

CORRECTION SUJET EXAMEN

Diagnostic Stratégique 2022-2023

1. Mettez en évidence, grâce au cas et à vos connaissances personnelles, les éléments qui ont conduit le groupe La Poste à se diversifier (précisez s'il s'agit d'éléments internes ou externes) ? Pourquoi cette diversification était-elle nécessaire ? (1 page max)

« L'objectif était de réaliser 80 % du chiffre d'affaires du groupe en dehors de l'activité traditionnelle du courrier, dont le déclin s'est encore accentué du fait de la crise sanitaire (- 6,7 %/an de volume en moyenne sur la période 2014-2019 ; - 18,1 % en 2020, soit plus du double de la baisse anticipée). » Cour des Comptes

- Déclin de l'activité traditionnelle du courrier (diagnostic externe)
- Crise sanitaire qui a accentué le phénomène (diagnostic externe)
- Evolution des tendances de consommation, nouvelles façons de communiquer
- Développement du numérique (diagnostic externe)
- Concurrence importante sur la livraison de colis avec Amazon (externe)

⇒ Chercher les activités susceptibles d'être des relais de croissance face au déclin de l'activité historique et traditionnelle.

2. Quelles sont les 3 grands Domaines d'activités stratégiques (DAS) du groupe ? Pour chaque DAS, expliquez de quel type de diversification il s'agit grâce à la matrice d'Ansoff. (1 page)

- Services liés à la transition démographique et sanitaire dans le domaine du vieillissement et de la santé (Diversification de produit – le marché est le même que celui de l'activité traditionnelle)
- Services liés à la transition écologique et énergétique (diversification conglomerale)
- Services destinés à simplifier le quotidien dans les territoires (diversification produit)

3. Quelle est la modalité de croissance privilégiée par le groupe La Poste ? Quels sont objectifs poursuivis par ce mode de croissance ? Quels sont les risques de ce mode de développement ? (1 page max)

La croissance externe peut répondre à divers objectifs :

- Renforcer sa position concurrentielle en augmentant ses parts de marché ;
- Prendre rapidement position sur de nouveaux marchés ;
- Eliminer des concurrents gênants ou contrer les projets stratégiques d'un concurrent menaçant ;
- Acheter des marques prestigieuses ;

- Rechercher des compétences spécifiques (technologies, procédés) de l'entité acquise ;
- Réaliser des économies d'échelles ou mettre en commun des ressources provenant des deux entités.

Risques :

Perte de contrôle / Surenchère sur les prix / Contrôle des coûts

« Une stratégie de diversification qui repose de plus en plus sur des acquisitions coûteuses avec des risques de surenchères, pointent les magistrats de la rue Cambon. En 2016, 95% de l'activité de ces nouveaux services provenait de l'interne contre seulement 40% en 2020. » BFM Business

4. Si vous deviez conseiller le groupe La Poste quelles seraient les perspectives de développement que le groupe devrait privilégier ? (1/2 page)

L'impact des nouveaux services de proximité serait accru en mobilisant tous les atouts du groupe et en se concentrant sur les services les plus prometteurs

La Cour encourage La Poste à mobiliser plus largement l'ensemble de ses réseaux de distribution physique et numérique et à s'appuyer davantage sur les postiers pour donner plus d'impact à sa stratégie de diversification.

Le plan stratégique « *La Poste 2030* » doit intégrer les enseignements et les changements du paysage économique induits par la crise sanitaire. La Poste pourrait par exemple étudier l'opportunité d'accélérer la mutation de son site *laposte.fr* pour en faire une plateforme de *e-commerce* puissante commercialisant les produits et services du groupe et ceux de vendeurs tiers, notamment les commerçants de proximité dont elle contribuerait à accélérer la numérisation.

Si les services de proximité ne sont pas à la même échelle que les offres principales du groupe (colis, courrier, bancassurance), la Cour réaffirme cependant l'importance de leur intégration dans la stratégie de La Poste.

Les faits marquants du groupe en 2022

Site internet du groupe La Poste

L'année a été marquée par le déclenchement de la guerre en Ukraine, la hausse des prix de l'énergie, le retour de l'inflation et la hausse des taux d'intérêt.

Dans ce contexte :

- Les volumes de courrier ont poursuivi leur baisse structurelle (-8% vs 2021) ;
- Les volumes de Colissimo sont en baisse marquée de -10% vs 2021, reflétant un fléchissement de la consommation des ménages, renforcé par un effet de base défavorable par rapport au premier semestre 2021 (stimulé par les confinements).
- Les volumes colis de GeoPost connaissent un léger tassement (-1% vs 2021) dû essentiellement à la baisse de l'activité BtoC. Au total, le groupe a distribué 2,6 Mds de colis en 2022 en léger retrait (-3% vs 2021) ;
- L'activité commerciale de La Banque Postale reste bonne avec des encours d'épargne stables et des encours de crédits à la clientèle qui progressent de 8% vs fin 2021.

La diversification de la Poste épinglée par la cour des comptes

Frédéric Bianchi

Le 23/09/2021

Alors que La Poste s'est donné pour objectif de devenir le premier opérateur de services de proximité, la Cour des comptes pointe des résultats contrastés.

De la distribution courrier aux services de proximité. Face à la chute de son activité historique (-7% en moyenne entre 2014 et 2019), La Poste avait dévoilé en 2014 sa stratégie de transformation. Baptisé "La Poste 2020 : Conquérir l'avenir", ce projet avait pour objectif de transformer le troisième employeur de France (près de 220.000 salariés) en leader des services de proximité en France.

