



COMMUNICATION
CONSEIL CULTURE

N° 11 - 1^{er} semestre 2026

Écrivons notre avenir



LETTRE de vos ADMINISTRATEURS

RÉSULTATS 2025 : CHOISIR LA VOIE DU DÉVELOPPEMENT

Le groupe est aujourd'hui sur une ligne de crête. La poursuite du déclin du courrier, les transformations profondes de ses marchés, la pression concurrentielle dans le colis et la bancassurance ou encore les contraintes qui pèsent sur ses marges de manœuvre financières sont autant de défis majeurs pour son l'avenir.

Face à cette situation, deux voies sont possibles. La première est celle du repli, qui consiste à chercher avant tout à préserver les équilibres existants par la réduction des coûts et la limitation des investissements. La seconde est celle d'une stratégie de développement, fondée sur l'investissement, l'innovation et la valorisation des atouts du groupe.

Ce dernier dispose d'atouts solides pour s'inscrire dans cette seconde voie. Il bénéficie d'une implantation territoriale unique, qui constitue un levier essentiel de proximité avec les citoyens, les entreprises et les collectivités. Il occupe également des positions de premier plan dans plusieurs de ses métiers, en France et en Europe, notamment dans la logistique du e-commerce et la bancassurance. Enfin, il peut compter sur l'engagement des postiers et de l'ensemble de ses salariés, qui portent au quotidien la réalisation de ses missions.

C'est la voie du développement que nous appelons notre PDG et nos actionnaires à privilégier.

Les postiers ont porté une transformation profonde de l'entreprise et sont prêts à se mobiliser pour la poursuivre. Mais ils ne pourront le faire durablement sans un cap stratégique clair et mobilisateur qui leur permette de se projeter dans l'avenir. La seule maîtrise des charges ne peut tenir lieu de projet d'entreprise.

L'adoption d'une stratégie de développement implique de repenser l'organisation du groupe et ses modes de fonctionnement, en renforçant les synergies et en favorisant la transversalité entre les métiers. Si



ce mouvement semble engagé, il suppose aussi de revisiter certaines structures héritées de la métierisation, qui montrent aujourd'hui leurs limites, notamment en matière de coopération. Manque de coopération qui pèse sur le développement et la commercialisation des offres ain-

si que sur la qualité de service. Nos collègues ne s'y trompent pas et expriment depuis de nombreuses années, baromètre d'engagement après baromètre d'engagement, leurs frustrations et leurs attentes en termes de coopération !

La poursuite du développement du groupe suppose donc d'investir dans les activités d'avenir, mais aussi de faire évoluer les modes d'organisation et de renforcer la coopération à tous les niveaux. Parce que ce n'est pas en demandant toujours plus aux postiers, avec toujours moins de moyens, que leur avenir et celui du groupe pourra être assuré.

BSCC : réussir l'après-courrier

En 2025, la BSCC réalise un chiffre d'affaires de 9 627 M€, en baisse de 4,4 % sur un an, traduisant la poursuite de l'érosion des volumes de courrier. Les activités de Colissimo génèrent pour leur part 2 226 M€ de chiffre d'affaires, en retrait de 1,3 %, sous l'effet notamment du repli des volumes de colis « chinois » et de la diminution de l'activité liée aux hyper-comptes tels qu'AliExpress ou Cainiao. Si les activités colis demeurent un relais important pour la branche, elles évoluent désormais dans un environnement fortement concurrentiel, marqué par l'arrivée de nouveaux opérateurs comme Cirro ou TEMU Logistics et par une pression accrue

sur les prix. Dans ce contexte, la BSCC poursuit ses efforts d'adaptation et de diversification. Le chiffre d'affaires des nouveaux services croît de 6 M€ et le pôle santé autonomie progresse de 10 M€.

La BSCC demeure déficitaire, à hauteur de 63 M€. Un déficit toutefois limité par rapport à 2024, en dépit de la baisse de 25 M€ de la compensation versée par l'État au titre du service universel postal.



