DIPLÔME DE COMPTABILITÉ ET DE GESTION

UE 7 – MANAGEMENT

SESSION 2026

Durée de l'épreuve : 4 heures - Coefficient : 1

Aucun document ni aucun matériel n'est autorisé. En conséquence, tout usage d'une calculatrice est INTERDIT et constituerait une fraude.

Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.
Le sujet comporte 12 pages numérotées de 1 / 12 à 12 / 12.

UE7 – MANAGEMENT
Durée de l'épreuve : 4 heures – Coefficient 1

Le sujet se présente sous la forme de 2 dossiers indépendants.

DOSSIER 1 – ANALYSE MANAGÉRIALE (9 points)

DOSSIER 2 – QUESTION PROBLÉMATISÉE .....(11 points)

BASE DOCUMENTAIRE

Document 1 – Notre modèle multi-activités

Document 2 – Des « défis majeurs » attendent Marie-Ange Debon à La Poste

Document 3 – Les résultats du groupe La Poste résistent grâce à la solidité de son modèle stratégique

Document 4 – Le groupe La Poste investit dans le numérique

Document 5 – La Poste met le paquet sur les colis

Document 6 – Innovation managériale : interview de Sophie Hertling, Directrice de la gestion des dirigeants et talents à La Poste

Document 7 – Les facteurs en première ligne face aux mutations de La Poste

Document 8 – Geopost franchit le seuil des 140 000 points de livraison hors-domicile en Europe

Document 9 – La Poste perd du terrain sur les petits colis face aux nouveaux logisticiens chinois

Document 10 – Une culture incarnée au quotidien

AVERTISSEMENT

Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses documents vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner *explicitement* dans votre copie. Toutes les réponses devront être justifiées.

Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie et à la qualité rédactionnelle.

SUJET

La Poste est une SA à capitaux publics, filiale de la Caisse des Dépôts (66 %) et de l'État (34 %), dirigée par Marie-Ange Debon depuis octobre 2025. Loin du simple service de distribution de courrier, le groupe La Poste s'impose désormais comme un acteur majeur notamment dans la logistique, le e-commerce et les services bancaires. Présent dans plus de 63 pays, sur 5 continents, il a réalisé un chiffre d'affaires de 34,6 Mds d'€ en 2024, dont 44 % à l'international, et emploie 226 800 collaborateurs, dans plus de 60 pays sur 5 continents, dont plus de 179 000 en France. Attaché à sa présence territoriale, le groupe La Poste s'appuie sur son réseau de services de proximité, le plus important de France : avec plus de 17 000 points de contact sur l'ensemble du territoire national, son réseau permet à 97 % de la population de disposer d'un accès à La Poste à moins de 5 km ou 20 minutes en voiture.

En 2010, La Poste change de statut pour devenir une société anonyme à capitaux publics. En 2021, le groupe La Poste est devenu la première entreprise publique à adopter la qualité de société à mission en choisissant comme raison d'être : « Au service de tous, utile à chacun, La Poste, entreprise de proximité humaine et territoriale, développe les échanges et tisse des liens essentiels en contribuant aux biens communs de la société tout entière ».
Dans le cadre de son plan stratégique à 2030, l'entreprise publique se fixe le cap d'une croissance rentable et responsable s'appuyant sur un modèle multi-activités. Ses quatre leviers d'action sont la satisfaction client, l'engagement social et environnemental, la digitalisation et l'innovation, le pacte social et la culture managériale. Les réformes déjà menées ont été saluées par la Cour des comptes qui affirme cependant que des transformations supplémentaires seront nécessaires.

Vous êtes stagiaire à la Direction de la Stratégie et de la Transformation du Groupe La Poste. Votre maître de stage souhaite bénéficier de votre œil neuf et de vos compétences en management pour évaluer la situation actuelle avant de poursuivre les transformations. Votre regard sur les leviers d'action mobilisés est également attendu.

DOSSIER 1 – ANALYSE MANAGÉRIALE

Dans le cadre de votre mission d'évaluation de la situation actuelle du Groupe La Poste, on vous demande de traiter les questions suivantes :

1. **Expliquer les effets du numérique sur les trois niveaux de management du groupe La Poste.**
2. **Identifier les critères de segmentation stratégique permettant de distinguer les Domaines d'Activité Stratégique (DAS).**
3. **Justifier l'intérêt de la formation du point de vue des salariés et du groupe La Poste.**
4. **Présenter le diagnostic stratégique de l'activité de livraison de colis sous forme de SWOT et en déduire les compétences distinctives ainsi que les Facteurs Clés de Succès (FCS).**

DOSSIER 2 – QUESTION PROBLÉMATISÉE

Afin d'accompagner la transformation du Groupe La Poste dans sa réorientation stratégique et digitalisation, votre maître de stage attend votre réflexion concernant le problème suivant :

La culture organisationnelle peut-elle réellement être un levier de transformation pour le groupe La Poste ?

Remarque : en réponse à cette question, il est attendu une argumentation structurée s'appuyant sur le contexte, vos compétences et vos connaissances théoriques et factuelles.

BASE DOCUMENTAIRE

Document 1 – Notre modèle multiactivités

Le site internet du groupe La Poste présente de la façon suivante ses différentes activités : un modèle multimétiers organisé en 4 branches qui ancre une position unique d'opérateur de services de proximité humaine.

