

La Poste 2020



LE GROUPE LA POSTE

1. Le monde change, nous devons changer de modèle

1.1. Une mutation de grande ampleur

- 1.1.1. La révolution numérique bouleverse tous nos métiers
- 1.1.2 La concurrence dans le secteur logistique s'intensifie
- 1.1.3. Les activités bancaires se déploient dans un nouveau paysage réglementaire et concurrentiel

1.1.1. La révolution numérique bouleverse tous nos métiers...

Par la réduction des flux de correspondance : les volumes de courrier sont promis à une réduction drastique : à raison d'environ -6% par an, de 2013 à 2018, le CA diminuerait de 2,8 Mds €, avec une forte baisse de rentabilité. L'enjeu est désormais vital.

Par la diminution des opérations et transactions au guichet et la baisse progressive de la fréquentation des bureaux de poste.

Par de nouvelles formes d'intermédiation : La révolution numérique bouleverse les modes de paiement et de crédit, et autres formes de transactions ; on observe par exemple la montée en puissance du *crowd funding* et du paiement sans intermédiaire. Les conséquences de ces nouvelles formes de concurrence sur la rentabilité des activités d'intermédiation bancaires sont potentiellement considérables.

Par la montée en puissance de nouvelles exigences de rapidité et d'ubiquité de la part des consommateurs, qui impliquent, en particulier dans le secteur logistique, une transformation radicale du fonctionnement et du modèle économique de certaines activités.

...et leur ouvre de nouvelles opportunités

Par le développement du e-commerce qui entraîne une forte croissance des flux de colis et de la demande de livraison à domicile.

Par la demande de tiers de confiance pour assurer la sécurité, la qualité et la confidentialité des opérations sur internet.

1.1.2. La concurrence dans le secteur logistique s'intensifie

Le colis-express bénéficie naturellement de manière structurelle du développement du commerce électronique...

Mais il affronte une concurrence très intense, et se trouve **pris en étau** entre :

- les opérateurs de livraison *low cost*
- et les expressistes qui livrent le B to C dans des délais plus courts.

Cette concurrence pèse fortement sur les prix et tire le marché vers les points-relais. Elle pousse à la concentration des acteurs.

1.1.3. Les activités bancaires se déploient dans un nouveau paysage économique et réglementaire

Ce nouveau contexte, pour partie conséquence de la crise financière mondiale de 2008, se caractérise par trois traits majeurs :

1. Une **nouvelle régulation prudentielle** (Bâle III) qui renforce de manière significative les exigences de fonds propres, ce qui modifie les coûts de l'activité bancaire et les capacités de crédits. En outre, il faut noter que le régulateur principal de la Banque Postale sera désormais la BCE de Francfort.
2. L'établissement durable des **taux d'intérêt à un niveau historiquement bas** en Europe, qui affecte la rentabilité des activités de la Banque Postale, cette dernière étant prêteur net sur le marché interbancaire.
3. Le **développement rapide des banques en ligne**, très actives auprès de la jeune clientèle et qui captent une part croissante des flux totaux d'ouverture de comptes.

1. Le monde change, nous devons changer de modèle

1.2. Le modèle économique historique de La Poste s'infléchit en 2013 et diverge

1.2.1. Un modèle historique...

1.2.2. ...remis en cause par la révolution numérique

1.2.3. 2013, année d'inflexion des résultats

1.2.4. Plusieurs éléments ne facilitent pas le retour aux grands équilibres

1.2.4.1. L'évolution des coûts

1.2.4.2. Le poids croissant des missions de service public

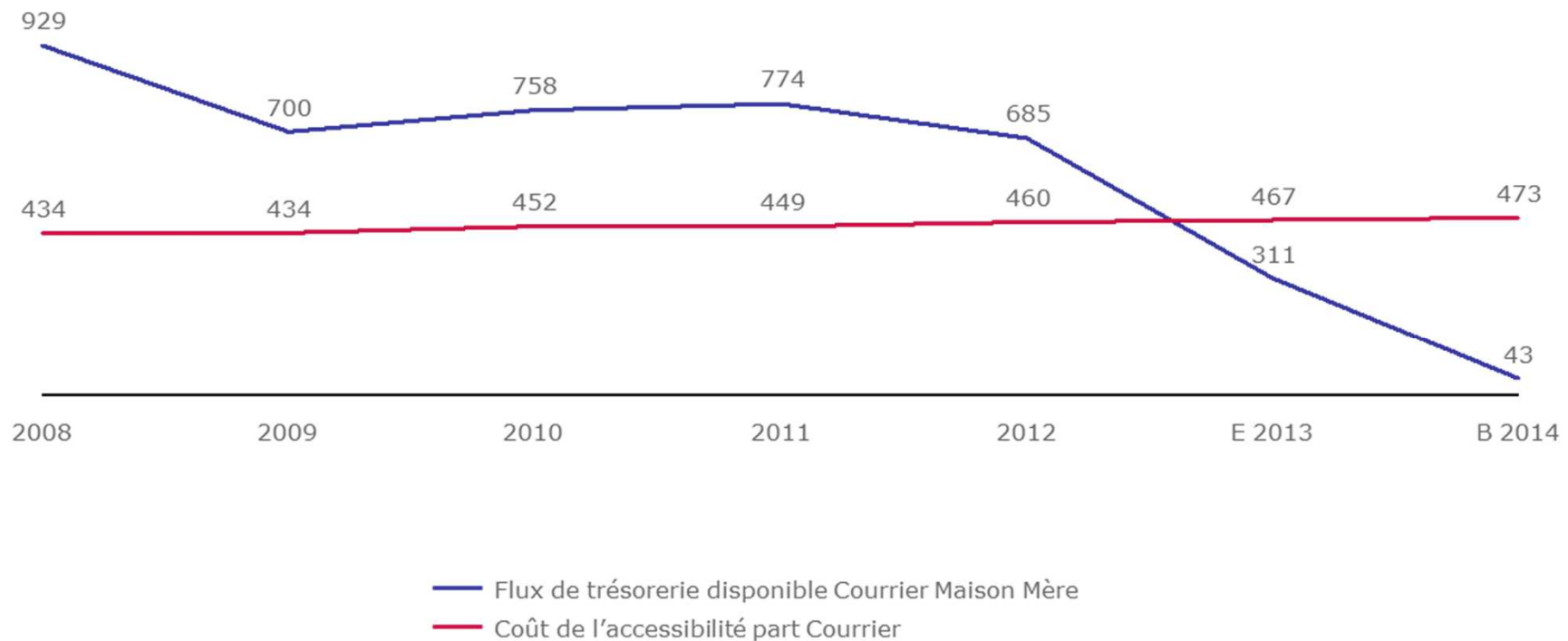
1.2.4.3. Une compensation partielle par les autres activités du Groupe

1.2.5. Vers une baisse plus forte des volumes de courrier ?

1.2.6. Conclusion : la perspective de dégradation durable du cash et du REX appelle une réaction vigoureuse

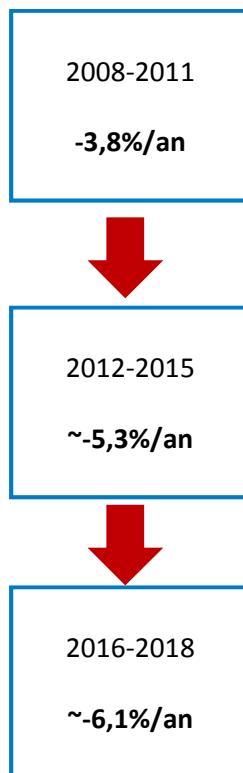
1.2.1. Un modèle historique....

Le Courrier a longtemps porté le développement du Groupe, finançant tout à la fois son propre développement, les missions de service public et apportant sa contribution à l'équilibre des autres métiers du Groupe.



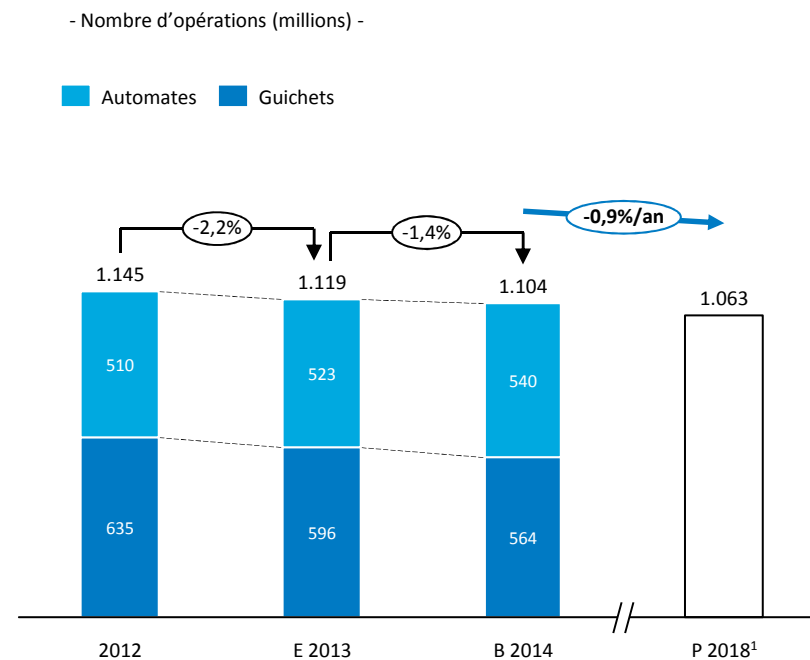
1.2.2. ...remis en cause par la révolution numérique, qui entraîne une baisse des volumes de courrier et de la fréquentation des bureaux de poste