© Eric HUYNH

Cfdt: Point de vue

En 2025, l'amélioration du résultat de la BSCC tient avant tout à la maîtrise des charges. Si celle-ci traduit l'ajustement des coûts à la baisse des volumes, elle s'inscrit aussi dans la continuité des transformations engagées avec la Nouvelle Gamme Courrier. Mais cette logique atteint ses limites. Les charges, y compris fixes et de structure, ne peuvent être réduites indéfiniment sans risquer de déséquilibrer les organisations, d'accroître les tensions sociales et, à terme, d'affaiblir la capacité des postiers à assurer les activités industrielles et commerciales de la branche, notamment celles de ses futurs relais de croissance.

Or, c'est avant tout par le développement de ces relais de croissance que se jouera l'avenir de la branche. **Car la BSCC, malgré le déclin inexorable de ses activités historiques, dispose d'atouts qui lui permettent de demeurer l'un des piliers du groupe. Avec près de 70 000 facteurs présents sur l'en-**

semble du territoire, elle bénéficie d'un maillage humain et logistique sans équivalent, capable d'apporter des réponses à de nombreux enjeux sociaux et sociétaux, notamment ceux liés au vieillissement de la population. En 2025, 32 % des investissements de la branche ont d'ailleurs été consacrés aux activités de diversification, notamment dans les services de proximité et la santé. **Des investissements qui doivent être poursuivis et amplifiés, afin d'accompagner la mutation du modèle économique de la branche.**

Enfin, la distribution de la presse, qui s'est traduite en 2025 par un déficit d'environ 600 M€, doit faire l'objet en urgence d'une révision de ses modalités d'exercice. Au-delà de son impact financier, qui entrave les capacités de développement de la branche, elle pèse sur les organisations et complexifie les tournées, avec des effets directs sur les conditions de travail des postiers.

Geopost : la bataille du colis s'intensifie



© La Poste

Porté par la croissance du e-commerce, Geopost a vu le volume de ses colis progresser de 5 % en 2025, pour atteindre 2,24 milliards d'envois dans le monde. Malgré cette hausse des volumes, le chiffre d'affaires est resté quasiment stable, à 15,8 milliards d'euros, tandis que le résultat opérationnel a reculé de 25 % pour s'établir à 466 millions d'euros.

Ces résultats contrastés reflètent les transformations profondes du secteur. L'intensification de la concurrence des grands intégrateurs internationaux, conjuguée à l'évolution des usages marquée par la progression de la livraison hors

domicile, tire les prix vers le bas. Les coûts opérationnels, de leur côté, demeurent élevés sous l'effet de l'inflation et de la nécessité de poursuivre les investissements dans les infrastructures logistiques et la transition environnementale. Une double pression qui pèse directement sur les marges.

Dans ce contexte, Geopost poursuit l'adaptation de son modèle en se positionnant sur les segments les plus dynamiques du marché : la livraison hors domicile, les flux internationaux, les services spécialisés. **Geopost explore également de nouveaux relais de croissance avec Geopost Vision qui valorise les données issues du réseau de livraison ainsi qu'avec les plateformes myDPD et Singular qui proposent des services numériques destinés à renforcer la visibilité des marques et commerçants locaux auprès des consommateurs...** (suite page 3)

406 millions d'euros pour les postiers

En 2023, sur proposition des administrateurs CFTD, les actionnaires avaient renoncé au versement de leurs dividendes en numéraire, marquant ainsi leur confiance dans l'avenir du groupe. Le 12 mars der-

nier, lors du Conseil d'administration, les représentants de l'État et de la Caisse des Dépôts ont confirmé ce choix. Un choix que d'autres administrateurs, appuyés par d'autres organisations syndicales, ont refusé de soutenir.

Ce sont ainsi 406 M€ qui restent dans les caisses de l'entreprise !

Cfdt: Point de vue

Si les activités colis ont longtemps soutenu les résultats du groupe, les évolutions du secteur rebattent les cartes et obligent à repenser le positionnement et la stratégie de cette activité. Elles conduisent en particulier à interroger la stratégie internationale de Geopost. Si le groupe a développé des participations hors d'Europe pour accompagner la mondialisation du e-commerce, la domination croissante des acteurs locaux et des grandes plateformes logistiques limite aujourd'hui les perspectives sur ces marchés. **Avec 63 % de son chiffre d'affaires concentré dans cinq pays européens (Allemagne, Royaume-Uni, France, Pologne et Italie) et des positions solides sur plusieurs marchés du continent, la question d'un recentrage stratégique**

sur l'Europe mérite aujourd'hui d'être posée afin de tirer pleinement parti des synergies industrielles et logistiques et de dégager des marges de manœuvre financières, dans un contexte où les capacités d'investissement du groupe imposent des arbitrages.

