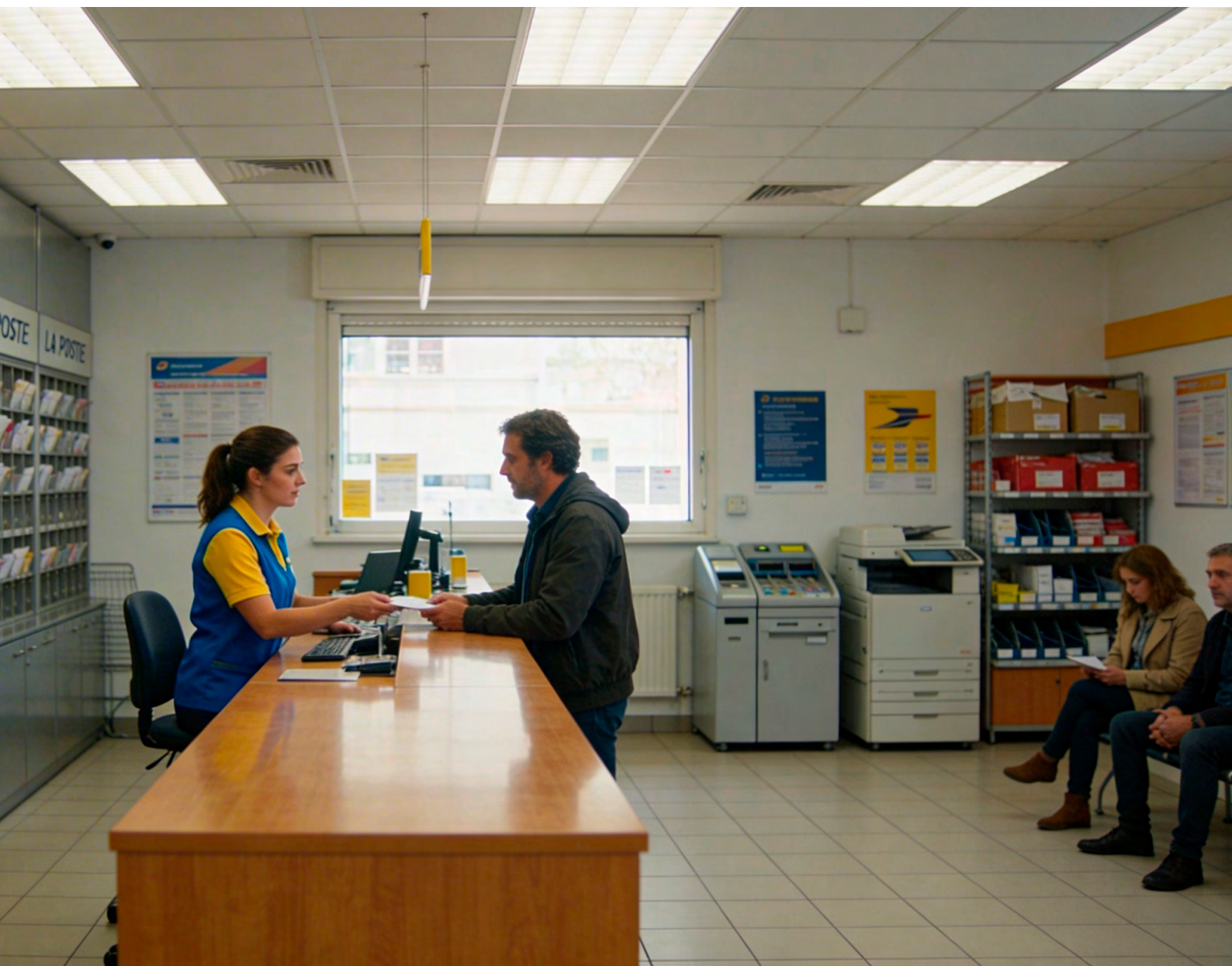




Aux avant-postes du lien social

La Poste vers un modèle de proximité soutenable

Table des matières

À propos de l’auteur	3
A propos de l’Institut Sapiens	4
Synthèse	5
Introduction générale	10
Partie I – Le lien social en France à l’épreuve des mutations contemporaines	13
I.1 – Définir le lien social : entre relations, échanges et institutions	13
I.2 – Malgré des dynamiques locales positives, le lien social reste une urgence démocratique	16
I.3 – De nouvelles mutations au potentiel centrifuge qui ouvrent cependant des opportunités de renforcement du lien social	18
I.4 – Les nouvelles perspectives ambivalentes offertes par l’intelligence artificielle	21
I.5 – Le risque central : une société à plusieurs vitesses et une cohésion nationale fragilisée	24
I.6 – Le rôle décisif des infrastructures de proximité dans la résilience sociale et économique	25
Partie II – La Poste, infrastructure par excellence du lien social	29
II.1 – Une plateforme prénumérique de proximité qui a porté la construction du pays et reste au cœur de la vie quotidienne des Français	29
II.2 – Une institution créatrice de liens économiques au service de l’ensemble de la société	32
II.3 – Une capacité d’innovation souvent sous-estimée par l’opinion	34
II.4 – La forte valeur anthropologique de La Poste pour les Français	36
Partie III – Un actif stratégique national anti-centrifuge et insubstituable	40
III.1 – La nouvelle donne du courrier ne remet pas en question les missions historiques	40
III.2 – La banalisation apparente des missions historiques	41

III.3 – Ce qui ne se remplace pas	42
III.4 – Évaluation de l’impact anti-centrifuge du réseau postal sur le lien social	44

Partie IV – L’épuisement du modèle historique et la question de la soutenabilité **47**

IV.1 – Un déséquilibre structurel entre missions d’intérêt général et ressources économiques	48
IV.2 – Les limites de l’intervention publique et la contrainte budgétaire	50
IV.3 – Un paradoxe : plus La Poste est utile, moins son modèle est soutenable	52
IV.4 – Le risque d’un affaiblissement silencieux du réseau et les faux remèdes de l’efficience	53