Une accélération de la baisse
des volumes de courrier¹

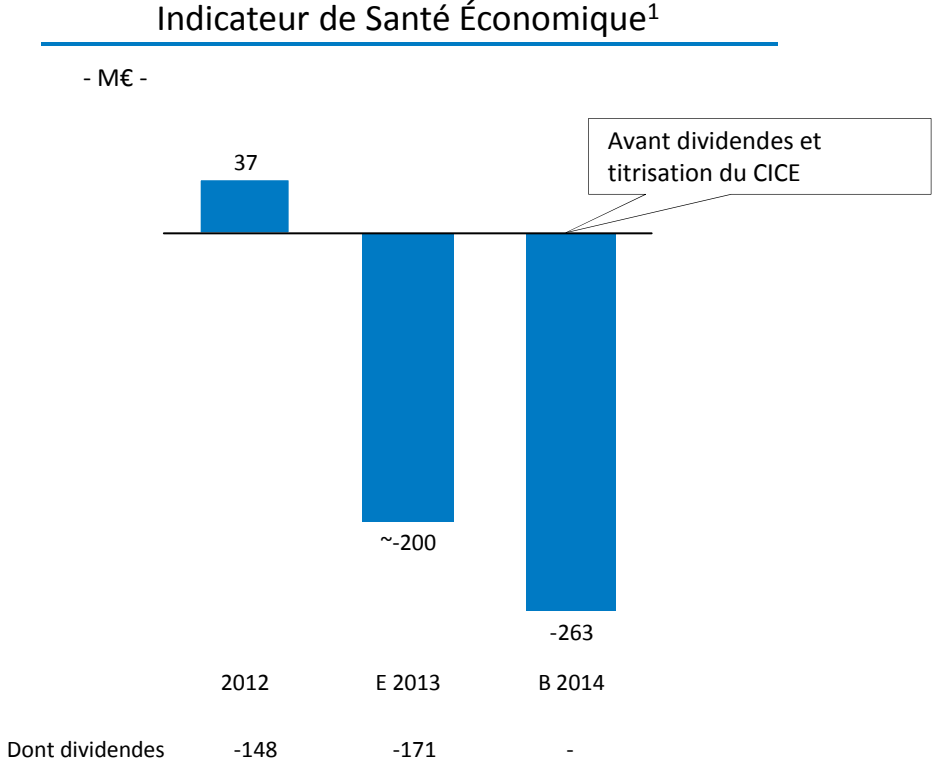
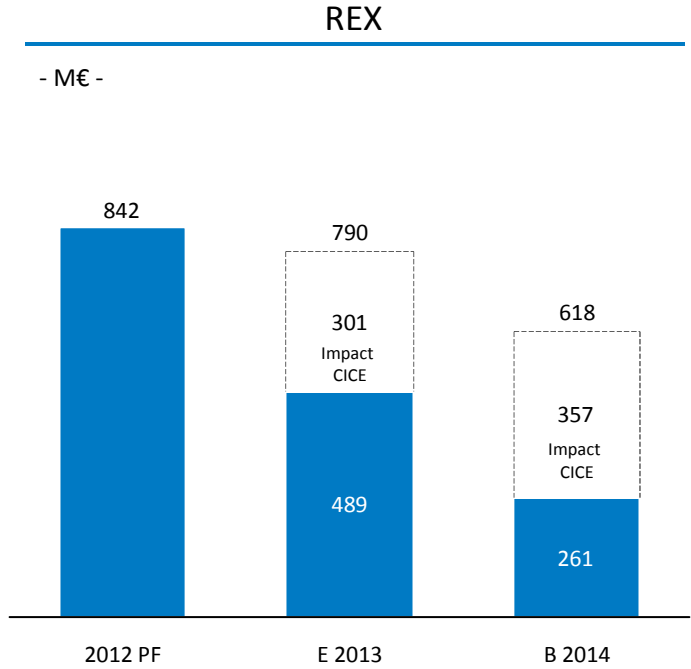


1. Trajectoire financière présentée au CA du 4 juillet 2013

L'Enseigne touchée par la baisse de fréquentation



1.2.3. En 2014 : recul significatif du REX qui marque la divergence du modèle



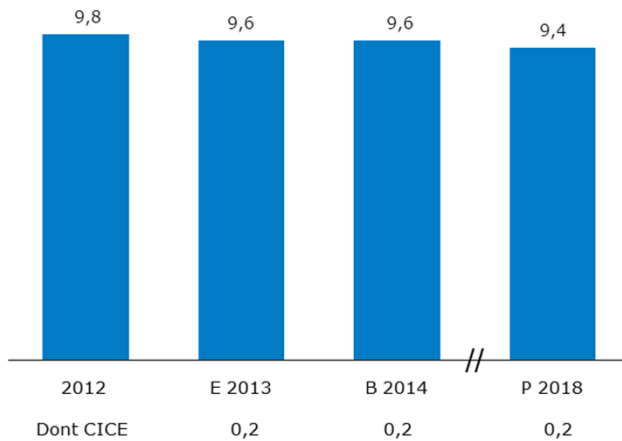
1. Flux de trésorerie disponible d'exploitation après versement de dividendes

1.2.4. Plusieurs éléments ne facilitent pas le retour à l'équilibre

1.2.4.1. Evolution des coûts

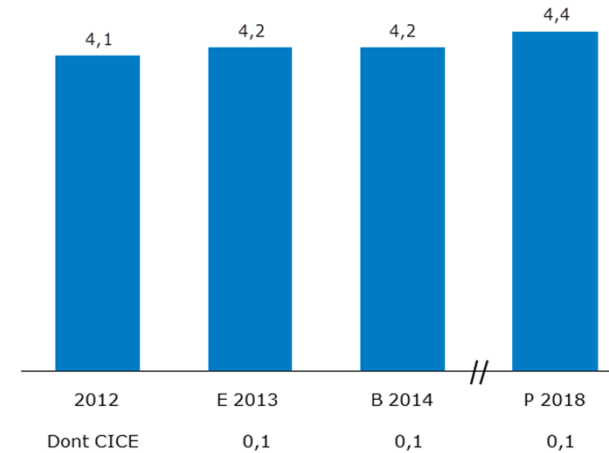
Charges d'exploitation Courrier Maison-Mère
(-2% en volume/an)

- Charges d'exploitation Courrier (Md€) -



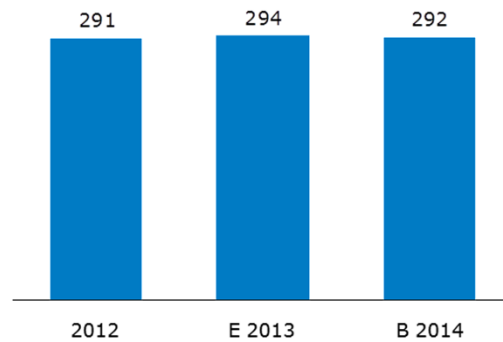
Les coûts de l'Enseigne
dans un contexte de baisse du trafic

