

LE GROUPE LA POSTE DEVOILE SON PLAN STRATEGIQUE « REUSSIR ENSEMBLE - AMBITIONS 2031 »

Marie-Ange Debon, PDG du Groupe La Poste, a présenté le 30 juin au Conseil d'Administration son plan stratégique « Réussir ensemble - Ambitions 2031 ». Avec ce plan stratégique, le Groupe La Poste entend renforcer sa croissance, sa compétitivité et son utilité en s'appuyant sur ses actifs, son capital confiance et son modèle social attentif. Fort de ses 34 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2025 et d'un modèle multimétier international robuste, le Groupe entend conjuguer conquête, performance et impact, en plaçant le client au cœur de ses ambitions.

« Le Groupe La Poste s'est beaucoup transformé ces dernières années, déclare Marie-Ange Debon, présidente-directrice générale du Groupe La Poste, et nous pouvons désormais nous appuyer sur un modèle diversifié solide. Aujourd'hui, les équilibres géopolitiques et économiques se tendent, les usages basculent à une vitesse inédite, la concurrence s'exacerbe et se mondialise. Avec « Réussir Ensemble - Ambitions 2031 », nous voulons franchir une nouvelle étape : accélérer la conquête commerciale grâce à notre capital confiance, délivrer une performance utile et faire de notre approche citoyenne un atout compétitif. Nous ferons de la qualité de service une priorité, avec des parcours clients facilités. Nous réussirons ensemble, avec et pour les collaborateurs, en étant une entreprise attentive, qualifiante et agile. Ensemble, nous allons montrer que le Groupe La Poste est à la fois un fleuron industriel français porteur de missions de service public et un grand acteur européen multimétier et citoyen. »

D'ici 5 ans, le Groupe veut devenir un fleuron européen multimétier et citoyen, inscrivant ses missions de service public dans un modèle économique pérenne.

Il vise en 2031 un **chiffre d'affaires de 40 milliards d'euros** et entend :

- ✓ Conforter sa position de **leader du colis et de la logistique souveraine en France et en Europe**, en devenant le **numéro 2 européen de la livraison hors domicile**,
- ✓ **Renforcer son modèle de bancassurance** en conjuguant digital et proximité humaine, et en diversifiant les canaux de distribution des produits d'assurance en Europe
- ✓ Faire émerger un **pôle numérique de confiance** orienté vers le secteur public, le secteur financier et la santé.

Le Groupe poursuivra ses objectifs de décarbonation, avec une cible de **- 24 % d'émissions de CO₂** à horizon 2031¹.

Le Groupe inscrira son action dans le cadre d'un **modèle social attentif** à ses collaborateurs.

¹ Empreinte budgétée (scopes 1, 2 et catégories 3 et 4 du scope 3, hors encours bancassurance)



Le Groupe La Poste d'aujourd'hui arbore déjà un nouveau visage grâce à l'engagement de ses 227 000 collaborateurs. Pour faire face à l'évolution rapide des usages et des bouleversements de ses marchés (courrier, colis, bancaire), il a développé un modèle diversifié ; l'activité colis représente à fin 2025 54 % de son chiffre d'affaires, la bancassurance 22 %, le numérique et les nouveaux services 6 % quand le courrier ne pèse plus que 15 %.

La Poste, marque familière des Français, a su faire évoluer aujourd'hui sa réalité économique, majoritairement « BtoB » : 74 % de son chiffre d'affaires est réalisé auprès des entreprises pour servir leurs propres clients entreprises comme particuliers. La transformation et la diversification du Groupe lui ont permis de bâtir un modèle fondé sur la coexistence de ses missions de service public et de ses activités concurrentielles, un modèle multimétier résilient et performant malgré un environnement de marché de plus en plus volatile et une concurrence accrue sur tous ses marchés.

4 priorités pour le plan stratégique « Réussir Ensemble - Ambitions 2031 »

Le plan « Réussir Ensemble - Ambitions 2031 » définit quatre priorités pour l'entreprise à horizon cinq ans : **accélérer la conquête** commerciale en s'appuyant sur son capital confiance, **délivrer une performance utile** de manière à gagner en efficacité et en compétitivité, faire de son **engagement citoyen et environnemental** un avantage compétitif durable et **réussir sa transformation avec et pour ses collaborateurs**. Ce plan s'est nourri des travaux de chacune des branches du Groupe.