1. Services-Courrier-Colis

Plus de 60 000 facteurs sillonnent les routes de France, 6 jours sur 7, pour aller à la rencontre des Français et leur garantir bien plus que la distribution du courrier et de la presse : la proximité humaine. Activité historique du groupe La Poste, premier réseau de proximité humaine de France, la branche Services-Courrier-Colis assure la distribution du courrier et de la presse, la livraison de colis, et offre des services aux particuliers, aux entreprises et aux collectivités, 6j/7. Elle se transforme face à la baisse structurelle des volumes de plis due à la numérisation des échanges, de 18 Mds[1] de lettres en 2008 à moins de 6 Mds en 2024 (y compris activité grand public). Elle ambitionne de devenir, en 2030, le premier opérateur des services humains de proximité et des services à l'e-commerce selon les trois dynamiques de son changement de modèle stratégique.

2. La branche Grand Public et Numérique

En contribuant aux dynamiques de croissance du groupe, la branche Grand Public et Numérique entend faire de La Poste la première plateforme de services humains et numériques en France. Dans un contexte de baisse structurelle du courrier et d'intensification de la concurrence sur le marché du colis, la branche a réussi à rehausser la qualité de service avec une note Google de 4,3. Elle a développé le potentiel marchand de ses points de contact en enrichissant ses offres et en faisant progresser celles à valeur. Elle a innové dans les territoires en développant de nouvelles formes de présence (bureaux de poste itinérants, Place des Services[2], points de services dans les exploitations agricoles). Sur laposte.fr, elle permet aux particuliers de localiser et prendre rendez-vous avec un conseiller. Elle a également lancé un site dédié pour les professionnels pour améliorer leur expérience client. Ce modèle s'appuie sur la conquête de nouveaux clients en espace commercial et de développement des opérations transactionnelles. Un travail relationnel approfondi avec les clients par les conseillers bancaires a permis une conquête bancaire nette positive de 65 000 nouveaux clients. La branche a par ailleurs développé de nouveaux services pour mieux répondre aux attentes des clients : l'examen théorique du code de la route (plus d'1 M d'examens réalisés en 2024), le timbre numérique, l'offre spécifique pour les clients Vinted et Mon Contact Logement.

3. La Banque Postale

Née en 2006, La Banque Postale est l'héritière des services financiers de La Poste. Filiale du groupe La Poste et forte de ses valeurs de confiance, d'accessibilité et de proximité, La Banque Postale s'est développée en l'espace de 15 ans sur la base d'un modèle multipartenarial, et bénéficiant dès lors d'un positionnement unique et original sur le marché français.
La Banque Postale (LBP) est le 12ème bancassureur de la zone euro et accompagne 10 M de clients bancaires actifs, 36 M d'assurés en prévoyance/protection et 13 M en épargne/retraite, dans 19 pays, avec une gamme complète accessible à tous. Entreprise à mission, LBP poursuit l'exécution de sa feuille de route et reste concentrée sur l'objectif de bâtir un leader européen de la bancassurance performant et citoyen.

[1] Mds = milliards, M = millions.

[2] La Place des Services propose des prêts d'objets entre particuliers, la mise en relation pour des services à la personne (babysitting, aide-ménagère…) etc. L'espace peut aussi se transformer en boutique éphémère pour aider des commerçants ou des créateurs locaux à gagner en visibilité.

4. Geopost

Geopost est la branche dédiée à la livraison de colis express de moins de 30 kg. Présente dans plus de 50 pays, elle fait du groupe La Poste le n° 1 du colis en Europe.
Geopost est présent sur tous les continents, dans plus de 50 pays, grâce à son réseau d'experts en livraison, parmi lesquels : DPD, Chronopost, SEUR, BRT, Speedy, Jadlog et Asendia. Geopost se mobilise pour un commerce plus performant, plus rentable et plus durable pour ses différentes parties prenantes. Geopost porte également l'ambition de devenir une référence en matière de livraison durable.
Geopost poursuit son expansion à l'international. En 2024, sa filiale Asendia a annoncé un partenariat stratégique en Chine avec Hubbed, leader des solutions pour la livraison hors domicile et les retours en Australie, pour offrir aux e-commerçants chinois des options de livraison à leurs clients en Australie. Par ailleurs, Geopost poursuit l'accompagnement de ses clients dans le développement de leurs activités d'e-commerce et a déployé cette année via plusieurs filiales la plateforme Singular, qui offre de la visibilité à des marques locales souhaitant développer leur activité.

Source : https ://www.lapostegroupe.com/fr/sommaire/les-activites-du-groupe.

Document 2 – Des « défis majeurs » attendent Marie-Ange Debon à La Poste

Marie-Ange Debon, nommée à la tête du groupe La Poste en octobre 2025, n'ignore rien des *« défis majeurs »* qui l'attendent dès son arrivée au siège. Le premier d'entre eux est la *« sous-compensation par l'Etat des missions de service public »*, ces 4 missions de service public (MSP) qui forgent son identité (service universel postal, aménagement et développement du territoire, accessibilité bancaire, transport et distribution de la presse), fixées par un contrat d'entreprise-État signé pour la période 2023-2027. Un sujet déjà amplement soulevé par son prédécesseur mais qui ne trouve pas de solution dans un contexte de tensions budgétaires. Il manque toujours dans les comptes du groupe un milliard d'euros (c'était le cas en 2024, et de nouveau en 2025). Or, la Poste *« n'a pas une structure financière assez solide pour faire face. Cette sous-compensation devient difficilement absorbable »*, et risque de peser sur ses investissements vers de nouveaux métiers, prévient d'emblée Marie-Ange Debon.

