

tout simplement lors d'échanges informels.

Selon vous les administrateurs salariés que nous sommes ont-ils un rôle particulier à jouer? Et si oui, lequel?

Je trouve que la présence d'administrateurs salariés dans les conseils d'administration est plutôt une bonne chose. Le plus grand risque pour une organisation et donc pour un conseil d'administration, c'est l'homogénéité de pensée. Autre risque, avoir autour de la table une douzaine de penseurs remarquables qui n'ont pas vu un client depuis longtemps, voire parfois n'en ont pas vu de toute

leur vie, qui sont des conceptuels excellents, mais qui sont peut-être un peu coupés du terrain. Donc mettre autour de la table des gens qui sont un peu plus proches du terrain ne peut que rendre service à l'organisation.

Toutefois, l'administrateur salarié peut parfois se trouver dans une position un peu délicate car la compréhension des enjeux ouvre une perspective nouvelle mais risque de les éloigner des salariés. Plus globalement les syndicats ont un rôle à jouer. À l'heure de l'intelligence artificielle et du développement de ce qu'on appelle le numérique, il faut absolument que les syndicats s'emparent de

ces sujets pour penser l'avenir du salariat.



La Banque Postale: faire face à la baisse des taux

Par **Thierry FRESLON**, membre du conseil de surveillance de La Banque Postale, parrainé par la CFDT.

La baisse des taux subie depuis plus d'un an entraîne un changement important dans le modèle économique de La Banque. Pour la Banque Postale la plus grande partie des recettes provenait du rendement des placements (prêts immobiliers ou titres d'État) et le revenu généré chaque année provient du stock acquis les années précédentes. La baisse des taux et leur niveau bas actuel posent des problèmes pour l'avenir car une partie importante des revenus ne sera pas présente.

Quelques chiffres: le stock des crédits immobilier était au 1^{er} janvier 2016 d'environ 50 milliards d'euros avec un taux moyen d'en-

viron 3.5%. Au 1^{er} janvier 2017 avec un stock a peu près identique le taux moyen est descendu à environ 2.5% soit une baisse de 1% pour 50 milliards, donc une baisse de revenu de 500 millions d'euros. Le maintien des taux bas entraînera automatiquement (soit par l'échéance, la renégociation et le remboursement de prêts anciens avec des taux plus important et l'entrée de nouveaux prêts à des taux plus bas) une baisse du rendement du stock donc une baisse des revenus futurs.

Comment compenser cette baisse?

- par la hausse d'une autre partie des recettes comme les commissions. La Banque Postale a toujours revendiqué une politique de bas tarifs mais elle doit compenser la baisse des recettes ce qui

entraîne la hausse des tarifs pour 2017;

- par la baisse des charges notamment de personnel de La Poste, par le non renouvellement des départs en retraite ce qui génère une baisse importante de la qualité de service;
- par le développement d'activités plus rémunératrices (car plus risquées) que le crédit immobilier comme les prêts à la consommation ou les prêts aux entreprises.

Nous sommes conscients que La Banque doit faire évoluer son modèle mais nous devons garder notre esprit de Banque Citoyenne en commençant par le respect des personnels et leur accompagnement face à ces transformations.

Cfdt:

Résolument tournée vers l'avenir

LETTRÉ D'INFORMATION DES ADMINISTRATEURS CFDT AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU GROUPE LA POSTE



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



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

Se tourner vers l'avenir nécessite de mieux cerner les principaux enjeux auxquels sera confronté le Groupe La Poste dans les prochaines années. C'est pourquoi nous vous proposons dans cette lettre d'information la retranscription d'un long échange que nous avons eu avec Philippe SILBERZAHN (professeur en stratégie et organisation à l'EMLyon), la question centrale étant de mieux comprendre quelles sont les conditions nécessaires pour que le Groupe La Poste puisse relever le défi de l'innovation de rupture.

Comme nous nous y étions engagés, nous donnons la parole aux administrateurs des filiales du Groupe. Dans ce numéro Thierry FRESLON, membre du conseil de surveillance de La Banque Postale, nous apporte un éclairage sur le risque que fait peser la baisse des taux sur le modèle économique de La Banque Postale, et donc sur l'ensemble du Groupe.

Un enjeu pour le Groupe La Poste: relever le défi de l'innovation de rupture

Il n'aura échappé à personne que, depuis maintenant plusieurs années, La Poste doit faire face à une chute vertigineuse du courrier. Cela a conduit le Groupe à évoluer, à développer de nouvelles activités et à renforcer d'autres. L'enjeu de cette stratégie, selon Philippe WAHL le Président du Groupe La Poste, est d'être moins dépendant d'une activité dont le déclin est inéluctable et qui représente encore aujourd'hui 40% du chiffre d'affaires.