Une stratégie qui a mené à une multitude d'initiatives comme le rachat cette semaine de la société de livraison de repas Epicery et qui cible désormais trois grandes catégories de services : services liés à la transition démographique et sanitaire dans le domaine du vieillissement (silver économie) et de la santé, services liés à la transition écologique et énergétique et services destinés à simplifier le quotidien dans les territoires.

La Cour des comptes s'est penchée sur cette stratégie de diversification et en dresse un bilan mitigé dans un rapport d'observation.

"Les résultats des différents services sont contrastés, avec des succès avérés (organisation des examens du code de la route, services à la personne via Axéo services...), des offres qui n'ont pas prospéré (aide à la télé déclaration d'impôts, initiatives intrapreneuriales...), des services opérés par les facteurs dont les résultats financiers sont peu concluants (service "Veillez sur mes parents" et tablette Ardoiz) et de nombreux services dont le potentiel doit encore être confirmé", résume-t-elle.

Si le chiffre d'affaires de cette activité a logiquement progressé, il reste en deçà des objectifs affichés par l'entreprise publique.

"Au total, le chiffre d'affaires des nouveaux services de proximité a progressé, mais en deçà du tableau de marche prévu (516 millions d'euros de chiffre d'affaires consolidé en 2020 pour un objectif de 688 millions d'euros)", relève la Cour qui pointe une rentabilité marginale et un résultat net positif depuis le premier semestre 2020 seulement.

Une stratégie de diversification qui repose de plus en plus sur des acquisitions coûteuses avec des risques de surenchères, pointent les magistrats de la rue Cambon. En 2016, 95% de l'activité de ces nouveaux services provenait de l'interne contre seulement 40% en 2020.

Une tablette tactile coûteuse

De plus les résultats ne sont pas toujours concluants. La Cour cite ainsi l'exemple d'Ardoiz, une tablette tactile pour seniors développé en 2015 avec Tikeasy une start-up nantaise.

Si la Cour note que cette initiative n'est pas un échec commercial (plusieurs dizaines de milliers de tablettes vendues), elle pointe en revanche des résultats économiques décevants malgré un prix de vente de 219 euros assorti d'un abonnement de 9,99 euros par mois.

"Le chiffre d'affaires de Tikeasy est très en deçà des prévisions du "business plan" initial, relève la Cour. En 2019, le chiffre d'affaires a poursuivi sa progression mais le résultat net part du groupe est resté négatif pour le 4ème exercice consécutif. Après examen de la situation fin 2019, La Poste a malgré tout décidé, en janvier 2020, de poursuivre cette activité en développant toutes les synergies possibles à l'intérieur du groupe et en diversifiant encore ses canaux de distribution."

Autre activité aux résultats jugés décevants, le service "Veiller sur mes parents" (VSMP) n'a pas vraiment rencontré son public. Cette offre comprend deux volets : une visite de lien social 1 à 6 fois par semaine au domicile du parent âgé par un facteur et un service de téléassistance installé par les facteurs, en partenariat avec Europ Assistance.

Alors que le dispositif est connu (73% des Français en ont entendu parler), il ne suscite pas un fort engouement.

"Le nombre de contrats signés a progressé mais reste faible quatre ans après le lancement, malgré des promotions, des modifications de prix, la dissociation des services visites et téléassistance, pointe la Cour des Comptes. VSMP compte moins de 8000 contrats actifs à la fin du premier semestre 2020, alors même que 586.000 personnes sont équipées d'un dispositif de téléassistance en France. Le nombre de prestations effectuées par les facteurs au titre de VSMP stagne depuis 2018 autour de 230 000/an, ce qui représente une part marginale du total des prestations de nouveaux services."

Au final, la Cour encourage La Poste à persévérer dans sa stratégie de diversification mais en s'appuyant davantage sur ses forces et spécificités.

"La Poste pourrait par exemple étudier l'opportunité d'accélérer la mutation de son site laposte.fr pour en faire une plateforme de e-commerce puissante commercialisant les produits et services du groupe et ceux de vendeurs tiers, notamment les commerçants de proximité dont elle contribuerait à accélérer la numérisation", propose-t-elle par exemple.

Les nouveaux services de proximité de La Poste

Extrait du rapport de la Cour des Comptes

Des résultats d'activité contrastés, mais globalement encore inférieurs aux attentes

Les résultats des différents services sont contrastés, avec des succès avérés (organisation des examens du code de la route, services à la personne via Axéo services...), des offres qui n'ont pas prospéré (aide à la télédéclaration d'impôts, initiatives intrapreneuriales...), des services opérés par les facteurs dont les résultats financiers sont peu concluants (service « Veillez sur mes parents » et tablette Ardoiz) et de nombreux services dont le potentiel doit encore être

confirmé. Au total, le chiffre d'affaires des nouveaux services de proximité a progressé, mais en deçà du tableau de marche prévu (516 M€ de CA consolidé en 2020 pour un objectif de 688 M€) et le résultat net des filiales est positif depuis le premier semestre 2020, la rentabilité reste marginale.

La Cour a constaté par ailleurs que la stratégie de diversification repose de plus en plus sur l'acquisition de sociétés tierces : ces opérations de fusion-acquisition comportent des risques en particulier celui de surenchère sur les prix et les sommes investies lorsque les cibles sont rares.