Second défi à relever à ses yeux : *« une concurrence exacerbée dans la logistique et les services financiers »*. Bousculée par des députés inquiets de la réduction des moyens sur le terrain (fermetures de bureaux de Poste, suppression de boîtes à lettres…), Marie-Ange Debon promet que sa préoccupation sera la qualité de service.
Son prédécesseur, Philippe Wahl, a déjà lancé la transformation du groupe La Poste. La Poste se réinvente donc dans le colis, livre des repas à domicile, offre des services aux personnes âgées, accueille les examens du Code de la route dans ses bureaux, propose de l'accompagnement en matière de rénovation énergétique, teste des livraisons par drone, exporte son savoir-faire avec Geopost et numérise à tout-va. Le groupe se veut être un « *acteur central face au défi du vieillissement, de la solitude et de l'éloignement »* et mise principalement sur la proximité et les services payants à la personne avec les seniors en cœur de cible, grâce à la confiance qu'ils ont dans les postiers. Cela passe par des livraisons de médicaments et le dispositif « Veillez sur mes parents. » Ce service propose qu'un facteur passe quinze minutes entre une et six fois par semaine chez une personne âgée. Chaque visite donne lieu à un compte-rendu sur tablette envoyé aux proches des personnes âgées (humeur de la personne, besoins particuliers comme des courses ou un problème de chauffage…). La remontée de ces informations peut aussi entrainer des aides supplémentaires. Une autre trouvaille du groupe consiste en l'installation de cabines d'essayage, directement dans les bureaux de poste pour profiter de la multiplication des achats en ligne et permettre aux clients d'essayer directement les vêtements commandés et pouvoir au besoin les renvoyer dans la foulée.

Source : Challenges (14 février 2024), France Bleu (18 janvier 2024), Les Échos (23 octobre 2025).

Document 3 – Les résultats du groupe La Poste résistent grâce à la solidité de son modèle stratégique

Dans une conjoncture difficile, le groupe La Poste affiche des résultats 2024 qui résistent grâce à la solidité de son modèle stratégique. Le chiffre d'affaires est de 34,6 Mds d'€ (34,1 Mds d'€ en 2023). Le résultat net du groupe s'établit à 410 M d'€ (514 M d'€ en 2023).
L'activité du Groupe s'est inscrite dans une conjoncture particulièrement difficile, le Groupe a fait face à de multiples chocs. Certaines activités des filiales ont rencontré des difficultés significatives. Néanmoins, le Groupe est parvenu à limiter les effets de cet environnement adverse sur ses résultats financiers. Cette résistance de l'activité et des résultats témoigne de la solidité de son modèle stratégique de diversification s'appuyant sur la proximité et la confiance que les Français ont dans la Poste. Dans les services financiers, grâce à la diversification dans l'assurance, La Banque Postale affiche des résultats en progression. Dans les services de proximité, la diversification s'est poursuivie, avec un chiffre d'affaires se portant à 889 M d'€. Dans le numérique, le chiffre d'affaires de Docaposte atteint 880 M d'€ grâce à des outils comme les coffre-forts numériques, les systèmes de vote et signature électronique, la plateforme Pronote dans les lycées, etc.
En 2024, le Groupe a œuvré à améliorer sa rentabilité, notamment en accentuant ses efforts de maîtrise des coûts, afin de poursuivre ses investissements. Investissements qui s'orienteront en particulier vers ses plateformes et son réseau pour maintenir sa compétitivité, dans ses véhicules pour poursuivre ses efforts de décarbonation, dans ses systèmes d'information et dans la formation des postières et des postiers pour accompagner les évolutions technologiques de ses métiers (...).
La Poste présente aussi pour la première fois sa performance extra-financière et a réduit de plus de 5 % ses émissions de gaz à effet de serre en 2024, notamment grâce aux investissements réalisés pour décarboner les livraisons. Dernier en date : une barge qui transportera des colis Colissimo par voie fluviale en Île-de-France qui devrait être opérationnelle début 2026. Avec une surface logistique de 1 300 m² répartie sur 2 niveaux, elle accueillera les colis et les vélos cargos, dont les batteries pourront être rechargées au cours de la navigation. Le pont extérieur sera recouvert de panneaux solaires et la barge se déplacera grâce à un pousseur à propulsion électrique. Le dispositif permettra d'éviter 200 000 km par an sur route. Il démontrera qu'il est possible de combiner efficacité opérationnelle et respect de l'environnement.

Source : Caisse des dépôts, 1er mars 2024.

Document 4 – Le groupe La Poste investit dans le numérique

La Branche Grand Public et Numérique assure la distribution omnicanale des offres du groupe. Sur les 800 M d'€ que la Poste prévoit d'investir dans la modernisation de son réseau de distribution omnicanal, 500 seront consacrés à la rénovation des bureaux de poste et 300 à la transformation digitale. D'ici fin 2027, l'ensemble des bureaux de poste aura été rénové, le matériel informatique renouvelé, de nouvelles tenues sont prévues pour les collaborateurs. Passage en revue des principaux axes.