Partie V – Nos recommandations pour renforcer la contribution de La Poste au lien social dans des cadres économiquement soutenables. **55**

V.1 – Une hybridation déjà avancée du modèle	55
V.2 – Les leçons à tirer des expériences à l’étranger	57
V.3 – 8 recommandations pour aller au-delà des ajustements de modèle déjà lancés par La Poste	60

Conclusion **70**

À propos de l'auteur



Olivier Babeau

Président fondateur de l'Institut Sapiens

Ancien élève de l'ENS de Cachan, diplômé de l'ESCP, agrégé d'économie et docteur en sciences de gestion, diplômé en troisième cycle de philosophie, Olivier Babeau est professeur à l'université de Bordeaux. Il est notamment l'auteur de nombreux ouvrages dont *l'Horreur politique* (Les Belles Lettres, 2017), *Eloge de l'hypocrisie* (Editions du Cerf, 2018), *Le nouveau désordre numérique: Comment le digital fait exploser les inégalités* (Buchet-Chastel, 2020), *La Tyrannie du Divertissement* (Buchet-Chastel, 2023), *L'ère de la flemme* (Buchet-Chastel, 2025) et *Ne faites plus d'études : apprendre autrement à l'ère de l'IA, avec Laurent Alexandre* (Buchet-Chastel 2025). Il intervient très régulièrement dans les médias pour décrypter l'actualité économique et politique.



A propos de l'Institut Sapiens

L'Institut Sapiens est un *think tank* (laboratoire d'idées) indépendant et non partisan réfléchissant aux nouvelles conditions d'une prospérité partagée à l'ère numérique. L'humanisme est sa valeur fondamentale. Son objectif est d'éclairer le débat économique et social français et européen.

Il fédère un large réseau d'experts issus de tous horizons, universitaires, avocats, chefs d'entreprise, entrepreneurs, hauts fonctionnaires, autour d'adhérents intéressés par les grands débats actuels. Sapiens s'attache à relayer les recherches académiques les plus en pointe.

Les travaux de Sapiens sont structurés autour de **onze observatoires thématiques** : développement durable ; agriculture ; IA et éthique ; science et société ; santé et innovation ; travail, formation et compétences ; politiques, territoire et cohésion sociale ; innovation économique et sociale ; droit social ; immobilier ; échanges internationaux.