- Charges d'exploitation de l'Enseigne (Md€) -



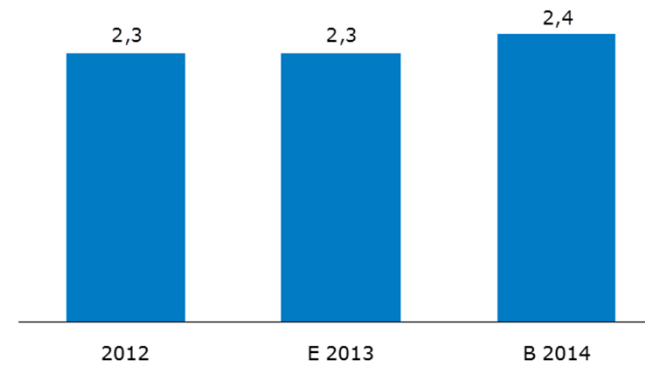
Coûts du siège Groupe

- Charges d'exploitation du Siège (M€) -



Estimation du coût des sièges et des structures de l'ensemble du Groupe

- Md€ -

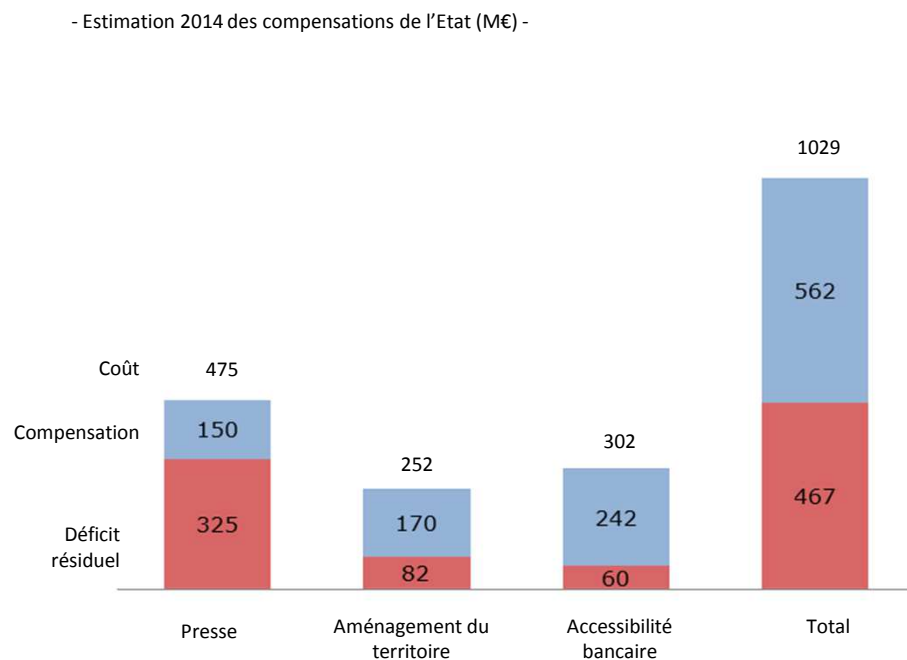


1.2.4. Plusieurs éléments ne facilitent pas le retour à l'équilibre

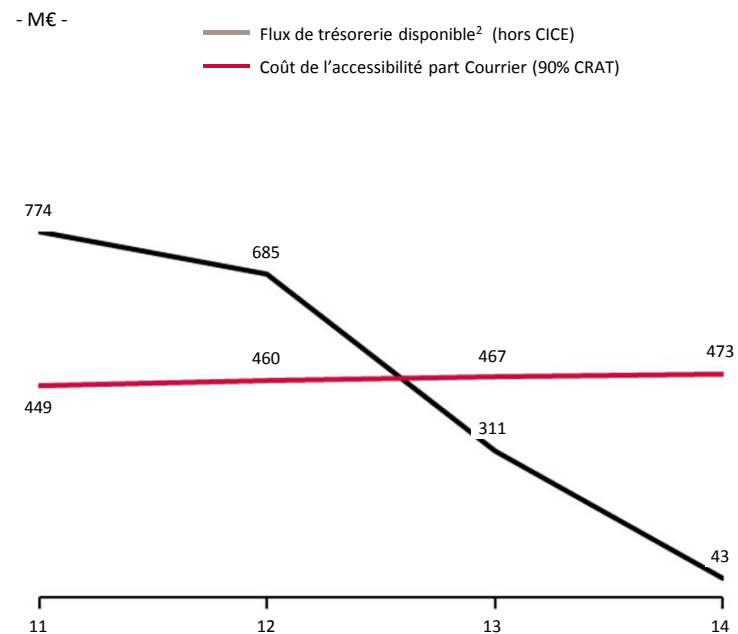
1.2.4.2. Le poids croissant des missions de service public

La Poste assume quatre missions de service public, pour un coût élevé qui pèse de manière croissante dans les comptes du Groupe

Poids des missions de Service Public



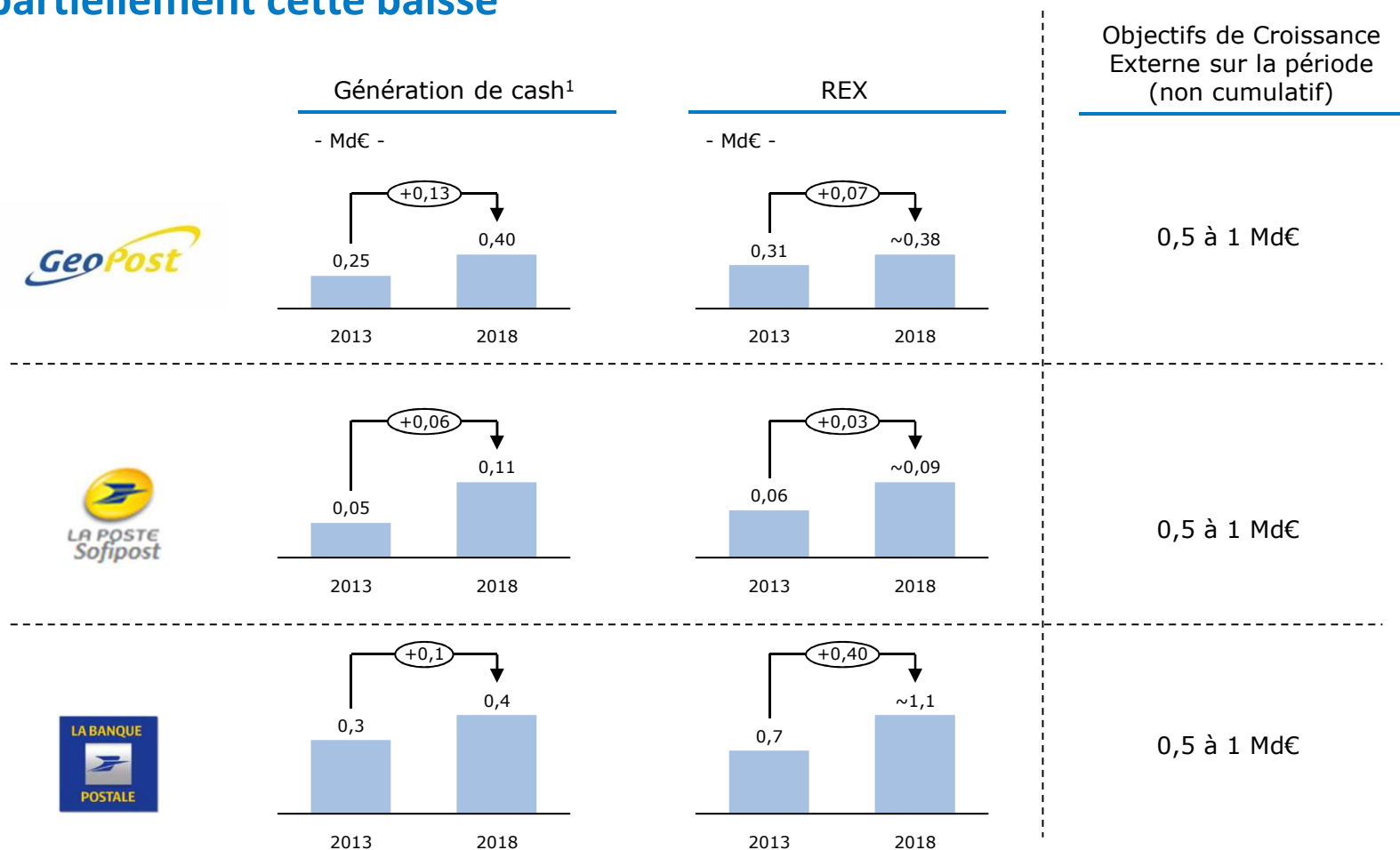
Non couverture de la CRAT accessibilité dès 2013 par le Courrier Maison Mère¹



1. Dès 2013 hors CICE
 2. EBE hors CICE – Capex - ΔBFR
- Sources : La Poste, ARCEP

1.2.4. Plusieurs éléments ne facilitent pas le retour à l'équilibre

1.2.4.3. La hausse du Rex et du cash des filiales ne compense que partiellement cette baisse

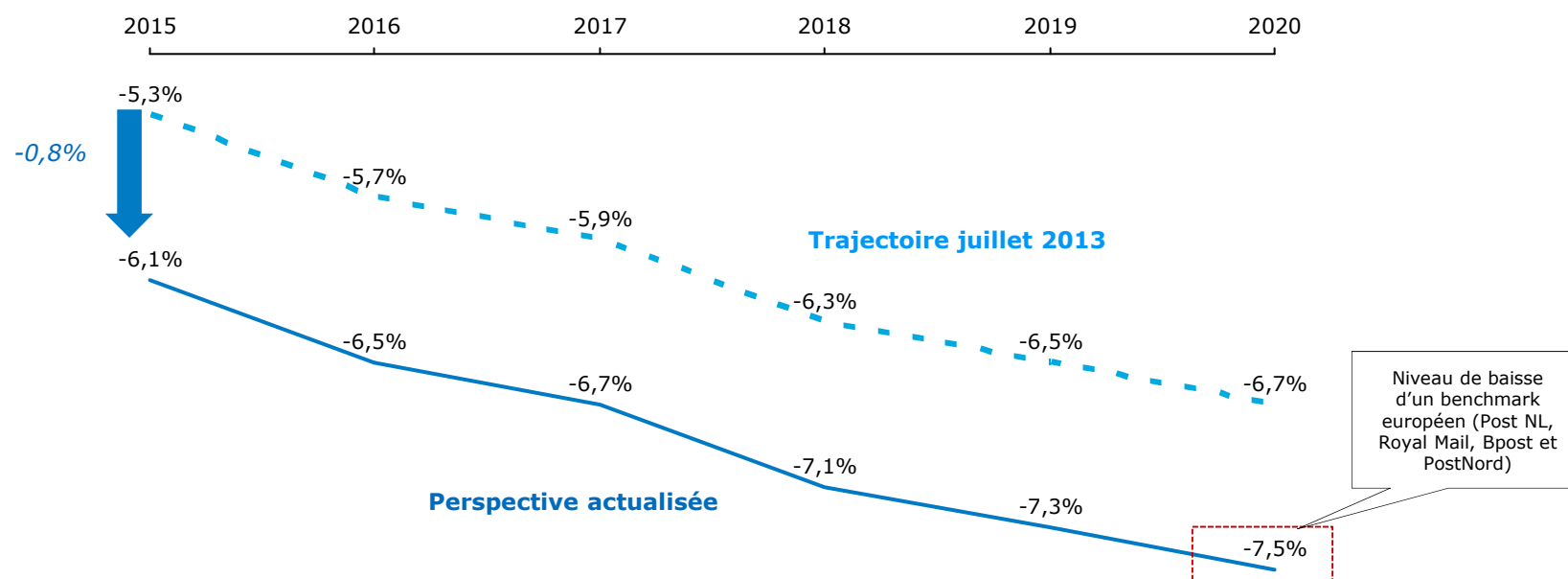


Croissance de la contribution des filiales à la génération de trésorerie du Groupe entre 2013 et 2018 de l'ordre de ~0,3 Md€ avant prise en compte de toute croissance externe