Des services et modalités d'accueil améliorés grâce à diverses innovations
Les 20 000 postiers en contact avec la clientèle sont équipés de nouveaux smartphones, les Smarteo, dans l'objectif de fluidifier le parcours client. De nouveaux automates et bornes digitales sont installés dans les espaces commerciaux ainsi que de nouvelles consignes au sein des espaces de vente, pour le dépôt et le retrait des Colissimo.

Simplifier et optimiser l'expérience client
La branche Grand Public et Numérique a pour ambition de proposer une expérience client simple et fluide. Elle déploie de nouveaux services numériques :

- sur le site laposte.fr et son App : un localisateur référence les 35 000 points de service, leurs horaires d'ouverture, leur emplacement géographique et les prestations ;
- un suivi de colis depuis laposte.fr et l'application qui devient multi-opérateurs.

L'application La Poste propose également deux nouvelles fonctionnalités :

- la fonction scan : l'utilisateur peut désormais scanner ses lettres suivies, ses recommandées et ses colis pour les suivre ;
- un outil de mesure des objets en réalité augmentée afin de trouver le bon emballage ou l'expédier depuis sa boîte aux lettres.

Affranchir le courrier avec un timbre digital
La Poste s'est appuyée sur l'expertise en Intelligence Artificielle (IA) de sa filiale Probayes rachetée en 2016 pour ce timbre digital qui permettra d'affranchir un courrier depuis son smartphone en temps réel, à n'importe quelle heure. Acheté sur l'application La Poste, il se présente sous la forme d'un code alphanumérique de 8 caractères à usage unique à inscrire au stylo sur une enveloppe.

Un engagement en faveur de l'inclusion sociale et numérique
La Poste accompagne les personnes éloignées du numérique grâce à l'intervention de médiateurs dans les quartiers prioritaires de la ville. Elle facilite la vie des habitants et leurs démarches administratives en ligne dans 370 bureaux de poste labellisés France Services. Dans le cadre de France Relance, elle déploie cette année 100 conseillers numériques France Services, au sein des bureaux de poste situés dans des territoires particulièrement touchés par « l'illectronisme ». En partenariat avec La Banque des Territoires, La Poste développe « l'Étape Numérique », proposant des ateliers et des formations au numérique destinés au grand public et aux entreprises, dans ses bureaux de poste.

Adoption en 2024 d'une nouvelle charte éthique Data et intelligence artificielle
Cette charte encadre la conception et le développement de projets d'intelligence artificielle, y compris l'IA générative. Elle définit un cadre d'action opérationnel orienté vers un usage raisonné des données et la conception éthique d'algorithmes. Près de 100 projets data et IA sont mis en œuvre ou en cours de développement actuellement dans le groupe La Poste. La charte vise à mettre en place des projets d'IA qui soient respectueux des droits fondamentaux, transparents dans leur fonctionnement et qui garantissent une approche responsable. La Poste veut sensibiliser ses équipes et préparer à l'entrée en application du règlement européen sur l'intelligence artificielle. Afin de s'assurer du respect des principes de cette nouvelle charte, La Poste a mis en place le « Comité pour une IA de confiance », composé d'experts du groupe et de personnalités externes qualifiées.

Une intégration de l'IA dans le transport et la logistique
L'intelligence artificielle transforme en profondeur le secteur du transport et de la logistique avec une automatisation des entrepôts, une vision par ordinateur, une optimisation des flux, une fiabilisation des livraisons… En cours de déploiement dans ses 22 filiales européennes, Geopost travaille avec Chronopost sur la prévision d'activité au jour le jour, à la semaine, au mois, tant en BtoB et BtoC qu'en santé et alimentaire. « En nous basant sur les données de traçage des colis, nous avons construit un jumeau numérique qui simule le réseau de transport entre nos hubs, détaille Benoît Frette, PDG de Chronopost. L'IA appliquée à ce jumeau montre des solutions alternatives pour réduire nos coûts. Comme supprimer des liaisons non essentielles, en passant les colis dans un autre camion qui se rend au même endroit. » Résultat, chez Chronopost, une économie de 2 % des kilomètres parcourus.

Un accompagnement de la transformation numérique
La Poste a lancé un vaste effort pour acculturer[3] son organisation aux enjeux de la Data et de l'IA. L'entreprise a réuni des métiers extrêmement diversifiés avec pour chacun d'eux des données disponibles en très grosses volumétries, ce qui est potentiellement intéressant pour développer des IA. « Nous sommes à la fois une banque, un assureur, un logisticien, un *retailer*[4] dans nos bureaux de poste. Nous sommes acteurs du numérique de confiance, nous sommes présents à l'international et nous avons de grosses fonctions support comme la RH, la finance. Toutes ces activités produisent du *Big Data*, et sont compatibles avec l'IA » présente Pierre-Étienne Bardin. De nombreux cas d'usage ont été déployés à destination des postiers et des fonctions support du groupe, comme la détection de fraude, la connaissance client transversale sur l'assurance, la banque et les produits postaux classiques. D'autres cas d'usage ont été conçus pour améliorer les flux logistiques, soit avec de la vision par ordinateur (Computer Vision) pour la reconnaissance des colis, soit avec des moteurs d'optimisation. « Nous avons équipé les fonctions centrales avec des solutions pour la finance comme la reconnaissance des factures et pour les RH afin de gérer la mobilité des 245 000 agents du groupe (...) » La doctrine officielle du groupe La Poste est que l'IA doit être

[3] Acculturer : adapter quelqu'un, un groupe à une nouvelle culture.