Pour en savoir plus, visitez notre site internet : institutsapiens.fr



Synthèse

Une crise du lien social qui engage la cohésion nationale

Le mal-être français, bien documenté, se situe désormais à un niveau devenu **préoccupant**. Un attachement fort au cadre de vie local coexiste avec un pessimisme collectif massif. **Malgré des solidarités familiales et locales actives**, près de 90 %¹ des Français estiment que le pays est en déclin, tandis que les fractures sociales, territoriales, générationnelles et numériques s'additionnent. Ce **malaise** ne relève pas d'un simple climat émotionnel. Il **s'enracine dans des transformations profondes** telles que le vieillissement démographique, la désindustrialisation, la métropolisation, la numérisation accélérée des services et un sentiment de déclassement.

Le lien social apparaît fragilisé. Dans la tradition sociologique, le lien social ne se réduit ni à la convivialité ni à la seule intensité des relations interpersonnelles. De Durkheim à Mauss, de Castel à Paugam, il est défini comme l'ensemble des **relations, échanges et institutions** qui permettent à une société de tenir dans la durée. Il repose autant sur des interactions humaines que sur des **infrastructures de continuité, de réciprocité et de confiance**. Lorsque ces infrastructures se fragilisent, les forces centrifuges l'emportent, provoquant une défiance dommageable tant aux relations sociales, à la sérénité politique, qu'à l'économie.

La Poste : une plateforme prénumérique au cœur du lien et de l'économie

Dans ce contexte, La Poste occupe une place singulière. Bien avant l'ère numérique, elle a constitué une **plateforme prénumérique de proximité**, c'est-à-dire une infrastructure nationale permettant au travers de la circulation de flux (information, biens, paiements, relations) en confiance entre une multitude d'acteurs, la création d'un **fort effet de levier économique**. Comme pour toute plateforme, étendre le service à un nouvel usager coûtait marginalement peu, tout en l'autorisant à créer au travers du réseau des revenus proportionnellement bien plus importants que les coûts d'utilisation.

¹ Pour alléger la lecture, les sources des chiffres et informations ne sont pas indiquées ici mais peuvent être retrouvées dans les chapitres correspondants de la version intégrale.

Cette plateforme irrigue encore aujourd'hui l'économie française. Près de **1,5 % de l'emploi total en France dépend directement ou indirectement du groupe La Poste**, avec un **effet multiplicateur de 1,57 emploi** pour chaque emploi direct. Deuxième employeur public du pays avec 166 000 salariés en France, La Poste soutient un tissu dense de PME, finance collectivités et hôpitaux via La Banque Postale, et demeure un **acteur économique de premier plan**.

Loin d'une image héritée d'une époque plus administrative dans les années 1990, La Poste est aujourd'hui un **acteur entrepreneurial** engagé depuis plus de vingt ans dans une **diversification profonde** : logistique internationale, bancassurance, numérique de confiance, services de proximité. Plus de 44 % de son chiffre d'affaires est désormais réalisé à l'international.

Ce qui ne se remplace pas

Si certaines missions historiques paraissent banalisées, en raison de l'ouverture à la concurrence, l'analyse révèle un noyau **non substituable**. Aucun acteur privé ne combine, à l'échelle nationale, universalité du service, péréquation territoriale, agents assermentés, présence humaine quotidienne et capital de confiance. Là où d'autres réseaux se retirent, La Poste demeure souvent la **dernière présence institutionnelle régulière**, en zones rurales comme dans les grandes villes.

Les postières et postiers agissent ainsi comme des **sentinelles du lien social**, capables de détecter des fragilités naissantes, de maintenir une continuité relationnelle et d'assurer une médiation de première ligne. Cette dimension humaine, cumulative et diffuse, ne se remplace ni par une plateforme numérique ni par une logique purement marchande.

Une force anti-centrifuge

L'ampleur de cette contribution peut être estimée. En agrégeant la fréquentation des **17 306 points de contact** et les interactions liées aux **40 125 tournées quotidiennes de facteurs**, et en retenant des hypothèses volontairement prudentes, le réseau postal génère environ **1,16 milliard de micro-interactions humaines physiques par an**.