1. LBP : dividendes versés et intérêts sur AT1,
GeoPost et Sofipost : EBE- Capex - ΔBFR

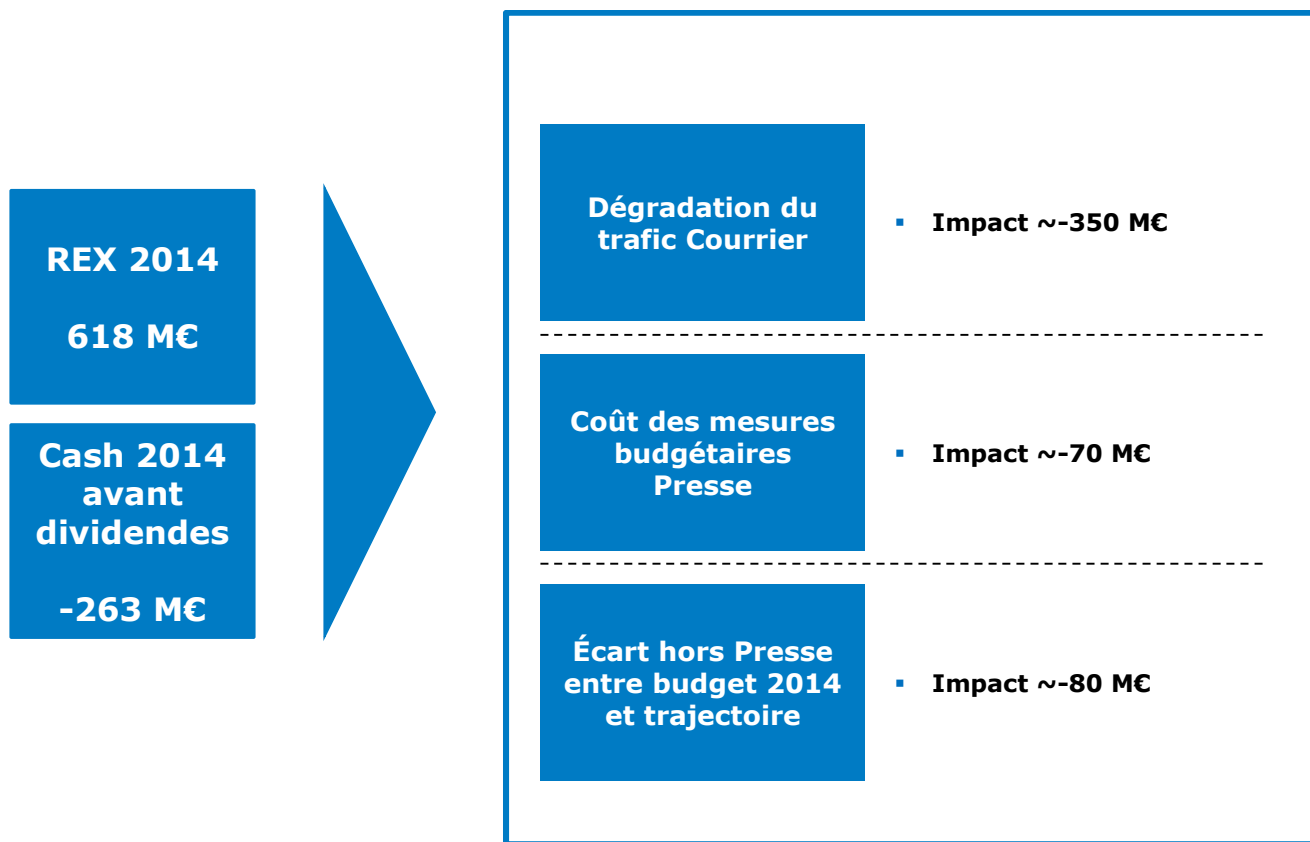
1.2.5. Vers une baisse plus forte des volumes du Courrier ?

- Baisse annuelle des volumes de courrier (%) -



Impact sur le REX 2020 : ~-350 M€

1.2.6 : L'impact annuel potentiel en 2020



En conclusion, une perspective de dégradation durable du cash et du Rex

La conquête de nouveaux territoires permettra de construire un nouveau modèle.

2. A la conquête de l'avenir

2.1. L'atout majeur de la Poste : des valeurs et des savoir-faire en adéquation avec l'époque, au carrefour du physique et du numérique

2.1.1. De nouveaux territoires économiques sont en plein essor...

2.1.2. ...en cohérence avec les missions fondamentales de La Poste

2.1.3. Conquérir ces nouveaux territoires nous permettra de satisfaire les clients, les collectivités locales et les postiers

2.1.4. Pour réussir, la Poste dispose de solides appuis structurels

2.1.1. De nouveaux territoires économiques sont en plein essor...

Le commerce électronique et la logistique de proximité

Les clients du e-commerce exigent de plus en plus de souplesse, de rapidité et de simplicité pour la livraison de leurs achats, ce qui entraîne un fort développement de la logistique fine de proximité.

L'assistance aux personnes fragiles et/ou isolées

Le vieillissement de la population dans les pays développés entraîne l'explosion de la demande de service à domicile, qu'il s'agisse de soins médicaux, de restauration, d'aide ménagère, etc. En outre, la révolution numérique crée un fort besoin d'accessibilité pour les exclus. La convergence du service physique et du numérique permet de répondre à la demande croissante de « sur-mesure » et de proximité de la part du client. Dans ce domaine, La Poste est plus attendue sur des activités de logistique et de distribution à domicile que sur des services à la personne proprement dits.

Les échanges numériques sécurisés

Conséquence de l'évolution et de la dématérialisation des échanges, la sécurisation, l'authentification, la lutte contre la fraude documentaire passeront désormais de plus en plus par la voie électronique, ce qui exige le développement de nouveaux services adéquats.

L'économie sociale et solidaire au sein des territoires

D'abord expérimental, le secteur de l'économie coopérative voire non lucrative, connaît un réel essor sous l'effet de la crise économique; il représente 10 % du PIB et près de 10 % des emplois en France. On compte environ 200 000 entreprises et structures et 2,35 millions de salariés dans le secteur.

2.1.2. ...en cohérence avec les missions fondamentales de la Poste

Missions au cœur
de l'identité postale

Nouveaux marchés, nouvelles activités

Faciliter les échanges

- Logistique fine en milieu urbain
- Soutien au e-commerce

**Participer au maintien de
l'unité territoriale**

- Accès universel aux communications électroniques

**Favoriser le
développement des
territoires**

- Partenariats avec le secteur de l'Economie sociale et solidaire

Contribuer au lien social

- Services à domicile
- Lutte contre l'exclusion bancaire

**Préserver le secret et la
sécurité des
correspondances**

- Identité numérique
- Sécurisation des échanges numériques

2.1.3. Prendre pied sur ces nouveaux territoires nous permettra de répondre aux attentes très fortes exprimées par les clients lors des « conférences citoyennes »*

Les clients attendent une meilleure coordination entre les différents métiers de La Poste, et une plus grande simplicité de nos offres. Ils souhaitent en outre que La Poste :

- Améliore continûment sa qualité de service
- Propose de nouveaux services au domicile (à commencer par la collecte du courrier et des colis) et apporte de nouveaux services dans l'univers de la livraison et du e-commerce
- Leur « simplifie la vie »
- Etende les prestations de La Banque Postale
- Serve mieux les Professionnels et les TPE-PME dans tous ses métiers
- S'adresse plus directement et massivement aux jeunes
- Concentre ses efforts sur quelques offres digitales et innovantes essentielles
- Communique davantage et de façon plus ciblée sur ses offres
- Réagisse plus rapidement aux évolutions de son environnement

Comme citoyens, ils sont attachés au rôle de service public de la Poste, mais ils sont ouverts à ce que le contenu précis des missions et leur financement évoluent en fonction de la réalité des besoins de la population.

*données issues des consultations réalisées en décembre 2013 et janvier 2014

2.1.3. Prendre pied sur ces nouveaux territoires nous permettra aussi de répondre aux attentes très fortes exprimées par les postiers et les élus lors des démarches participatives menées en 2013

Les postiers souhaitent :

- Un renforcement de l'unité du Groupe et une plus grande transversalité au service de la performance commerciale et économique (« **mieux travailler ensemble** »)
- Un plus grand dynamisme commercial (« **vendre plus et mieux** »)
- De plus grandes marges de manœuvre sur le terrain (« **responsabiliser les managers** »)

Ils expriment également le souhait d'un **management plus participatif** : La Poste aura réussi en 2020 si elle est « un Groupe qui permet à chacun de s'impliquer, dans lequel les idées de chaque postier sont prises en compte et l'engagement reconnu ».