[4] Retailer : vendeur au détail.

conçue par et pour les postiers. « L'IA ne va pas remplacer les postiers, mais elle doit les aider, les « augmenter ».
Si tous les collaborateurs doivent avoir accès à la donnée, ils doivent surtout être acteurs de la Data et de l'IA. Dans ce but, un grand programme d'acculturation et de formation a été mis en place : 70 000 postiers et postières ont déjà suivi un programme d'acculturation à l'IA de 4 heures. Baptisé Objectif IA, ce programme est librement accessible sur Open-ClassRoom. « Nous avons complété cette acculturation par une formation du management. Chacun doit connaître ses responsabilités dans cette transformation par la Data. Ce n'est pas seulement avec un ou même avec les 20 Chief Data Officers du groupe que l'on peut transformer l'entreprise, mais aussi avec les sponsors et les utilisateurs qui doivent comprendre le rôle qu'ils doivent tenir dans ce dispositif ». D'autre part, une école de la Data et IA a été mise en place ; elle propose des parcours certifiants de Data Scientists, Data Engineers, Data Analysts et Product Owner Data. Ce sont des formations en alternance sur un an.

Sources : ActuIA, 04 juillet 2022 (https ://www.actuia.com) ; La revue du digital, 22 mai 2024 ; (https ://www.larevuedudigital.com) ; Les Echos 12 juin 2025 ; (https ://www.lesechos.fr)

Document 5 – La Poste met le paquet sur les colis

Dans la plateforme flambant neuve du groupe La Poste à Douvrin (Pas-de-Calais), ils ne sont que 220 agents pour assurer des rotations en trois-huit et alimenter en permanence cette redoutable trieuse, dont les tentacules s'étendent sur les 23 000 mètres carrés du hall de production. « Cela n'a rien à voir avec mon ancien site de Carvin, à une douzaine de kilomètres d'ici, où l'on traitait en moyenne 10 000 à 12 000 colis à l'heure : on est passé à 32 000 colis à l'heure ! », lâche le directeur Olivier Sorriaux. Pas question, en effet, de ralentir ces interminables tapis convoyeurs, qui ont nécessité un investissement de 30 millions d'euros qui ont permis de gagner de précieuses minutes et réduire la pénibilité pour les manutentionnaires. Il reste toutefois encore des opérations manuelles car aucune machine assez précise n'a été mise au point pour décharger des paquets de toute taille. Il faut ainsi bien trois heures de manutention pour décharger un camion. Christelle, ancienne factrice qui a vu son métier se métamorphoser radicalement, garde en permanence un œil sur « l'express », comme elle l'appelle, afin de vérifier que le débit ne faiblit pas. Une partie des paquets arrivent en effet dans des contenants déchargés au sud du bâtiment, avant d'être acheminés dans un ballet de petits chariots tracteurs conduits par les opérateurs. Marie-Paule, qui travaillait dans une plateforme de tri ancienne génération, a passé un permis spécial pour pouvoir piloter ces engins. En amont aussi, on s'emploie à ce que la cadence ne ralentisse jamais. Car si la plateforme traite les Colissimo envoyés par des particuliers, sa clientèle principale reste les enseignes d'e-commerce, Amazon en tête.
En matière de distribution de colis, La Poste française affiche du retard par rapport à ses homologues européens, qui, pour la plupart d'entre eux, ont pris depuis longtemps le tournant de la logistique et du commerce électronique. La Deutsche Post, en France, a rapidement creusé l'écart et réalise avec cette activité un chiffre d'affaires deux fois plus important que son homologue française. C'est dans ce contexte que quatre plateformes de traitement des colis de dernière génération ont été lancées en France ces douze derniers mois. Cela sera-t-il suffisant pour booster la compétitivité du groupe ?
À l'évidence, le dirigeant préfère vanter les avancées technologiques mises à sa disposition, comme la modélisation du plan du hall de production et ses 135 quais de chargement et déchargement avec le suivi en temps réel de l'état des conteneurs, le lecteur à reconnaissance optique, capable de scanner en quelques secondes les cinq faces du colis, d'identifier l'adresse, imprimée ou manuscrite, et de diriger le paquet vers la bonne destination. À l'autre bout de la chaîne, on retrouve le même souci d'optimisation : finie la mémorisation des adresses pour savoir l'ordre des zones à desservir, toutes les rues sont désormais listées dans l'ordre sur une application, avec le nombre de colis correspondants et les points de remise.

Source : Capital, 14 avril 2021.

Document 6 – Innovation managériale : interview de Sophie Hertling, Directrice de la gestion des dirigeants et talents à La Poste

Entre transformation collective et accompagnement personnalisé, Sophie Hertling, Directrice de la gestion des dirigeants et talents à La Poste, nous dévoile les initiatives novatrices mises en place au sein du groupe en matière d'innovation managériale.