Ces micro-liens (remise en main propre, échange verbal, médiation informelle, veille sociale implicite) constituent une **infrastructure discrète mais essentielle**. Rapporté au déficit net des missions de service public, ce volume révèle un ratio exceptionnel : **un coût**

unitaire de l'ordre de l'euro par interaction, très inférieur à celui des dispositifs spécialisés de lutte contre l'isolement, puisque par exemple le portage de repas coûte en moyenne 10,50 € par livraison. Cette **compétitivité économique du lien social** assuré par La Poste est un fait rarement mis en lumière. La Poste produit ainsi, à très grande échelle, un bien collectif invisible mais stratégique : **de la continuité sociale**.

Le paradoxe postal : plus La Poste est utile, moins son modèle est soutenable.

Ce rôle stratégique repose cependant sur **un modèle économique désormais épuisé**. La chute continue des volumes de courrier – de plus de 20 milliards d'objets au début des années 2000 à un niveau appelé à passer sous les 3 milliards à l'horizon 2030 – a fait **disparaître la rente** historique qui finançait le réseau.

Dans le même temps, le déficit annuel net des missions de service public confiées à La Poste dépasse **1,2 milliard d'euros**, déficit que le groupe absorbe aujourd'hui sur ses propres excédents. Dans un contexte de contrainte budgétaire durable des finances publiques, il n'existe **pas de perspective crédible de soutien supplémentaire de l'État** : la soutenabilité de la contribution de La Poste au lien social devra donc être trouvée prioritairement par l'évolution de son propre modèle économique.

La Poste assume ainsi, seule, **le coût de la République une et indivisible**. Cette charge fonctionne comme un **impôt invisible**, non voté, non débattu, mais bien réel. Il s'agit désormais de trouver **un peu plus d'un milliard d'euros d'excédent par an**, et davantage encore à mesure que le courrier décline, pour financer cette péréquation.

Poser la question de l'avenir de la contribution de La Poste au lien social, c'est poser directement celle de **l'avenir de son modèle de financement des missions d'intérêt général**. Sur quels critères structurels La Poste peut-elle agir pour renforcer le lien social en France tout en compensant la double perte des revenus du courrier et de la subvention de l'État ?

Une capacité avérée à innover pour créer des revenus additionnels

Face à cette tension, La Poste a déjà engagé une transformation significative. **Les nouveaux services de proximité humaine** (visites

du facteur, portage de repas ou de médicaments, accompagnement administratif) ont atteint près de **900 millions d'euros de chiffre d'affaires**, en croissance de plus de 10 % par an. Ces activités démontrent la capacité du groupe à **créer de nouveaux revenus** à partir de ses atouts différenciants.

L'innovation joue un rôle clé. La Poste a investi dans l'intelligence artificielle, les données et le numérique de confiance pour développer une **proximité augmentée** : technologies au service de l'accompagnement humain, simplification radicale de l'accès aux services, souveraineté des données sensibles. L'IA n'y est pas pensée comme un substitut, mais comme un amplificateur de la relation.

Les expériences des réseaux postaux d'autres pays confrontés à la même problématique montrent que même si **la France n'est pas spécialement en retard par rapport à ses comparables**, cette logique de création de nouveaux revenus peut aller bien plus loin à condition de savoir **s'affranchir des préjugés** stratégiques sur ce que signifie « être postier ».