Face à cette rupture de son modèle d'affaires historique, La Poste se retrouve donc fragilisée comme elle ne l'a sans doute jamais été. Mais paradoxalement c'est également pour le Groupe l'occasion de mettre en œuvre des innovations majeures qui ouvriront des perspectives d'avenir,

en relevant le défi de l'innovation de rupture. Nous vous proposons, ci-dessous, la retranscription d'un échange que nous avons eu avec Philippe SILBERZAHN, professeur de stratégie et organisation à « l'EMLyon Business School » et chercheur associé à l'École polytechnique. Il a notamment publié en 2015 un livre au cœur de nos préoccupations « Relevez le défi de l'innovation de rupture » (éditions Pearson), dont nous ne saurions trop vous conseiller la lecture.

Vous avez publié en 2015 un livre «Relevez le défi de l'innovation de rupture». Pouvez-vous nous indiquer quel est ce défi auquel sont confrontées les entreprises aujourd'hui?

Les entreprises sont aujourd'hui confrontées à de nombreuses ruptures.

SOMMAIRE

UN ENJEU POUR LE GROUPE LA POSTE : RELEVER LE DÉFI DE L'INNOVATION DE RUPTURE
PAGES 1, 2 ET 3

LA BANQUE POSTALE : FAIRE FACE À LA BAISSÉ DES TAUX
PAGE 4

✉ admin.cfdt@laposte.net
👉 www.cfdtlaposte.net

« Une rupture c'est un changement profond dans le cours normal d'un environnement qui avait pendant longtemps évolué de manière linéaire sur bases inchangées. La rupture, pour une entreprise, c'est remettre en question ces bases et faire apparaître de nouveaux critères : de performance technique, commerciaux, etc. C'est une remise en question de ce qui a fonctionné jusque-là et qui, en raison de cette discontinuité, risque de ne plus fonctionner. L'innovation de rupture c'est donc ce qui va consister à se protéger des effets néfastes de cette rupture sur l'activité historique, mais, au-delà, également essayer d'en tirer parti, avec l'idée qu'on n'est pas dans l'amélioration de ce qui existe déjà, mais dans l'invention de quelque chose de nouveau. »

La baisse continue du courrier montre également qu'une rupture peut apparaître suite à une innovation technique (en l'occurrence le développement d'Internet), sans l'apparition d'un concurrent avec une idée innovante qui prend des parts de marché.

Tout à fait, dans ce cas, on sort clairement de la démarche stratégique classique, qui consiste à surveiller les concurrents. C'est une fonction qui disparaît suite à une innovation technologique, ce qui est encore plus difficile à gérer. Dans le cas présent, il n'y a pas un acteur qui a essayé d'attaquer La Poste sur son marché.

Confrontée à ce défi avec le déclin inexorable de son cœur de métier,

le courrier, La Poste a fait le choix de développer de nouvelles activités. Quel regard portez-vous sur cette stratégie, qui va à l'encontre de celle déployée par d'autres postes européennes ?

Face à la disruption d'une ou de plusieurs activités, il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises solutions dans l'absolu. C'est ce qui explique que les différentes postes aient des stratégies différentes.

Vous avez participé au dernier «Lab Postal». Quel regard portez-vous plus particulièrement sur la stratégie que développe le Groupe La Poste dans le numérique ?

Le numérique a un statut ambigu car il est à la fois un moyen pour La Poste d'améliorer son travail et une source de création de nouvelles offres. La stratégie appliquée par La Poste me semble extrêmement intéressante, car elle permet d'aller explorer de "nouveaux territoires".

Toutefois, s'il est nécessaire d'avoir une mentalité orientée "business", ce n'est pas un groupe de R&D dont l'horizon serait volontairement vague, il est important d'avoir une partie de l'activité qui va chercher des choses innovantes, "hors norme". En ce sens, ce que je perçois de la démarche actuelle me semble plutôt intéressant. Par exemple, en s'appuyant sur l'actif que représentent les bureaux de poste, essayer d'imaginer ce qu'on pourrait faire d'intéressant dans ce réseau en 2018. Face à une rupture, c'est toujours une bonne idée de repartir de "qui on est" et de "ce qu'on a comme ressources".

Mais il est également nécessaire d'avoir conscience que ça ne peut générer du chiffre d'affaires signifi-

ficatif à court terme. C'est d'ailleurs souvent cette exigence qui tue l'innovation.

Une des principales difficultés de l'innovation de rupture n'est-elle pas d'aller explorer un nouveau secteur d'activité, ce qui peut conduire une entreprise à s'engager avec prudence ?

C'est tout l'enjeu, c'est toute la difficulté. Une innovation de rupture, et c'est à mon avis ce qui la caractérise, appelle à un modèle d'affaires qui, presque par définition, ne va pas être celui que l'on a historiquement. Par exemple, si on construit des choses autour des objets connectés, ça va faire appel à des compétences, à des ressources à des cultures qui ne sont pas dans ce qu'on fait traditionnellement. C'est là que va résider la difficulté. On aura toujours, à quelque niveau que ce soit, une certaine hésitation en se disant : "est-ce que c'est vraiment pour nous?",

« est-ce qu'on est vraiment capable? », "ce n'est pas dans notre ADN". Cette dernière expression peut d'ailleurs devenir une justification pour ne jamais faire d'innovation de rupture. »

Ce qui est important, à un moment donné, c'est de susciter une motivation des acteurs dont l'engagement va être fondamental.