Quoi qu'il en soit, Geopost va devoir accélérer son développement sur le hors domicile (réseaux de points relais et consignes automatiques), renforcer ses infrastructures de tri et ses hubs logistiques, mais aussi investir davantage dans la data et les outils numériques permettant d'optimiser les flux, la traçabilité et la gestion des livraisons. C'est à cette condition que le groupe pourra consolider durablement sa position sur le marché européen du colis.

BGPN : au cœur des territoires

Avec un chiffre d'affaires de 6 123 M€, en recul de 4,3 %, la BGPN continue de subir l'érosion des usages traditionnels en bureau de poste. Les activités colis représentent 499 M€ de son chiffre d'affaires, en repli de 3 %. Cette baisse est partiellement compensée par la progression du segment CtoC (+7 %), porté par les envois entre particuliers liés aux ventes sur des plateformes comme Vinted ou Leboncoin.

La Poste Mobile enregistre un chiffre d'affaires de 74 M€, en hausse de 27 %. Cette performance confirme à la fois le succès commercial de l'offre et la pertinence de l'opération de cession à Bouygues Telecom, qui a permis de dégager des ressources financières tout en conservant les revenus liés aux ventes effec-

tuées en bureau de poste.

Les activités liées au passage du code de la route et des examens progressent également, avec un chiffre d'affaires de 39 M€, en hausse de 12 %. Les services numériques poursuivent leur développement, avec 8,2 millions d'Identités Numériques (+25 %) et 13,8 millions de coffres Digiposte (+14 %). Avec une activité de la BGPN globalement en recul, le résultat d'exploitation (hors éléments non récurrents) atteint néanmoins 55 M€, en baisse de 43 M€ par rapport à 2024 (-34,2%).



© La Poste

Cfdt: Point de vue

Ces résultats traduisent la diversification du réseau et la capacité des postiers à porter de nouvelles offres au-delà des activités postales traditionnelles. Ils ne reflètent pas, en revanche, la contribution du Réseau au chiffre d'affaires de La Banque Postale et de CNP Assurances, le chiffre d'affaires généré en bureau de poste n'apparaissant pas dans les comptes de la BGPN. Une part significative de la valeur produite au guichet et par les conseillers reste ainsi invisible,

ce qui pose la question de la reconnaissance du travail réalisé. Au-delà des chiffres, il nous semble essentiel de s'interroger sur l'implantation du réseau, au plus près des bassins de vie et d'emploi, ainsi que sur le rôle que La Poste et son réseau peuvent jouer pour garantir l'accès de la population à des services essentiels sur l'ensemble du territoire. **Des missions d'intérêt général qui posent évidemment la question de leur juste compensation par l'État.**

La Banque Postale : le défi de la conquête

En 2025, les activités de bancassurance enregistrent des résultats solides, comme en témoigne le Produit Net Bancaire (PNB), qui s'établit à 7,7 milliards d'euros, en hausse de 2,3 %. Le pôle banque et assurance des particuliers demeure le cœur du modèle de bancassurance, avec un PNB en hausse de 4,8 %. **Il bénéficie pleinement des synergies entre les offres bancaires et assurantielles, avec des ventes en hausse de 10 % dans les bureaux de poste et de 16 % sur les canaux digitaux. Le réseau de La Banque Postale constitue ainsi le premier apporteur d'affaires de CNP Assurances, contribuant à 32 % de son chiffre d'affaires et à près de la moitié de son activité en France.**

Les activités d'assurance et d'épargne, organisées autour de

CNP Assurances et de la gestion d'actifs, marquent en revanche le pas, avec un PNB en recul de 0,6 %. De son côté, la Banque des entreprises et du développement local poursuit son développement, notamment auprès des collectivités et de l'économie sociale, avec un PNB en progression de 2,6 %.