8 recommandations pour aller au-delà des ajustements de modèle déjà lancés par La Poste

L'Institut Sapiens propose plusieurs moyens d'agir sur les paramètres structurels du modèle de La Poste afin de renforcer son impact sur le lien social tout en sécurisant son financement :

- 1. Ouvrir le débat sur le périmètre et le rythme du contrat de service public**, afin d'aligner obligations, usages et soutenabilité. Passer à 5j/7 avec une activité ciblée le week-end pourrait permettre d'alléger le modèle tout en maintenant l'empreinte de proximité.
- 2. Ne pas remettre en cause le principe de mutualisation nationale.** Cela s'opposerait au principe d'égalité entre citoyens et territoires et, surtout, contredirait frontalement le potentiel de La Poste comme institution unificatrice. L'enjeu n'est pas de fragmenter la péréquation, mais d'en élargir les sources de financement.
- 3. Plateformiser plus franchement les capacités de La Poste**, autour d'un modèle de *Proximity as a Service*, valorisant ses actifs humains, logistiques et relationnels. Au-delà de la monétisation de la proximité déjà développée, ouvrir de manière plus industrielle l'infrastructure humaine et territoriale de La Poste au service de tiers (publics ou privés) permettrait de donner un nouvel élan à la dimension de plateforme du réseau postal.

4. **Passer de partenariats d'exploitation à des logiques de co-investissement** ciblé, afin d'associer certains utilisateurs du réseau au financement des infrastructures qu'ils exploitent. Ce levier réduirait la charge d'investissement supportée par La Poste tout en accélérant la modernisation.
5. **Investir dans l'IA, la robotisation et la data** au service d'une proximité augmentée et souveraine. Employer les technologies numériques pour améliorer la productivité, le ciblage et la valeur des interactions permettrait de contenir les coûts tout en renforçant l'impact social.
6. **Faire de La Poste l'opérateur de la continuité sociale**, commercialisant non plus seulement un accès ou un passage, mais la garantie qu'un lien ne se rompra pas. La présence quotidienne des postiers peut servir à prévenir les ruptures sociales plutôt que les réparer et prévention peut être financée par les acteurs publics qui supportent aujourd'hui les coûts aval (assureurs, administrations, etc.).
7. **Explorer le rôle de La Poste comme concessionnaire de nouvelles activités publiques à forte intensité de confiance.** Dans l'idée de créer de nouvelles rentes pour financer les missions d'intérêt général de La Poste, la concession de telles activités en PPP créerait des revenus stables adossés à des besoins publics durables tout en déchargeant les dépenses publiques.
8. **Mesurer et rendre visible l'impact réel du réseau sur le lien social**, pour sortir ces missions de l'angle mort économique, en combinant un baromètre annuel de cohésion sociale et une valorisation quantitative des micro-interactions générées par le réseau.

La Poste, institution du lien social

La Poste mène aujourd'hui un combat devenu structurellement **asymétrique**, aux avant-postes de l'indivisibilité de la République. À l'heure où la société française est travaillée par des forces centrifuges puissantes, l'intérêt de l'institution postale pour l'entretien et la consolidation du lien social fragilisé **ne doit pas être analysé comme un coût arbitral : c'est un investissement stratégique.**

Introduction générale

La cohésion sociale fait aujourd'hui l'objet d'un constat paradoxal. Jamais les Français n'ont autant exprimé leur attachement à leur cadre de vie immédiat et jamais, dans le même temps, ils n'ont porté un regard aussi sombre sur l'état du pays. Près de 90 % jugent que leur pays est en déclin². La nostalgie du passé culmine. 75 % des personnes interrogées estiment qu'« en France, c'était mieux avant »³ et la colère sociale demeure élevée, 43 % se déclarant « en colère et très contestataires »⁴. Cette dissonance entre satisfaction locale et pessimisme national constitue l'un des traits saillants de la situation française contemporaine.

Ce malaise ne relève pas seulement d'un climat émotionnel ou d'un cycle politique. Il s'enracine dans des transformations rapides du contexte socio-économique et technologique : fractures sociales persistantes, inégalités territoriales accrues, sentiment de déclassement, vieillissement démographique, mais aussi numérisation rapide des services publics et des interactions quotidiennes. Pour une part croissante de la population, l'insertion dans la société et l'économie, l'accès à l'information ou aux services essentiels, le partage des codes culturels dominants deviennent plus complexes, plus abstraits, parfois plus humiliants.

Le lien social, entendu comme l'ensemble des relations, des échanges et des infrastructures qui permettent à une société de tenir, apparaît fragilisé. Malgré cela, des dynamiques positives existent : l'attachement au local, la solidarité intergénérationnelle et l'émergence de nouveaux outils de médiation.