En quoi l'innovation managériale est importante pour le groupe La Poste et quels enjeux soulève-t-elle dans le contexte actuel ?
L'innovation managériale est au cœur de la transformation du groupe La Poste. Face à l'évolution des usages et de la société, il a fallu se réinventer pour continuer à jouer un rôle majeur dans le lien social et les services de proximité en France. La transformation managériale fait donc partie intégrante de l'ADN du groupe et est essentielle pour embarquer le corps social de l'entreprise et transformer les activités en faisant adhérer les salariés. Dans cette dynamique, La Poste a lancé en 2021 un nouveau plan stratégique, étalé jusqu'à 2030, qui avait parmi ses priorités, la transformation managériale du groupe. C'est nouveau, inédit, mais essentiel pour pouvoir conduire et poursuivre sa transformation globale. Si nous voulons transformer les activités, faire adhérer le corps social à ces transformations, il faut soi-même commencer par se transformer : l'innovation managériale doit partir du haut.

Quels dispositifs d'accompagnement et de formation avez-vous mis en place en matière d'innovation managériale ?
Fin 2021, nous avons lancé un programme interne au groupe, baptisé « Monde de coopération ». L'idée était de commencer par développer la posture managériale de la coopération. Ce programme, pragmatique et centré sur la prise de recul des managers autour de cas concrets, comprend plusieurs temps forts : un hackathon, une intersession en sous-groupe, un « Lab » pour expérimenter les outils de coopération, et un feedback 360 qui permet à chaque bénéficiaire de prendre conscience de son degré de maturité en la matière, et de se fixer un chemin de progrès. En parallèle, nous avons mis en place plusieurs dispositifs pour accompagner nos talents. Nous avons lancé des programmes collectifs de formation axés sur le leadership et la responsabilisation, ainsi que sur des enjeux transverses tels que l'IA, la data et la RSE. […] Nous proposons également des formations individuelles selon les besoins spécifiques, tels que la vision stratégique, le développement de l'impact, le leadership au féminin ou encore l'innovation. Nous avons aussi mis en place des dispositifs de mentorat pour les cadres dirigeants, ainsi que pour les femmes managers pour partager expériences et réseaux. Nous avons aussi un Institut du Management qui propose des formations internes dédiées à des thèmes particuliers du management comme l'intelligence collective et le management collaboratif, selon une offre multimodale (en ligne et en présentiel), afin de développer les *soft skills* et de s'ouvrir à de nouvelles approches managériales.

Source : https://www.parlonsrh.com; « Innovation managériale à La Poste : entre transformation collective et accompagnement personnalisé », le 27 mars 2023.

Document 7 – Les facteurs en première ligne face aux mutations de La Poste

Les facteurs vivent un grand moment de mutation. Les colis remplacent les cartes postales. En 1990, 70 % du chiffre d'affaires de La Poste était porté par le courrier, un taux qui est tombé à 15 % à la fin de l'année 2024. Cette baisse continue des volumes oblige le groupe à se réinventer et à diversifier son activité en proposant de nouvelles prestations. Ces derniers ne contestent pas la nécessité d'une évolution du modèle et du métier. Mais celle-ci n'est pas indolore. « Chaque bureau est réorganisé tous les deux ans, ce qui est surtout une façon de supprimer des tournées et des emplois de façon régulière. Voilà pourquoi il y a des conflits partout », résume Pascal Frémont, secrétaire fédéral de SUD-PTT pour les Pays de la Loire. Une tournée supprimée, ce sont autant de rues réattribuées aux autres.
La Poste souligne pourtant que le nombre de journées de grève est en recul constant ces dernières années – 15 100 en 2023 et 13 600 en 2024. « Mais il y a une fatigue générale, une vraie souffrance au travail », relate Laurent Madore, secrétaire général de la CGT-FAPT Haute-Vienne.
Les facteurs sont aujourd'hui équipés d'un smartphone baptisé « Facteo », assistant numérique permettant de flasher les colis, signer les recommandés et vendre toutes les nouvelles prestations.

Un outil de travail qui permet de nourrir des algorithmes. Ceux-ci sont d'ailleurs décrits par les facteurs comme « cette force obscure qui, selon eux, détermine les cadences et redessine les tournées, selon des modes de calculs inconnus, là où jadis c'était un être humain, le « réorganisateur », qui déterminait avec le facteur ce qui était faisable. « Ils remontent des données, rentrent ça dans un logiciel, et ça aboutit systématiquement à la suppression de tournées », constate Éric Chirouze de la CGT-FAPT de l'Eure. « L'algorithme, c'est un genre de taylorisation moderne : on capte l'expérience des travailleurs et on la retourne contre eux-mêmes ». Selon ces travailleurs, à chaque tâche correspond même un temps de réalisation prédéterminé, à partir duquel est calculée la durée moyenne d'une tournée.
Outre cette intensification, le métier vit aussi un changement de culture professionnelle. Pendant des décennies, les facteurs avaient pour mot d'ordre de ne pas ramener de courrier en fin de tournée au dépôt, gage du travail bien fait. Or, la nouvelle organisation dite « distribution pilotée » exige l'inverse : tout le courrier confié aux facteurs sur une journée n'est pas distribué le jour même. Nous on a toujours notre conscience professionnelle, mais La Poste veut qu'on la perde. Moralement, pour certains, ce n'est plus possible. C'est comme si on nous reprochait d'être trop humains. » Plusieurs confient aussi leur malaise face à la nouvelle prestation « veiller sur mes parents », qui facture 21,90 euros par mois une attention auprès des personnes âgées autrefois gratuite, fierté du service public. « C'est basique, on n'a pas plus de six minutes pour vérifier que tout va bien et faire signer sur le Facteo, comme une preuve que la personne est bien vivante, ça c'est horrible pour moi ! », confie Damien.