Priorité 1 : Relancer une dynamique de conquête basée sur la confiance avec le client comme boussole

Fort de son capital confiance, le Groupe va renforcer sa dynamique commerciale, fidéliser ses clients existants en s'adaptant aux évolutions de leurs attentes, et concentrer ses efforts sur la conquête de nouveaux clients (entreprises, collectivités et particuliers).

Le Groupe dispose en effet d'une base de clients et de partenaires unique par sa diversité et sa taille. Il s'appuiera sur la richesse de son modèle multimétier pour continuer à se développer. La qualité de service sur l'ensemble de ses métiers sera une priorité en renforçant le niveau d'exigence tout en développant des services différenciants pour offrir une expérience client fiable, fluide et personnalisée. La data et l'IA seront des leviers majeurs d'amélioration de l'expérience client.

✓ Objectif 2031 : générer 40 Mds€ de chiffre d'affaires (+ 6 Mds€ vs 2025 à périmètre constant)

Dans le **marché très concurrentiel du Colis, et bouleversé par l'arrivée de nouveaux acteurs**, le Groupe La Poste veut consolider son leadership en France et affirmer son rôle d'acteur souverain et bas carbone avec ses marques Colissimo, Chronopost et DPD France. Il devra accélérer sur les segments les plus rentables comme les flux transfrontaliers, enrichir l'expérience de livraison à domicile avec de nouveaux services (ex : la livraison le jour-même) et accroître son réseau de commerçants partenaires et de consignes à 190 000 points, pour se hisser au rang de numéro 2 du hors domicile en Europe. Le Groupe développera également son activité logistique, notamment d'approvisionnement des magasins, à travers son service Log'issimo.



- ✓ Objectifs 2031 : consolider le leadership du Groupe en matière de transport de colis en France avec 1 colis sur 2 livré par ses 3 opérateurs et passer de 2,7 milliards à 3,6 milliards de colis livrés dans le monde.

Le **pôle financier** avec La Banque Postale et CNP Assurances, veut faire de sa différence un avantage concurrentiel décisif : affirmer sa singularité de bancassureur citoyen et élever significativement l'expérience client, notamment digitale, pour gagner en attractivité et en performance.

Objectifs 2031 :

- ✓ Accélérer le modèle de bancassurance de détail à valeur ajoutée basé sur la proximité humaine en offrant à tous le meilleur du digital combiné à un conseil humain personnalisé
- ✓ Proposer une application et un parcours clients aux meilleurs standards du marché
- ✓ Rester leader du financement bancaire des collectivités locales en France et accélérer sur l'offre aux entreprises en France et en Europe
- ✓ Amplifier la conquête commerciale de CNP Assurances en multipliant et diversifiant les canaux de distribution en France et à l'international

Dans le numérique, Docaposte, filiale du Groupe poursuivra son accélération sur les métiers de l'édition/intégration, avec une priorité sur les secteurs public, financier et de la santé. Docaposte contribuera à la feuille de route Horizon numérique et Plan Santé/Grand âge de la Caisse des Dépôts.

- ✓ Objectif 2031 : Dépasser 1 Md€ de chiffre d'affaires sur le numérique de confiance

En 2026-2027, le Groupe sera concentré sur l'exécution de sa feuille de route, la croissance organique et la qualité de service. Sa croissance externe restera très sélective.

Priorité 2 : Délivrer une performance utile

Délivrer une performance utile pour le Groupe La Poste, c'est améliorer la qualité de service, optimiser les processus pour répondre aux attentes et aux évolutions des usages de ses clients, renforcer la compétitivité de l'entreprise et maîtriser ses charges.

Cette exigence s'appliquera aussi bien aux activités exercées en concurrence qu'aux missions de service public. Ces quatre missions (service universel postal, aménagement du territoire, accessibilité bancaire et distribution de la presse), structurantes et différenciantes pour le Groupe, constituent un ensemble unique par leur ambition, leur diversité et leur complémentarité. Toutefois, la raréfaction des financements publics et l'appropriation du digital par les clients conduiront La Poste à **passer d'une logique de présence systématique souvent sous-utilisée, à une logique de service postal utile à la population**, tout en sécurisant leur viabilité financière.

- ✓ Poursuivre l'optimisation de la gestion des tournées courrier/colis
- ✓ Poursuivre la transformation du réseau de bureaux de poste dans une logique de mutualisation, et en privilégiant les partenariats avec les services publics et les commerçants au service d'une

meilleure accessibilité pour les clients et en soutien du commerce local, en lien avec les territoires.

- ✓ Optimiser les charges de structure et renforcer la politique achat Groupe

Un effort significatif sera fait sur la modernisation des outils industriels et des infrastructures numériques.