Dans ce contexte, La Poste occupe une place singulière. Par nature, depuis sa création sous Louis XI, elle a été conçue comme une infrastructure d'unification. Au fil de son développement, elle a représenté une plateforme prénumérique de proximité et un levier de péréquation territoriale. Son réseau de points de contact couvre 97 % de la population à moins de cinq kilomètres ou vingt minutes⁵, et son maillage était encore composé de 17 306 points de contact à fin novembre 2025⁶, c'est à dire l'équivalent d'un point de contact pour deux communes.

Pourtant, le modèle économique historique s'épuise. La distribution du courrier, monopole de La Poste, ne sera bientôt que le souvenir

2 Voir *Fractures françaises 2025 : la lassitude de la société française*, étude menée par Ipsos pour la Fondation Jean-Jaurès, Le Monde, le Cevipof et l'Institut Montaigne.

3 *ibid*

4 *ibid*

5 Source : Site institutionnel La Poste, « L'aménagement du territoire »

6 Source : La Poste, Branche Grand Public & Numérique, Direction de la communication.

d'une ancienne rente utilisée pour financer le coût de ce réseau dense. De plus de 20 milliards au tournant du millénaire, le nombre de lettres envoyées en France pourrait tomber sous les 3 milliards d'ici 2030⁷, alors même que le déficit annuel des missions de service public confiées à La Poste dépasse 1,2 milliards d'euros net, que le Groupe prélève sur ses excédents⁸.

Face à ces dynamiques anciennes, La Poste a amorcé dès les années 2000 une diversification pour évoluer d'un opérateur postal historique vers un groupe multiservices à dimension internationale (les activités internationales représentent désormais plus de 44 % de son chiffre d'affaires), proposant services logistiques, accès numériques, offres bancaires et assuranciels, ou encore asset management. Accélérée dans les années 2010, cette diversification a suivi le rythme de la digitalisation. La Poste se positionne désormais comme un acteur de l'intelligence artificielle, avec l'acquisition de Probayes en 2016, la création en 2022 d'un pôle data et IA réunissant 500 experts ou la formation de 25 000 postiers aux bases de l'IA⁹.

La Poste, entreprise pluri-centenaire au statut hybride de service public et d'acteur économique, est régulièrement citée comme un des derniers « totems républicains » capables de recréer du commun. Dans les territoires, son réseau demeure parfois la dernière présence tangible d'une institution nationale. La consultation menée en 2024 par le Groupe La Poste et son étude sur les « Fractures françaises » ont conforté cette perception : pour une majorité de Français, le bureau de poste reste un repère, un lieu de confiance et d'humanité, en particulier pour les personnes âgées, les habitants des zones rurales ou les citadins isolés.

Depuis 2021, La Poste a formalisé cette singularité à travers son statut d'entreprise à mission. Celui-ci inscrit dans ses statuts des objectifs sociaux, territoriaux et environnementaux explicites, suivis par un comité de mission indépendant. Ce cadre juridique confère une portée opérationnelle et durable à des engagements historiquement constitutifs du modèle postal, en articulant missions d'intérêt général, performance économique et responsabilité sociétale.

L'objet de cette nouvelle étude, en partenariat avec La Poste, est d'interroger sa capacité à renforcer son impact positif sur le lien social en France. Ceci impliquera de faire le point sur l'état du lien social en France, d'analyser le rôle et les limites du modèle actuel de La Poste et de proposer des voies de renforcement de son action au

7 Voir Avis n° 2025-12 de la Commission supérieure du numérique et des postes (CSNP), daté du 24 octobre 2025, intitulé « Sur l'avenir des missions de service public confiées au Groupe La Poste »

8 Rapport intégré 2025 du Groupe La Poste.

9 Voir « L'Intelligence Artificielle (IA) au sein du groupe La Poste », site institutionnel La Poste

service du lien social dans un cadre économiquement soutenable. Fidèle à sa méthodologie, l'approche humaniste de l'Institut Sapiens sera à la fois économique, mais également appuyée sur des données sociologiques (frustrations, fractures, numérisation) et sur des comparaisons internationales.