2.1.3. Prendre pied sur ces nouveaux territoires nous permettra aussi de répondre aux attentes très fortes exprimées par les postiers et les élus lors des démarches participatives menées en 2013

Les élus locaux appellent de leurs vœux la mise en œuvre du contrat de présence territoriale 2014-2016 et une plus grande mise en valeur des services aux personnes vulnérables. Ils comprennent que La Poste doit :

- Aller au devant du client
- Adapter ses offres aux évolutions de la société et aux usages du numérique
- Moderniser ses organisations de travail et modes de management
- Poursuivre son développement international dans le Colis-Express



Tous voient dans le développement du commerce électronique et dans le besoin accru de services qui « font gagner du temps » deux opportunités majeures à saisir.

2.1.4. Pour réussir cette conquête, La Poste dispose de solides appuis structurels, notamment sa proximité géographique et humaine

Nos réseaux présents sur tout le territoire : nos facteurs, nos points de contact, nos livreurs coli-postiers, nos sites internet. Aucune entreprise de distribution, aucune enseigne de service ne dispose d'un tel maillage et d'une telle proximité humaine. La convergence de ces réseaux, la capacité à les faire travailler ensemble, constituent un potentiel très important.

La diversité de nos métiers, qui nous permet de faire jouer les synergies entre les différentes activités.

L'engagement de nos salariés, qui se sentent liés à La Poste par un fort sentiment d'appartenance, fondé sur les valeurs qui font l'identité du Groupe.

La stabilité et la pérennité de nos actionnaires, l'Etat et la Caisse des Dépôts, qui accompagnent de manière résolue notre développement.

La confiance issue de l'exercice de nos missions de service public, que notre marque inspire à l'ensemble de nos parties prenantes.

2.2. Un projet de conquête et de développement au service du client

2.2.1. Quelle vision pour La Poste en 2020 ?

2.2.2. La feuille de route

2.2.2.1. Poursuivre notre développement

- accélérer le développement de nos activités existantes
- développer de nouvelles activités
- poursuivre la croissance externe
- intégrer la RSE à tous nos projets

2.2.2.2. Assurer, moderniser et compenser nos missions de service public

2.2.2.3. Développer de nouvelles missions d'intérêt public

2.2.2.4. Pour un pacte social : construire ensemble un avenir pour chaque postier

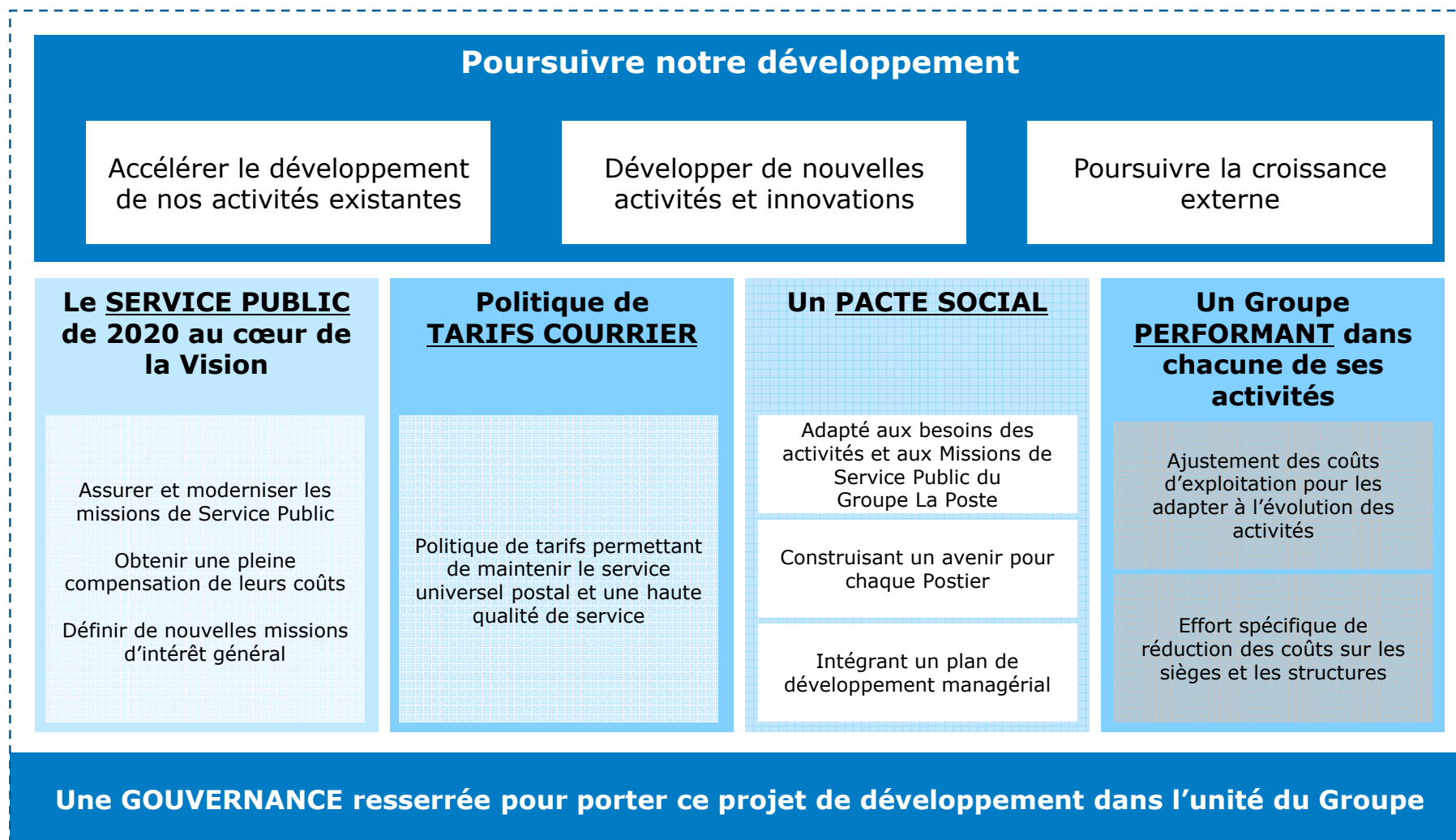
2.2.2.5. Améliorer la compétitivité du Groupe

2.2.2.6. Retrouver la bonne santé économique

2.2.1. Quelle vision pour La Poste en 2020 ?

La Poste met le facteur humain et la confiance au cœur de la relation avec ses clients. Présente pour tous, partout et tous les jours, elle les accompagne pour leur simplifier l'avenir.

2.2.2. La feuille de route



2.2.2.1. Poursuivre notre développement

- Accélérer le développement de nos activités existantes: dans un univers concurrentiel, conquérir et fidéliser les clients
- Développer de nouvelles activités
- Poursuivre la croissance externe
- Intégrer la RSE à tous nos projets

La contribution du Courrier (2/2)

Innover dans l'offre courrier

- innovations numériques enrichissant les offres
- courrier responsable
- solutions de communication multicanales personnalisées
- offres au destinataire
- offres transfrontières

Conquérir trois nouveaux territoires

(y.c. par croissance externe)

- partenaire de référence des commerçants et des pros
- acteur pionnier des nouvelles logistiques
(logistique urbaine, logistique inverse, économie circulaire et responsable)
- inventeur des services au domicile :
les nouveaux services du facteur

Simplifier l'offre et développer la satisfaction des clients

grâce à la qualité
et à l'esprit de service

Accomplir les missions de service public et assurer leur financement

- définir un price cap et une politique tarifaire permettant de financer le Service Universel
- adapter les missions de service public aux attentes des citoyens à l'heure de la société numérique, dans un cadre RSE

S'adapter en permanence

- optimiser la performance industrielle
(réseaux, processus, équipements)
- généraliser les organisations innovantes à la distribution

Activer de nouveaux leviers de performance

- accroître l'efficacité commerciale
- améliorer la performance organisationnelle
(promouvoir les organisations agiles et frugales, réduire les coûts des structures et supports, déployer synergies et mutualisations)

Décentraliser

- décentraliser le management autour des projets d'établissement
- coconstruire le changement, partager le Projet, promouvoir la bienveillance et l'audace

La contribution du Colis-Express (1/2)

L'ambition

Construire le premier réseau de Colis-Express hybride (toB/toC) d'Europe à dimension continentale:

- 4^{ème} opérateur mondial de livraison de colis
- leader européen de la livraison aux particuliers

La cible 2020

- CA : 7 milliards d'euros (hors acquisitions)
- REX : 490 millions d'euros (hors acquisitions)

La contribution du Colis-Express (2/2)

Les moyens :

- Compléter et consolider le réseau Européen par des **nouveaux services et des solutions simples et innovantes**.
- Capter la forte croissance de la part des livraisons aux particuliers grâce à l'évolution du réseau vers une version hybride (2B & 2C).
- Conforter la position et développer les activités Colis-Express grâce à leur connexion à un réseau international, par:
 - ✓ la réplication du modèle européen en Eurasie, Asie du Sud-Est et Afrique,
 - ✓ la croissance externe ou conclusion de partenariat avec des sociétés locales
 - ✓ et le développement de l'activité de commissionnaire de transport.
- Fonder la dynamique du métier Colis-Express sur une culture entrepreneuriale et respectueuse des hommes, des cultures locales et de l'environnement.