L'appareil industriel du Groupe La Poste est fiable et puissant. Il constitue un actif majeur au service de la performance et le Groupe a déjà investi notablement pour le porter aux meilleurs standards du marché. Cette démarche va se poursuivre dans une logique d'amélioration continue, pour offrir la meilleure qualité de service aux clients tout en gagnant en efficacité et en compétitivité. De même, les infrastructures numériques bénéficieront d'améliorations régulières : leur qualité, leur puissance et leur sécurité seront plus que jamais un moteur des performances du Groupe.

Objectifs 2031 :

- ✓ Adopter un rythme soutenu d'investissements avec 10 Mds € d'investissements sur la durée du plan, dédiés notamment à la modernisation des dépôts, des hubs, des infrastructures informatiques et industrielles et des activités de bancassurance. En France, Colissimo investira 80 millions d'euros dans sa future plateforme de Gondreville dans le Grand Est qui sera mise en service en 2027. Chronopost va ouvrir un dépôt à Bobigny en 2027 et un hub à Arras en 2028. A l'International, un nouveau hub sera inauguré à Madrid en 2027, de nouveaux dépôts ouvriront en Pologne et au Royaume-Uni.
- ✓ Recourir à la data et à l'IA notamment avec le **partenariat de La Banque Postale avec Mistral AI** qui vise à déployer les modèles de langage de Mistral AI sur les serveurs et data center de La Banque Postale, dans un environnement souverain et sécurisé, et aussi dans le domaine industriel en améliorant en continu tri, planification et « tracking » de ses flux.

Priorité 3 : Faire de la politique développement durable un avantage compétitif

La Poste est la plus grande entreprise ayant adopté le statut d'**Entreprise à mission**, dès 2021 et le Groupe est **classé aux premiers rangs mondiaux par les agences de notation extra-financières**. La politique de développement durable du Groupe s'inscrit en cohérence de celle de la Caisse des Dépôts, notamment dans le financement de la transition écologique des territoires aux côtés des collectivités.

Les actions menées par le Groupe La Poste au titre de ses engagements bénéficient déjà à ses clients : livraison décarbonée, financement par La Banque Postale de transports publics électriques et de nombreux projets écologiques des collectivités, crédit immobilier à impact pour les particuliers, ou encore collecte et recyclage de vêtements professionnels.

En matière d'environnement, le Groupe La Poste a eu un rôle pionnier dans l'atténuation des émissions de gaz à effet de serre avec en particulier l'électrification de sa flotte.

Il entame une nouvelle étape en travaillant sur l'adaptation au changement climatique à l'échelle européenne, en poursuivant le financement de la transition écologique et ses actions contre le changement climatique en lien avec ses engagements SBTi et en s'engageant à réduire son empreinte ressources matières.

- ✓ Objectif 2031 : Poursuivre la décarbonation des activités du Groupe et des portefeuilles d'actifs dans les activités financières : - 24 % d'émissions de CO₂ sur le périmètre industriel et commercial

En cohérence avec sa raison d'être « Au service de tous et utile à chacun... » le Groupe La Poste veut maximiser son **impact positif** sur la société et installera, avec son Comité de mission, une gouvernance de l'impact. Déjà reconnu comme un acteur historique de la cohésion sociale et un instrument de l'inclusion dans les territoires les plus isolés, le Groupe va continuer à déployer une palette d'actions pour lutter contre la précarité notamment numérique. Partenaire des collectivités sur le vieillissement de la population, il poursuivra ses actions au service de la détection des fragilités, de la prévention et du bien vivre à domicile.

Attentif aux enjeux de solidarité, le Groupe poursuivra son soutien aux grands programmes nationaux comme le Téléthon ou les plans d'action de la Croix Rouge lors de catastrophes naturelles, ou en faveur de la santé des jeunes grâce à l'action de la Fondation CNP Assurances.

En soutien de la conquête, il développera des pactes de confiance avec ses parties prenantes : développement d'offres responsables et accompagnement de ses clients vers des pratiques plus responsables, achats responsables afin de soutenir et d'entraîner ses fournisseurs et partenaires vers la durabilité.

Priorité 4 : « Réussir Ensemble » avec les collaborateurs du Groupe

La dynamique de développement du plan stratégique « Réussir Ensemble - Ambitions 2031 » sera conduite avec l'ensemble des collaborateurs et des partenaires sociaux. Le plan sera partagé avec eux dans le cadre d'un dialogue social transparent et constructif.