Il ne s'agit donc pas seulement de documenter l'utilité sociale de La Poste, largement reconnue, mais d'analyser les tensions structurelles auxquelles cette mission est aujourd'hui confrontée : épuisement du modèle historique, transformation des usages et des modes de vie, contraintes économiques, recomposition du rôle des services publics de proximité.

Cette étude se situe dans le prolongement des travaux récemment publiés par La Poste sur les fractures et vulnérabilités de la société française¹⁰, mais s'attache à en tirer les conséquences en termes de modèle. Là où ces travaux reposent principalement sur un diagnostic d'opinion publique et une mise en valeur des actions existantes, la présente démarche adopte un point de vue complémentaire et distinct : elle interroge les conditions de soutenabilité, dans la durée, de la contribution de La Poste au lien social.

¹⁰ *Fractures et vulnérabilités de la société française : La Poste, acteur du lien social dans les territoires*, Livre blanc, novembre 2024, La Poste / BVA Xsight



Partie I – Le lien social en France à l’épreuve des mutations contemporaines

I.1 – Définir le lien social : entre relations, échanges et institutions

Omniprésent dans le débat public contemporain, le terme de « lien social » est mobilisé pour désigner tour à tour la convivialité, la solidarité, la cohésion nationale, l’intégration des individus ou encore la qualité des relations interpersonnelles. Cette polysémie, souvent renforcée par un usage normatif ou moral, en affaiblit la portée analytique. Après des décennies d’utilisation, voire d’instrumentalisation, le terme est épuisé.

Pour éviter toute confusion, il est indispensable de partir d’une définition opératoire du lien social, solidement ancrée dans les sciences sociales, et de montrer qu’il ne se réduit ni à l’affectif ni à l’interpersonnel, mais qu’il repose aussi sur des formes organisées d’échange, de réciprocité et d’institutionnalisation.

Dans la tradition sociologique française, Émile Durkheim constitue un point de départ incontournable. Dès la fin du XIX^{ème} siècle, dans *De la division du travail social* (1893)¹¹, Durkheim définit le lien social à travers les formes de solidarité qui assurent la cohésion d'une société. Il distingue la solidarité « mécanique », fondée sur la similitude des individus et la force des appartenances communautaires, de la solidarité « organique », caractéristique des sociétés modernes, fondée sur la différenciation des fonctions et l'interdépendance des individus. Dans cette perspective, le lien social n'est pas d'abord une affaire de sentiments ou de proximité affective : il est le produit d'un système d'obligations réciproques, inscrit dans l'organisation économique et sociale. La division du travail, loin de dissoudre le lien, en constitue chez Durkheim l'un des principaux vecteurs, à condition qu'elle ne produise pas d'anomie, c'est-à-dire une désagrégation des règles et des repères communs.

Une trentaine d'années après l'œuvre fondatrice de Durkheim, cette approche est prolongée et enrichie par l'anthropologie de Marcel Mauss. En 1924, dans son *Essai sur le don*¹², Mauss montre que les sociétés humaines reposent sur des systèmes d'échange qui excèdent la seule rationalité économique. Le don, loin d'être gratuit, engage une triple obligation : donner, recevoir et rendre. Ces échanges créent des relations durables, structurent les collectifs et fondent la reconnaissance mutuelle entre les individus et les groupes. Le lien social apparaît ainsi comme un tissu d'échanges matériels et symboliques, qui s'inscrit dans le temps et s'appuie sur des cadres collectifs stabilisés. Mauss insiste sur le fait que ces échanges sont indissociablement économiques, juridiques et moraux, c'est-à-dire qu'ils engagent des institutions, des règles et des médiations, sans lesquelles la société se défait.