Source : Le Monde, 29 novembre 2024.

Document 8 – Geopost franchit le seuil des 140 000 points de livraison hors-domicile en Europe

La montée en puissance du hors domicile : la praticité comme moteur du changement
La livraison hors domicile s'est imposée dans les habitudes d'achat en ligne des Européens. Selon l'édition 2025 du baromètre e-shopper de Geopost – la plus vaste enquête annuelle sur les préférences des acheteurs en ligne en Europe – 46 % des e-shoppers réguliers privilégient désormais les solutions hors domicile, soit une progression de 15 points depuis 2019. Plusieurs facteurs expliquent cette évolution : tout d'abord, le facteur de la flexibilité permettant aux consommateurs de récupérer les colis à un moment et à un endroit qui correspondent à leur mode de vie. Par ailleurs, l'essor des plateformes, sur lesquelles les utilisateurs vendent plus qu'ils n'achètent, a créé une demande pour un réseau de distribution accessible et étendu. Enfin, la recherche d'un meilleur rapport coût/praticité. À mesure que les rythmes de vie s'accélèrent, les consommateurs se tournent vers la livraison hors domicile qui leur offre la liberté de choisir leur expérience de livraison.

Un réseau hybride et paneuropéen de 140 000 points de retraits
Misant sur cette tendance, Geopost a fortement investi dans son réseau hors domicile et exploite aujourd'hui l'un des maillages transfrontaliers les plus denses d'Europe, proposant des solutions de livraison internationale aux e-commerçants et à leurs clients dans 28 pays, récemment renforcé par de récentes expansions notables des filiales européennes de Geopost comme le partenariat avec YEEP au Royaume-Uni. Geopost dispose aujourd'hui d'un réseau de 100 000 relais commerçants et 40 000 consignes automatiques à colis en Europe**.** En 2025, les consignes sont devenues la deuxième option de livraison préférée des e-shoppers européens. Ce maillage permet à Geopost de répondre aux besoins des 63 % de e-shoppers réguliers qui effectuent des achats transfrontaliers sur des sites étrangers (+ 5 points en 2025 par rapport à 2023). À fin juin 2025, les volumes hors domicile de Geopost ont progressé de + 26 %, et les flux transfrontaliers de + 44 % en un an, confirmant l'attrait croissant de ces solutions internationales. Aujourd'hui, selon une étude interne PickUp, 94 % des Européens vivent à moins de 10 minutes d'un point de retrait de Geopost, faisant de la livraison hors domicile une préférence de plus en plus répandue chez les consommateurs.

Cette stratégie de réseau hybride combinant livraison à domicile et hors domicile permet de s'adapter aux diverses préférences locales et aux différents types de clients (grands détaillants, PME et consommateurs européens à la recherche de solutions de livraison hybrides et flexibles). En effet, si les consignes sont très populaires sur des marchés tels que la Pologne et les pays baltes, les points relais restent l'option préférée dans des pays comme la France et l'Espagne, où les

commerces de proximité jouent un rôle important dans l'écosystème de la livraison. La Poste se positionne bien, en ayant par exemple le plus grand réseau du pays avec 33 000 points de retrait en Pologne, dont plus de 11 500 consignes innovantes fonctionnant sur batterie, sans besoin de raccordement électrique, avec une autonomie de 10 ans. En France, La Poste (Chronopost) propose le réseau hors domicile le plus dense avec plus de 21 000 points de retrait, et déploiera d'ici fin d'année plus de 6 000 consignes supplémentaires.

Source : www.lapostegroupe.com.

Document 9 – La Poste perd du terrain sur les petits colis face aux nouveaux logisticiens chinois

La Poste est bien loin d'être la seule à profiter du boom des ventes en ligne engendré par les plateformes chinoises comme Shein, Temu, TikTok Shop ou Alibaba. L'acheminement de l'avalanche des petits colis importés d'Asie, entre Roissy-CDG et le client final, stimule de multiples prétendants.
Auditionnée par les parlementaires en octobre dernier, Marie-Ange Debon, devenue ensuite patronne du groupe postal, avait mis les choses au clair, décrivant un monde qui bouge de plus en plus vite : « Contre-intuitivement, La Poste enregistre un déclin des colis chinois ces derniers mois », avait-elle souligné. Ce tassement atteint précisément 18 % cette année, selon nos informations. La raison ? « Ce sont d'autres qui livrent. » Invisible pour le consommateur, ce détournement de trafic est loin d'être stabilisé.