La trajectoire « Réussir Ensemble - Ambitions 2031 » s'appuiera sur une transformation continue et progressive des métiers historiques du Groupe. Elle mobilisera un réseau dense de facteurs, appelé à distribuer encore un volume de 3 milliards de plis en France dans cinq ans, ainsi qu'un nombre croissant de colis et de services. Le réseau des bureaux de poste et ses collaborateurs renforceront leur capacité de distribution des produits du Groupe.

Les collaborateurs étant au cœur des transformations, le Groupe La Poste entend **consolider son positionnement d'entreprise attentive, qualifiante et agile**.

Entreprise attentive : La Poste prévoit le renforcement des actions en matière de **qualité de vie au travail, de santé et de sécurité**, avec une attention permanente portée à la prévention des accidents. Ces actions seront conduites dans le cadre du déploiement d'un système de management de la santé et de la sécurité au travail, avec des points quotidiens dédiés dans les sites opérationnels comme en équipes de direction. Les indicateurs de santé et sécurité au travail sont intégrés de manière renforcée dans les objectifs et la rémunération des managers.

L'entreprise continuera à **innover** pour améliorer les conditions de travail et réduire la pénibilité, en s'appuyant notamment sur la robotisation et l'intelligence artificielle, pour assurer les tâches les plus répétitives et permettre aux collaborateurs de se concentrer sur leur cœur de métier.

Le Groupe sera inflexible dans sa lutte contre les **incivilités** pour protéger ses collaborateurs. De plus, le Groupe poursuivra ses engagements en faveur de la **parité, de l'inclusion et de l'égalité professionnelle** en consolidant ses indicateurs déjà au meilleur standard du marché.

Entreprise qualifiante : Le Groupe porte une ambition forte de **développement des compétences** et des **parcours de reconversion** vers les métiers en croissance, en s'appuyant notamment sur un **ascenseur social interne**, favorisant la mobilité et l'évolution professionnelle



des collaborateurs, tout en valorisant les **talents**. Pour encourager la mobilité et les transitions professionnelles, et pour dynamiser la bourse d'emplois internes, le Groupe La Poste déploie en France un dispositif de diagnostic et d'accompagnement personnalisé, appelé « Ma carrière ». 47 000 collaborateurs font déjà partie de ce programme.

Le Groupe déploiera **un effort de formation important sur la durée du plan** avec un taux d'accès à la formation de plus de 95 % sur le périmètre de La Poste maison mère et de plus de 85 % sur le périmètre Groupe. L'entreprise continuera à former ses collaborateurs à la bonne utilisation de l'**IA** dans leur métier.

Entreprise agile : La Poste accompagne la transformation des organisations en s'appuyant sur des équipes opérationnelles davantage responsabilisées, dotées d'une **capacité d'initiative et de décision renforcée au plus près du terrain**.

« Réussir Ensemble - Ambitions 2031 » : avec ses collaborateurs et toutes ses parties prenantes, avec le soutien de ses actionnaires la Caisse des Dépôts et l'Etat, le Groupe La Poste ouvre une nouvelle étape au service de ses clients : celle d'un Groupe plus conquérant, plus performant, capable de faire de son modèle multimétier international, de son ancrage territorial et de son engagement environnemental et citoyen de véritables leviers de différenciation et de croissance durable.

ANNEXE - CHIFFRES CLES

La Poste, groupe multimétier, acteur majeur de l'économie française, à la réalité parfois méconnue

- Le Groupe La Poste réalise **45 % de son chiffre d'affaires à l'international**
- **¾ de son chiffre d'affaires est en « BtoB »** (entreprises et collectivités locales)
- **1 Français sur 4 (26 %) est client de La Banque Postale** (18 millions de clients particuliers)
- CNP Assurances est le **3e acteur français en assurance vie**
- Avec Colissimo, Chronopost et DPD France, le Groupe est le **n°1 du colis en France**. A l'échelle européenne, le groupe La Poste est n°2 du colis tous flux confondus
- L'entreprise est un acteur clé du numérique de confiance, avec **18M d'utilisateurs de Pronote, 13,8M de coffres-forts numériques Digiposte et 8,2M d'identités numériques**