Dans votre livre, vous indiquez qu'une innovation est opportune pour une entreprise, si son modèle d'affaires (vous parlez de RPV : Ressources, Processus et valeurs) est compatible avec



Philippe SILBERZAHN

celui déployé actuellement. Que faire dans le cas contraire ?

Dès lors qu'on est face à de nouvelles offres qui ne vont pas s'inscrire dans le modèle traditionnel, on a plutôt intérêt à les loger dans une entité séparée, en lui laissant développer ses ressources, ses processus, quitte à en mutualiser une partie. De plus, au départ l'activité est généralement toute petite. Il est donc préférable de créer une entité dont la taille correspond au marché.

La spécificité du Groupe La Poste est d'avoir développé plusieurs RPV. Quels sont, là encore, les principaux écueils à éviter ?

Le principal écueil à éviter est une non gestion des conflits qui émergent nécessairement entre ces entités. Ils sont naturels et peuvent être de plusieurs ordres : l'allocation des ressources, l'attention que la direction générale va porter plus sur une filiale que sur une autre, ...

Il y aura nécessairement des conflits entre ces entités. Ce qui importe, est comment ces conflits sont gérés par la direction générale. Dès lors que chacun de ces modèles a une relative autonomie et que leurs relations sont gérées intelligemment, ça peut fonctionner.

Le vrai risque est quand il y a un énorme déséquilibre en termes de taille et de maturité entre l'activité historique et la nouvelle. Quand il y a plus d'équilibre entre les entités, c'est un peu moins difficile à gérer.

Avoir plusieurs RPV peut également conduire à devoir faire face simultanément à plusieurs

disruptions. Comment, selon vous, peut-on y faire face ?

Le vrai souci d'entreprises, comme La Poste aujourd'hui, est de se lancer simultanément sur plusieurs activités. Chaque fois qu'on se lance sur un front, on gagne cinq concurrents. En lançant des pistes dans pas mal de directions, La Poste doit donc gérer des ruptures dans la téléphonie, la banque, les colis, les objets connectés, etc. Il y a donc un risque d'éparpillement et de fragilité. Pour prendre une métaphore "au lieu d'avoir une tribu indienne qui nous attaque, on peut avoir des tribus qui surgissent de partout". C'est une des difficultés d'avoir une multi activité sous le même toit. La vraie question à se poser est : "qu'y a-t-il de commun et quels sont les raisons et les motifs de travailler ensemble?".

« Le principal écueil à éviter est une non gestion des conflits qui émergent nécessairement entre ces entités. »

Selon nous, cela ne vous étonnera pas, le Groupe La Poste, avec ses 250 000 salariés est également confronté à un défi social. Que doit mettre en œuvre une entreprise pour relever cet autre défi ?

Il peut y avoir un désalignement entre une activité en déclin, qui porte le salariat, face à une autre activité en croissance, ce qui risque de générer des conflits. Je ne suis pas expert dans ce domaine, mais il me semble nécessaire de trouver des passerelles pour les salariés. Cela implique de travailler sur la formation et plus globalement la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Le Groupe La Poste a également fait le choix d'associer les salariés à ce processus de transformation avec le concours «20 projets pour

2020», est-ce, selon vous, une bonne idée ?

C'est bien que ça se fasse, mais on ne peut pas en attendre, selon moi, un réel impact. Parce que ce n'est pas ainsi qu'on transforme une organisation.

Il est important d'associer les salariés à ce processus de transformation. Mais la réussite dépend de la méthode utilisée. C'est d'ailleurs ce qui a été fait à La Poste, au début des années 90 avec la réforme des PTT.

Globalement, il n'y a pas de transformation si les gens n'ont pas envie de cette transformation. Je ne crois pas à la "résistance aux changements", expression pourtant couramment utilisée. Les gens ne sont généralement pas hostiles au changement. En revanche, ils peuvent être sceptiques face à des directions qui changent de dogme tous les cinq ans. Les salariés ont développé en ce sens une protection face aux changements : "on va laisser la direction s'époumoner avec un slogan à la mode et ça leur passera".

La transformation ne fonctionne que si on trouve un consensus.

Quel rôle doit jouer le conseil d'administration pour permettre au Groupe La Poste de relever ce défi ?

C'est autour de la table du conseil que peuvent se décider beau-

« coup de changements, ou d'ailleurs même parfois avant ou après le conseil. Ce qui est certain c'est que les administrateurs ont un pouvoir énorme. »

Après, la qualité des administrateurs est déterminante. Ils ont la capacité d'avoir une influence forte, s'ils ont été capables de la construire progressivement lors de leurs interventions ou