Accélérer le développement de nos activités existantes

La contribution de l'Enseigne (1/2)

L'ambition

Bâtir le réseau de services et de service public présent sur l'ensemble du territoire pour des millions de clients, compétitif et innovant, point de convergence entre physique et numérique, organisé pour répondre aux demandes différenciées de chacun.

Les objectifs

- Conforter l'Enseigne comme le réseau de référence en matière de service et de service public
- Porter les enjeux du développement commercial de La Banque Postale, de La Poste Mobile et des offres pour les professionnels de tous les métiers du Groupe
- Améliorer notre efficacité économique

Accélérer le développement de nos activités existantes

La contribution de l'Enseigne (2/2)

Les moyens

- Intégrer la puissance du numérique au service de nos clients
- Simplifier l'offre, faciliter les démarches
- Organiser notre présence en fonction de l'évolution de notre environnement
- Articuler le réseau (en rural, en urbain) avec les autres réseaux physiques et numériques du Groupe, pour en porter la cohérence auprès du client-consommateur
- Porter un projet de développement mobilisateur pour les femmes et les hommes de l'Enseigne

La contribution de La Banque Postale (1/2)

L'ambition

"La Banque Postale, banque et citoyenne »

Notre ambition 2020 :

- accélérer notre croissance en équipant tous nos clients
- développer de nouveaux métiers : la banque omni-canal pour les particuliers ; la banque de proximité des professionnels".

Cible

- Dégager plus d'un milliard d'euros de résultat net en 2020
- Faire passer le coefficient d'exploitation en dessous de 80% dans les 5 ans
- Optimisation des fonds propres

Les moyens (1/2)

- Accélérer le développement commercial sur les clients particuliers
 - Développement complet de la filière patrimoniale
 - Amplification de l'effort commercial sur le crédit sain et rentable et sur l'équipement
 - Renforcement de l'efficacité de la distribution de bancassurance
- Conduire un développement maîtrisé de la banque des personnes morales en privilégiant le segment des professionnels
 - Devenir la banque des professionnels en déployant une force commerciale en bureau de Poste sur l'ensemble du territoire (1000 conseillers en 2020) à même de réaliser un PNB de 400 M€
 - Conduire un développement progressif et maîtrisé auprès des entreprises, en lien avec notre montée en compétence sur les risques
 - Devenir la banque de référence sur le marché du secteur public local

La contribution de La Banque Postale (2/2)

Les moyens (2/2)

- Proposer des solutions adaptées aux clients fragiles et pérenniser le financement de notre mission d'intérêt général
 - Faire évoluer les usages de nos clients fragiles
 - Défendre la reconnaissance de nos spécificités pour assurer le financement pérenne de notre mission
 - Poursuivre nos actions de banque citoyenne en faveur de l'inclusion bancaire

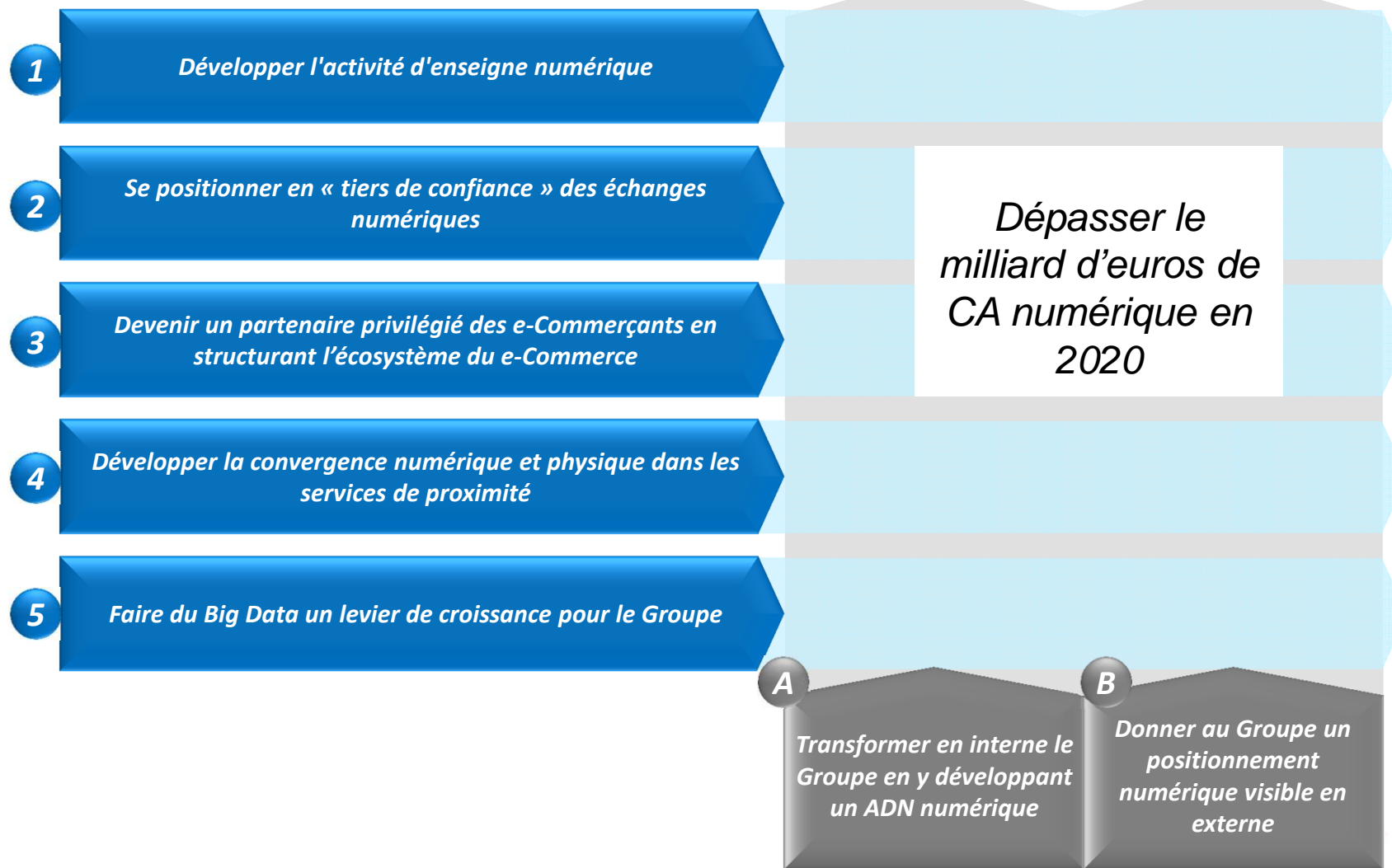
- Développer la banque digitale
 - Innovater et simplifier la vie du client** en lui offrant des solutions multi-canal et omni-canal
 - En accompagnant la transformation de l'enseigne
 - En exploitant le numérique pour développer de nouveaux services bancaires et capter de nouvelles clientèles (en particulier les jeunes)

- Créer et conforter les métiers de demain pour tous les acteurs de la Banque Postale en lien avec le développement de notre système d'information
 - Faire émerger et enrichir de nouveaux métiers bancaires (pro, risques)
 - Professionnaliser les acteurs LBP sur les métiers de leur banque
 - Accompagner les transformations opérationnelles majeures en lien avec notre SI

Accélérer le développement de nos activités existantes

La contribution du Numérique (1/2)

5 axes de développement et 2 axes de transformation:



Accélérer le développement de nos activités existantes

La contribution du Numérique (2/2)

Les missions de la Direction du Numérique:

- ❑ Une mission de **laboratoire** d'innovation, chargé d'analyser les ruptures majeures et de déterminer les nouvelles pistes d'activités (*big data*, services connectés, économie collaborative).
- ❑ Une mission d'**atelier prestataire** de développements pour l'ensemble du Groupe sur les axes stratégiques numériques.
- ❑ Une mission de **développement d'activité commerciale**, avec pour objectif l'augmentation du CA et la transformation numérique du Groupe.

Conquérir de nouveaux territoires...

...sur la base des actifs et des savoir-faire des Métiers

Nouveaux services à domicile du facteur

La proximité physique et numérique des facteurs est unique : passage au domicile 6 jours sur 7 et 100% des facteurs dotés de terminaux *smartphones* numériques fin 2015. Ainsi de nouveaux services seront développés afin de valoriser ce réseau national physique et numérique pour faciliter et simplifier le quotidien des clients de La Poste

- Services au domicile connecté des particuliers
- Services d'économie circulaire
- Services à domicile pour simplifier la vie
- Interventions et collecte d'information au domicile et à proximité

E-commerce

Les e-commerçants souhaitent disposer de nouveaux services pour accroître leur visibilité sur Internet, pour mieux vendre et mieux servir les internautes. Poursuivant les diversifications déjà engagées, le Groupe leur proposera des services de marketing en ligne, de nouveaux moyens de paiement, des services de gestion de leurs stocks, voire des places de marché électroniques,...

Logistique urbaine et nouveaux modes de livraison

Le Groupe La Poste est un acteur majeur de la logistique urbaine et poursuivra des expérimentations : nouvelles solutions de livraison le jour-même, consignes automatiques pour développer le libre service 24h/24h, services aux commerçants de proximité, mise en place d'espaces logistiques en centre-ville.