Quatrième lame de concurrence en France
Certes, il y a bien longtemps que les trois branches maison, Colissimo, Chronopost et DPD, ont perdu leur monopole en matière de distribution de colis dans l'Hexagone (leur part de marché cumulée est actuellement de 60 % sur les livraisons aux particuliers).
Ce fut d'abord l'arrivée des « intégrateurs » dans les années 1980 : les géants mondiaux comme FedEx, UPS ou DHL, surtout tournés vers les entreprises. Ensuite, les spécialistes plus modestes des livraisons « hors domicile », comme Mondial Relay ou Relais Colis, firent les beaux jours de l'épicerie du coin, un service de proximité commode pour les salariés loin de leur résidence. Et enfin le géant Amazon, qui s'est senti pousser des ailes de transporteur, dans la continuité de ses propres entrepôts logistiques.
Mais déjà, survient la quatrième vague de concurrence pour l'opérateur public postal, sur ce marché totalement dérégulé en matière de tarifs. Et elle a un très fort accent chinois. Cirro en est la parfaite illustration. Ce discret opérateur juridiquement domicilié à Hong Kong, présent notamment en France, aux Pays-Bas et en Italie, a été racheté au printemps dernier par Gofo, société new-yorkaise aux actionnaires asiatiques selon des spécialistes. Gofo s'est spécialisé dans la livraison de colis en provenance d'Asie qui, une fois arrivés à l'aéroport de Roissy, sont acheminés par camion vers une douzaine de métropoles françaises comme Marseille, Bordeaux, Rennes ou Nice.
Malgré l'antériorité de La Poste, les acteurs du transport sont nombreux à s'organiser pour surfer sur la vague des commandes des grandes places de marché chinoises. Cirro était présent depuis longtemps en Europe, mais sous la forme d'un « freight forwarder » (un commissionnaire de transport qui arbitre pour ses clients entre les soutes des avions ou les bateaux), témoigne un expert. Or, depuis deux ans, il s'est lancé dans une activité de livraison jusqu'au client final, d'abord à partir de l'aéroport de Liège en Belgique.
Une activité dite de « fulfillment », consistant à stocker et préparer les commandes individuelles, à la place des opérateurs postaux plus onéreux. Métier dupliqué par Gofo avec un entrepôt à Marly-la-Ville, au nord de Roissy. Sur ce site de 5 000 mètres carrés, voisin des grands logisticiens établis comme FedEx, GXO ou Ceva Logistics, des colis sont triés et dispatchés chaque jour, dès leur sortie d'avion et le passage de rigueur par les douanes de l'aéroport.
Ce site abrite une trieuse pouvant traiter une moyenne de 130 000 colis par jour, et un bataillon de salariés dont beaucoup d'origine chinoise. Puis dans les grandes métropoles françaises, la livraison est assurée par les camionnettes de sous-traitants locaux. Gofo se targue de pouvoir ainsi servir « 10 000 codes postaux », de préférence dans des agglomérations denses. Et de fait, la croissance est très rapide.
Sur cette nouvelle concurrence low cost, La Poste pointe un élargissement de la concurrence qui dépasse le seul Gofo. Les grands sites marchands (Amazon, Shein, Temu, etc.) ont en effet clairement tendance à internaliser leurs livraisons, alors que « les Français commandent plus ».

Source : Les Échos, mardi 25 novembre 2025.

Document 10 – Une culture incarnée au quotidien

LES VALEURS DE LA POSTE

Ouverture
Porter un regard neuf sur la société, être en permanence à l'écoute des parties prenantes pour capter leurs évolutions et leur proposer des solutions toujours adaptées.

Considération
Traiter les clients et les collaborateurs avec l'attention et le respect qu'ils attendent.

Équité
S'adapter à la diversité des situations et des demandes, et y répondre avec une égale attention et une égale efficacité.

Proximité
Être disponible pour tous les clients dans chaque lieu et chaque site, en s'adaptant aux spécificités locales.

Accessibilité
Être là où les clients ont besoin de nos services et quand ils en ont besoin, Faciliter l'accès aux services pour les personnes à mobilité réduite ou en situation de précarité.

Sens du service
Se mettre au service du client.

La prestation de serment des postiers est un acte fondateur
Quel que soit son métier, son statut ou son grade, tout nouveau collaborateur qui intègre La Poste prête serment en s'engageant à remplir ses fonctions avec conscience, honnêteté et probité. La prestation de serment est un acte solennel qui vise à garantir la qualité des services offerts par le groupe, à protéger les intérêts des clients et à respecter des normes éthiques. Les engagements pris par les postiers incluent désormais le respect du secret dû au courrier électronique.

Un uniforme qui traverse le temps
L'uniforme de La Poste emprunte à l'univers militaire ou la blouse paysanne, facile à confectionner. Initialement, il permet au public d'identifier aisément le facteur. Après la Seconde Guerre mondiale, il devient le support de la communication d'entreprise, avec l'apparition en 1987 du célèbre vêtement jaune et bleu.

La « tournée des étrennes »
Chaque année, les facteurs font la tournée des maisons pour vendre leur traditionnel calendrier pour la « tournée des étrennes ». Entre huit et dix millions d'exemplaires sont vendus dans l'Hexagone.

Source : https://www.lapostegroupe.com/fr/une-culture-et-des-valeurs-incarnees-au-quotidien.