Les usages évoluent

- L'**e-commerce** continue de progresser en France et à l'International :
 - o Le groupe La Poste livrera **3,6 Mds de colis** dans le monde en 2031 (vs 2,7 Mds en 2025, soit + 33 %)
 - o Le **hors domicile** accélère : le groupe prévoit de disposer d'un réseau de **190 000** partenaires commerçants et consignes en Europe (vs 150 000 en 2025, soit + 27 %)
- Les **actes bancaires** se digitalisent :
 - o En France, 39 % des ouvertures de comptes sont effectuées auprès d'une Banque en ligne ou d'une néo banque
 - o **+ de 80 %** des clients privilégient le canal web pour effectuer des virements²
- L'usage du **courrier** continue de décliner :
 - o L'activité courrier poursuit son recul structurel : les volumes sont passés de 18 milliards de plis en 2008 à 5 milliards en 2025, et devraient encore diminuer pour atteindre **3 milliards en 2031**.
 - o **12 600 boîtes aux lettres de rue** ne recueillent aucune lettre en une semaine

² Etude IN BANQUE / Tessi 2025 Pratiques bancaires & consommation de services financiers

- La **presse** poursuit son transfert vers le digital :
 - o La Poste ne distribue que 25 % des exemplaires de presse
 - o 31 % des journaux sont numériques, en croissance de 16 % / an

- La fréquentation des **bureaux de poste** baisse et est très disparate en France :
 - o **Opérations au guichet et trafic en bureaux de poste divisés par 3** entre 2008 et 2024 (de 2 M à 741 000 clients /jour)
 - o Des visites inégalement réparties sur le territoire : 52 % des points de contact ne génèrent que 11 % de l'activité du réseau
 - o 30 % des Agences Postales Communales accueillent **moins de 3 clients par jour**

Le Groupe La Poste, une entreprise citoyenne

- La Banque Postale est le **1^{er} prêteur bancaire des collectivités locales** depuis 2015. En 2025, La Banque Postale a prêté 6,48 Mds€ aux collectivités (vs 5 Mds€ en 2024), **dont 2,18 Mds€ de prêts verts et sociaux** (vs 2,03 Mds€ en 2024).

- **Encours d'investissements ESG de La Banque Postale et CNP Assurances : 389 Mds€** en 2025 dont 33 Mds€ d'encours d'investissements verts de CNP Assurances (en hausse de 3,6 Mds€ par rapport à 2024)

- Les facteurs ont livré **12 M de repas** au domicile des personnes âgées en 2025

- Le Groupe recrute **plus de 10 000 personnes** chaque année

- L'entreprise investit **320 M d'euros dans la formation** de ses collaborateurs en France par an

- Le Groupe La Poste possède l'une des plus grandes flottes électriques en Europe avec **plus de 42 000 véhicules électriques**



A propos du Groupe La Poste :

Le Groupe La Poste est un Groupe international multimétier, présent dans plus de 60 pays et 5 continents, dont le capital est détenu par de la Caisse des Dépôts et l'État. En 2025, il a réalisé un chiffre d'affaires de 34,4 milliards d'euros, dont plus de 45 % à l'international. Le Groupe emploie 227 000 collaborateurs (dont plus de 170 000 en France). Il est organisé autour de deux métiers principaux, la logistique et la distribution courrier-colis et la bancassurance, et développe des activités de diversification, en particulier autour du numérique et des services de proximité. La Poste exerce également 4 missions de service public : le service universel postal, l'aménagement et le développement du territoire, l'accessibilité bancaire et le transport et la distribution de la presse. L'activité colis portée par les opérateurs du Groupe en France et à l'international (Colissimo, Chronopost, DPD, SEUR, BRT...) contribue à près de 54 % du chiffre d'affaires. Le Groupe a livré 2,7 milliards de colis dans le monde en 2025. La Banque Postale et sa filiale CNP Assurances constituent le 12^e bancassureur de la zone euro. Forte de 18 millions de clients et premier prêteur bancaire des collectivités locales et des hôpitaux depuis 2015, La Banque Postale a pour ambition de bâtir un leader européen de la bancassurance et d'affirmer son rôle pionnier dans la finance citoyenne. En France, le Groupe La Poste s'appuie sur le plus large réseau de proximité composé de plus de 43 400 points de service dont plus de 17 000 points de contact (bureaux de poste, agences postales communales, relais poste commerçants). Acteur de la souveraineté, La Poste est, avec sa filiale Docaposte, un des leaders des services de confiance numérique. Entreprise à mission depuis 2021, engagée dans la transition écologique, La Poste poursuit son objectif d'atteindre « zéro émission nette » avant 2050, conformément à l'Accord de Paris. En s'appuyant sur son modèle multimétier, le Groupe La Poste a pour ambition d'être une entreprise durablement rentable et responsable.

Contact presse : service.presse@laposte.fr – 01 55 44 22 37