Nouvelles activités à partir des actifs du Groupe

Le Groupe La Poste développera de nouveaux services à partir de ses nombreux actifs :

- co-promotion immobilière, gestion immobilière pour compte de tiers
- Téléphonie mobile : Box internet et services associés

Développer des activités totalement nouvelles... ...en lien avec les missions et les valeurs du Groupe

Economie sociale et solidaire (ESS)

Le secteur de l'économie sociale et solidaire présente un potentiel d'activité et d'emploi pour le Groupe. LBP pourrait proposer des offres de financement et la prise en charge de certaines activités

Silver Economy

Le Groupe, au travers de La Banque Postale (assurances dépendance), du Courrier (vigie de populations) et de Chronopost (transport de médicaments), opère de nombreuses activités pour la *Silver Economy*. De nouvelles activités non médicales pourront éventuellement les compléter

Services et habitat connecté

Le développement du marché du domicile connecté (capteurs d'information au domicile) offre au Groupe des perspectives de développement de ses services Docapost, Courrier et Banque Postale

Nouveaux territoires

De nouveaux territoires seront explorés : transport de matériels médical à domicile, services d'assistance, etc.

A l'appui de ces développements, poursuivre la croissance externe par des acquisitions ciblées de sociétés dans nos cœurs de Métiers

International	<ul style="list-style-type: none">• Développer l'activité de commissionnaire de transport• Renforcer notre présence internationale dans l'Express
Chaîne e-commerce	<ul style="list-style-type: none">• Créer une offre complète de services pour les e-commerçants (marketing en ligne, place de marché, solutions logistiques, moyens de paiement...)
Numérique	<ul style="list-style-type: none">• Conforter notre positionnement dans les échanges numériques sécurisés
Activités bancaires	<ul style="list-style-type: none">• Gestion d'actifs• Crédit bail mobilier et immobilier• Banque patrimoniale...
Divers	<ul style="list-style-type: none">• Gestion de données et de flux d'informations médicaux• Assistance...• Logistique spécialisée

Intégrer la RSE à tous nos projets

Le Groupe La Poste, acteur de la distribution et des services de proximité a pour ambition de faciliter l'accès à toutes les formes de services pour contribuer au développement durable des territoires.

Cette ambition s'exprime par deux engagements :

1. Un Groupe exemplaire dans son engagement social et environnemental

- offres courrier/colis neutres en carbone
- investissements socialement responsables
 - ✓ réduire nos émissions de CO2
 - ✓ réduire notre dépendance énergétique
 - ✓ faire de nos déchets une ressource et développer une économie du recyclage

2. Un Groupe qui contribue au développement économique des territoires et à l'emploi local

- collaboration avec l'économie sociale et solidaire
- contribution à la réalisation des objectifs environnementaux et sociaux des collectivités locales

2.2.2.2 Assurer, moderniser et compenser les missions de service public

Dans le cadre du contrat d'entreprise 2013-2017 et du contrat de présence territoriale:

1. Confirmation du périmètre des missions

- Service universel postal, transport et distribution de la presse, accessibilité bancaire et aménagement du territoire

2. Amélioration continue de la qualité de service

- Lettre prioritaire : maintien d'un taux de distribution J+1 au-dessus de 85%
- Lettre recommandée : taux de distribution J+2 = 95% en 2015
- Lettre verte : taux de distribution J+2 = 95% en 2015

3. Adaptation des missions aux attentes des clients et à l'évolution technologique

- Lettre en ligne, gamme d'envoi des petites marchandises

4. Renforcement de la lutte contre l'exclusion bancaire par le développement de l'Appui (conseil et suivi)

5. Négociations à mener avec l'Etat 2014 sur :

- Les aides à la presse après 2015
- L'accessibilité bancaire après 2014
- La préparation du rendez-vous 2015 sur le service universel

2.2.2.3. Développer de nouvelles activités d'intérêt public*

Plusieurs pistes sont explorées, à ce stade, autour des valeurs de confiance et d'accessibilité :

1. La participation à la **transition énergétique**

- communication, identification, qualification par les facteurs des besoins des particuliers en matière d'amélioration de la performance énergétique des logements ?
- mise en place par la Banque Postale de prêts et services permettant le financement de travaux chez les propriétaires concernés ?

2. Une offre de tiers de **confiance dans la société numérique**

- identité numérique, adresse électronique, espace sécurisé

3. Contribution à la **modernisation de l'action publique**

- fourniture de services pour le compte de l'Etat, des collectivités locales et d'organismes publics:

- en bureaux de poste et *via* les facteurs
- offre de services dématérialisés

*ne prenant pas nécessairement la forme de missions de service public *stricto sensu* ni de SIEG au sens des traités européens

2.2.2.4. Pour un pacte social : construire tous ensemble un avenir pour chaque postier

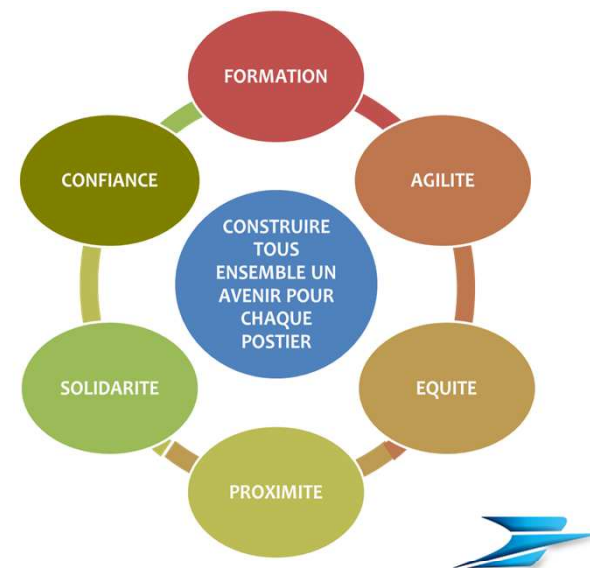
Les évolutions depuis 2000

- Depuis 2000, une transformation centrée sur nos *process* industriels et modifiant les organisations du travail, améliorant les conditions du travail par la modernisation des sites et des équipements avec une grande stabilité professionnelle.
- Mais l'absentéisme, le nombre de situations d'inaptitude ou d'accidents du travail restent trop élevés, avec des changements, insuffisamment compris, et qui demandaient à être davantage accompagnés.
- Des réponses concrètes ont été apportées à l'issue du Grand Dialogue, (accord qualité de vie au travail, RH de proximité, formations, gestion du changement, dispositif d'alerte, recrutements, intégration CDD, managers référents, accord sur le télétravail.....) Elles sont à inscrire dans un projet plus global, en lien étroit avec l'évolution profonde du modèle économique

Pour un pacte social

Pour donner un avenir à La Poste et assurer son développement, transformons-la ensemble, profondément et rapidement, en faisant des Postiers les acteurs et les bénéficiaires de cette transformation.

- La Poste doit se donner les moyens de maîtriser son avenir
 - ▷ Assurer son développement
 - ▷ Maîtriser ses coûts
- Chaque postier doit avoir les moyens de maîtriser son avenir dans un environnement de qualité
 - ▷ Construire son avenir
 - ▷ Bénéficier d'une bonne qualité de vie au travail



2.2.2.4. Pour un pacte social : construire tous ensemble un avenir pour chaque postier

Formation

Pour accompagner le développement et les évolutions d'activités, les postiers doivent pouvoir s'inscrire dans une logique de développement professionnel et d'adaptation continue de leurs compétences.

- Un investissement fort dans la formation pour répondre aux besoins d'adaptation liée à l'évolution des activités et aux attentes de développement des postiers,
- Un développement des compétences et des qualifications reconnu et valorisé par la mise en place de parcours qualifiants
- Une politique de développement managérial et de gestion des talents à la fois métiers et transverses, offrant des perspectives d'évolution professionnelle à l'échelle du Groupe
- Une politique de formation en appui d'évolutions professionnelles diversifiées : de nouveaux emplois liés aux nouvelles activités, des parcours groupe, les évolutions au sein du bassin de vie favorisées...

Agilité

Pour répondre aux besoins des clients et des postiers, l'organisation doit être agile en conjuguant souplesse, adaptation, implication et association des postiers, attention aux situations personnelles. Cela se caractérise par :

- La capacité à offrir le service attendu, sous la forme et au moment où le client en a besoin y compris en fin de semaine et en soirée lorsque cela est nécessaire.
- Une organisation du temps de travail avec des amplitudes de service plus longues, permettant de mobiliser les moyens nécessaires au bon moment, mais aussi aux postiers de bénéficier de temps de repos et de journées libérées dans la semaine.
- Des temps de travail différenciés, favorisant notamment la réponse aux souhaits de travail à temps partiel.

2.2.2.4. Pour un pacte social : construire tous ensemble un avenir pour chaque postier

Equité

Reconnaître les efforts et les progrès, valoriser la performance et les résultats par :

- Une politique de rémunération basée sur trois grands axes :
 - Assurer la juste rétribution des contributions
 - Reconnaître la performance et l'engagement
 - Maîtriser l'évolution des coûts en fonction de la richesse produite
- Une réforme du système de promotion pour le rendre plus simple, plus lisible et plus équitable.
- L'égalité des chances entre les femmes et les hommes, et la prise en compte des besoins particuliers liés aux situations familiales ou de santé spécifiques.