Au total, La Banque Postale enregistre un résultat net part du groupe de 1,6 Md€, en hausse de 31,2 %, porté à la fois par le redressement des activités bancaires et par le dynamisme des activités assurantielles... (suite page 4)



© Eric HUYNH

Cfdt: Point de vue

Ces résultats confirment la solidité du modèle de bancassurance issu du rapprochement avec CNP Assurances. **Les défis restent toutefois importants, au premier rang desquels la conquête de nouveaux clients. Pour y parvenir, l'accélération de la transformation numérique de la banque doit être une priorité.** Cela suppose d'investir fortement dans les systèmes d'information et dans les parcours digitaux, afin d'améliorer l'expérience client et de renforcer l'attractivité de l'offre, dans un secteur où les usages numériques sont prépondérants et où les néo-banques occupent une place croissante, représentant désormais près de 40 % des ouvertures de nouveaux comptes en France.

L'évolution de l'offre commerciale doit permettre de recon-

quérir les clientèles plus jeunes, notamment par la réaffirmation du positionnement de la banque sur le crédit immobilier. Le retrait adopté ces dernières années, qui s'est traduit en 2025 par une production en baisse de 34,2 %, a contribué au redressement financier de la banque mais fragilisé sa position à moyen terme. Or, le crédit immobilier constitue un moment clé de la relation bancaire, déterminant pour la conquête et la fidélisation des clients.

Le développement des offres destinées aux ayants droit est également essentiel afin de limiter les sorties de clientèle. **Par ailleurs, le développement de la bi-bancarisation avec Louvre Banque Privée constitue un levier stratégique pour renforcer la fidélisation et accompagner la montée en gamme de la relation avec les clients patrimoniaux.**

Une rentabilité préservée mais sous tension

En 2025, le groupe demeure rentable. C'est une bonne nouvelle. La stratégie de diversification a permis d'amortir le déclin du courrier, grâce à la contribution centrale du colis et de la bancassurance. Mais ces deux moteurs de croissance sont aujourd'hui soumis à des mutations profondes, qui se traduisent par une pression croissante sur leurs marges, alors que les nouvelles activités appelées à prendre le relais restent encore trop modestes pour peser réellement dans l'équi-

libre économique. Dans un contexte où la croissance du chiffre d'affaires marque le pas depuis 2022, le maintien du résultat repose de plus en plus sur la compression des charges et le ralentissement des investissements. La rentabilité actuelle tient donc davantage à des ajustements internes qu'à une dynamique de développement. **Si la réduction de l'endettement constitue un signal positif, les marges de manœuvre financières demeurent toutefois limitées.**

	Résultat exploitation (en M€)				Chiffre d'affaires (en M€)			
	2025	2024	Variations	Variations à pcc	2025	2024	Variations	Variations à pcc*
Groupe	2 517	2 950	-14,7%	-7,8%	34 387	34 569	-0,5%	-0,2%
Service Courrier Colis	(63)	(138)	-54,3%	54,4%	9 627	10 064	-4,3%	-4,4%
Geopost	466	624	-25,3%	-24,9%	15 847	15 796	+0,3%	-0,9%
Grand Public et Numérique	55	98	-48,3%	-34,2%	6 123	6 398	-4,3%	-4,3%
La Banque Postale	2 832	2 654	+6,7%	16,5%	7 729	7 554	+2,3%	+2,7%
Autres	(773)	(288)	ns	ns	(4 939)	(5 243)	-5,8%	-5,8%

*A périmètre et change constant

Indicateurs financiers clés (en M€)	2025	2024	Variations	Variations à pcc
Chiffre d'affaires	34 387	34 569	-0,5%	-0,2%
Charges opérationnelles	(31 893)	(31 658)	+0,7%	+0,4%
Résultat d'exploitation	2 517	2 950	-14,7%	-7,8%
REX hors éléments non-récurrents significatifs	2 430	2 520	-3,6%	+6,3%
Résultat net part du groupe	1 160	1 410	-17,7%	-4,4%
RNpg hors éléments non-récurrents significatifs	1 233	1 153	+7,0%	+30,5%
Free cash-flow	547	1124	-51,4%	-
Dette nette	9 756	10 601	-8,0%	-
Ratio dette nette/EBITDA ajusté*	5,2	3,8	-	-

*En 2024, le ratio intégrait l'effet du versement du dividende exceptionnel de LBP de 1 000 M€



Madeleine Ferland



Stéphane Chevet

Restons en contact !



Retrouvez toute l'actualité de vos Administrateurs Cfdt sur LinkedIn