Proximité

Pour répondre aux attentes des clients et des postiers, notre organisation doit mieux fonctionner en proximité. Ceci doit se traduire par :

- Une mobilité s'inscrivant dans une logique territoriale, favorisant les évolutions dans le bassin de vie des postiers.
- Des accompagnements renforcés pour les mobilités géographiques
- Une fonction RH modernisée, déployée en proximité, centrée sur les missions d'accompagnement individuel et collectif en s'appuyant sur un système d'information modernisé.
- Une responsabilisation accrue mais aussi un soutien aux managers de proximité

2.2.2.4. Pour un pacte social : construire tous ensemble un avenir pour chaque postier

Solidarité

Notre modèle multimétiers, le besoin de transversalité, la transformation numérique, nécessitent le développement de la coopération et la solidarité :

- Solidarité entre générations, dans la transmission des savoirs, dans l'exposition à la pénibilité.
- Solidarité dans la gestion des évolutions professionnelles entre filières, entre métiers, entre maison-mère et filiales (priorité au recrutement interne dans le groupe).
- Solidarité dans l'accueil et l'emploi des personnes handicapées et dans le reclassement des personnes à aptitude réduite.

Confiance

Face à ces nouveaux défis, La Poste doit répondre à l'engagement des postiers et investir encore plus en faveur de l'évolution professionnelle et du développement des compétences comme dans la santé et la qualité de vie au travail.

- Avoir confiance en l'avenir, c'est pouvoir s'y projeter : construction d'une véritable gestion prévisionnelle, stratégique et opérationnelle, des emplois et des compétences au niveau national, métier et territorial.
- Mobilisation de l'entreprise en matière de santé et de sécurité pour une réduction de l'absentéisme et des accidents du travail en référence aux plus bas taux des entreprises œuvrant dans un secteur comparable.
- Prise en compte de la pénibilité dans l'organisation et les équipements de travail, comme dans la gestion des parcours professionnels.

Le pacte social sera mis en œuvre avec les organisations syndicales et les postiers, les managers y tenant une place particulière.

- La concertation, le dialogue, la négociation présideront à la définition des projets et des actions de mise en œuvre, tout au long du plan stratégique.
- Le dialogue social sera développé à tous les niveaux : groupe, La Poste, Métier, territoire, local
- L'association des postiers sera recherchée de façon systématique
 - soit dans le cadre de l'élaboration et l'organisation du déploiement des projets
 - soit de façon continue dans l'expression collective sur le travail et son organisation

En synthèse : Les grands objectifs du pacte social

- *Un investissement dans la formation, la mobilité et les évolutions professionnelles répondant à l'évolution de nos activités comme aux aspirations de développement des postiers.*
- *Une réforme de notre système de promotion pour le rendre plus simple, plus lisible et plus équitable, tout en permettant de maîtriser l'évolution de la structure de classification.*
- *Le développement d'organisations et de régimes de travail plus souples, et favorisant également la qualité de vie au travail.*
- *Une amélioration des conditions de travail conduisant à une réduction de l'absentéisme et des accidents de travail, et favorisant la prise en compte du vieillissement des postiers.*
- *Une adaptation des effectifs à l'évolution de nos activités.*
- *Une révision de l'architecture de notre système de rémunération visant à combiner juste rétribution des postiers et maîtrise des coûts salariaux.*
- *Une fonction RH plus proche des postiers, davantage centrée sur leur développement et dont la performance est améliorée par la modernisation du SIRH et la simplification des process RH.*
- *Des managers soutenus et reconnus dans le cadre d'une responsabilisation accrue et d'une gestion des talents qui tire profit de la taille et de la diversité du Groupe.*
- *Un dialogue social renforcé à tous les niveaux*

2.2.2.5. Améliorer la compétitivité du Groupe

1. Par l'ajustement des coûts d'exploitation pour les adapter aux variations de notre activité

- Adaptation de l'organisation du travail
- Adaptation des appareils de production et du réseau

2. Par la réduction des coûts de siège et de structures

- Un siège centré sur ses missions essentielles
- Une définition plus claire des responsabilités et des synergies à renforcer aux bornes du Groupe

2.2.2.6. Retrouver la bonne santé économique

Une entreprise est en bonne santé économique si elle est en mesure de porter un projet de développement durable et rentable.

Ceci passe par :

- une génération de trésorerie suffisante pour couvrir ses besoins courants
- une rentabilité suffisante pour ses actionnaires
- une capacité d'accès à l'endettement dans de bonnes conditions

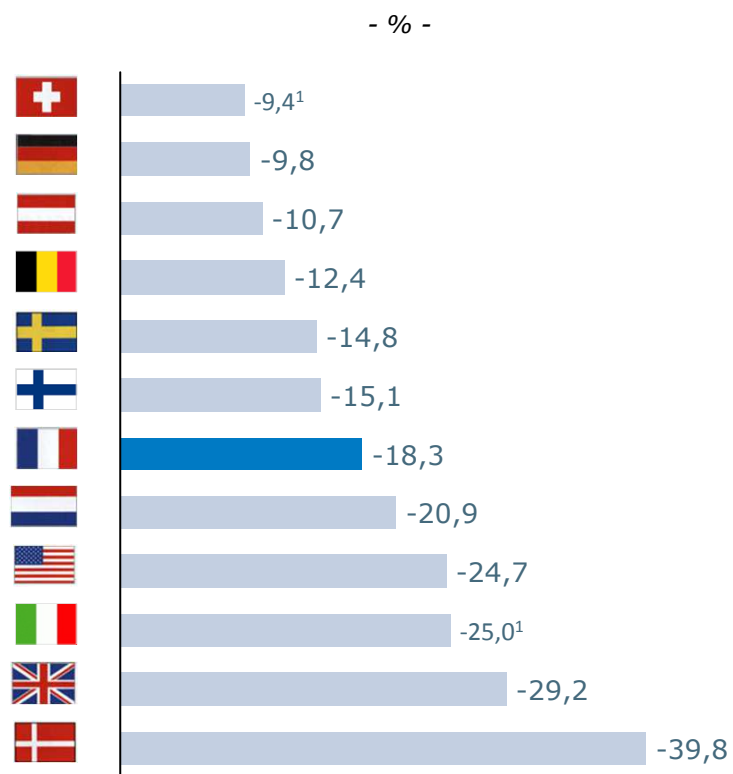
Conclusion : méthode et calendrier

- Une organisation resserrée
 - Échéance: fin mars 2014
- Un plan d'actions spécifique de réduction des coûts de Sièges et de Structures
 - Échéance : juin 2014
- Des missions de Service Public renouvelées, cohérentes avec les besoins actuels de la population et confortées par un financement adapté
 - Echanges avec les pouvoirs publics au premier semestre 2014
- Un pacte social adapté aux besoins des activités du Groupe et donnant à chaque postier les moyens de construire son avenir
 - Ouverture des discussions et négociations avec les organisation syndicales au premier semestre 2014
- Un modèle économique refondé :
 - Présentation d'une trajectoire financière 2014-2020 au CA de juin 2014
 - Présentation des plans d'action des métiers en juin 2014

ANNEXES

ANNEXE 1

Evolution 2007-2012 des volumes de courrier adressé par pays

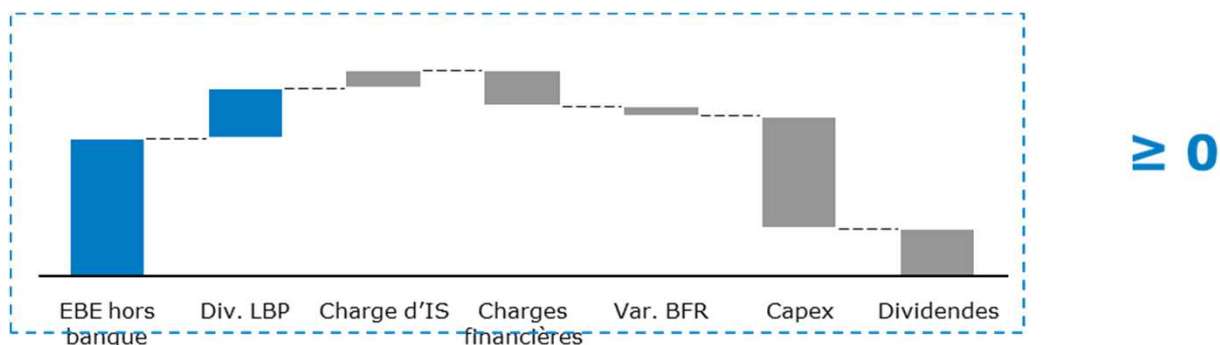


Variations d'évolution des volumes en partie liées à l'écart de croissance du PIB

1. Evolution 2007-2011 (données 2012 non disponibles)

ANNEXE 2

- La bonne santé économique est définie comme la capacité à croître de façon durable et repose sur
 - Une capacité à autofinancer les activités et la croissance organique courante, soit un niveau de flux de trésorerie positif chaque année (sauf choc exogène), après paiement des dividendes aux actionnaires du Groupe.



- Une capacité à cibler des opérations de croissance (externe et organique significatives) vertueuses, contribuant à renforcer la génération de trésorerie du Groupe. Ceci implique que ces opérations respectent des critères spécifiques (VAN/TRI, taux de marge, génération de trésorerie, FFO/DN).
- Ce cadre doit également permettre de maintenir l'accès du Groupe à ses sources de financements externes pour notamment accélérer son développement:
 - Une capacité d'emprunt à un coût raisonnable (ratio FFO/Dette Nette ~25%)
 - Un niveau de rentabilité acceptable à nos actionnaires (ROE)
- Ces objectifs s'apprécient dans la durée et en tendance, et non chaque année