Ces fondements classiques ont été réinterprétés par la sociologie contemporaine. Serge Paugam propose une conceptualisation particulièrement opérante du lien social, qu'il définit comme l'ensemble des relations par lesquelles les individus sont « attachés » à la société. Dans *Le lien social* (2008)¹³, il distingue quatre formes principales d'attachement : le lien de filiation, le lien de participation élective (amis, associations), le lien de participation organique (travail, activité productive) et le lien de citoyenneté. Cette typologie permet de comprendre que le lien social est à la fois relationnel et institutionnel. Il repose sur des interactions interpersonnelles, mais aussi sur des dispositifs collectifs qui garantissent l'intégration, la reconnaissance et la protection des individus. Lorsque ces dispositifs se fragilisent, par exemple sous l'impact du chômage de

11 *De la division du travail social*, Émile Durkheim, PUF, 2013

12 *Essai sur le don : Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, Marcel Mauss, PUF, 2012

13 Lire *Le lien social*, Serge Paugam, PUF, coll. « Que Sais-Je ? », 2008. Voir aussi *Les formes élémentaires de la pauvreté*, Serge Paugam, PUF, 2005.

longue durée, de la précarité, de l'éloignement des services publics, alors le lien social se délite, même si des relations de proximité subsistent.

Robert Castel, dans *Les Métamorphoses de la question sociale* paru en 1995¹⁴, apporte un éclairage complémentaire en analysant le lien social à partir des régimes de protection et d'affiliation. Son travail montre que l'intégration sociale dans les sociétés salariales repose historiquement sur l'articulation entre travail, droits sociaux et institutions publiques. La fragilisation de l'emploi et la montée des formes de précarité ne produisent pas seulement des inégalités économiques, elles vont jusqu'à désaffilier les individus, en les éloignant des cadres collectifs qui leur permettaient de se projeter dans la société. Le lien social apparaît alors comme une construction historique et institutionnelle, datée, dépendante de dispositifs concrets de médiation et de continuité.

Ces apports successifs et complémentaires convergent vers une définition complète du lien social. Ce dernier ne se réduit ni à la convivialité ni à la seule intensité des relations interpersonnelles. Il désigne l'ensemble des relations, des échanges et des cadres institutionnels qui permettent à une société de tenir dans la durée. Cette approche entre en résonnance avec les analyses de la nouvelle économie institutionnelle, comme celles de Douglass North, qui rappellent que les marchés eux-mêmes reposent sur des institutions – telles que règles, normes, infrastructures – sans lesquelles l'échange économique et la confiance serait impossibles. Le lien social constitue ainsi une condition de possibilité du fonctionnement économique, et non un supplément d'âme extérieur aux logiques de marché¹⁵.

Cette définition opératoire est décisive pour la suite de l'étude. Elle permet d'éviter deux écueils fréquents : d'une part, une approche purement morale ou compassionnelle du lien social ; d'autre part, une vision strictement individualiste qui ferait reposer la cohésion sur les seuls comportements privés. En replaçant le lien social au croisement des relations humaines, des échanges économiques et des institutions publiques, elle offre un cadre analytique robuste pour interroger le rôle spécifique d'acteurs comme La Poste, non comme simple prestataire de services, mais comme médiateur durable entre les individus, les territoires et la collectivité nationale.

14 *Les Métamorphoses de la question sociale : Une chronique du salariat*, Robert Castel, Fayard, 1995.

15 *Institutional Change and American Economic Growth*, Douglass North & Lance Davis, Cambridge University Press, 1971.

I.2 – Malgré des dynamiques locales positives, le lien social reste une urgence démocratique

À la fin de l'année 2025, le diagnostic du lien social en France apparaît profondément ambivalent. Les enquêtes d'opinion convergent pour dresser le tableau d'un pays traversé par un pessimisme collectif intense, marqué par un sentiment de déclin et une défiance élevée envers les institutions nationales. Dans le même temps, ces mêmes enquêtes révèlent un niveau de satisfaction personnelle et d'attachement au cadre de vie local qui demeure relativement élevé, ainsi qu'une forte attente à l'égard de solutions concrètes, de proximité et d'accompagnement. Cette dissonance constitue l'un des traits saillants de la situation actuelle.

Le baromètre annuel « Fractures françaises », réalisé par Ipsos pour Le Monde, le Cevipof, l'Institut Montaigne et la Fondation Jean-Jaurès, montre en 2025 que près de 90 % des Français estiment que la France est en déclin, et qu'environ trois quarts jugent que « c'était mieux avant ». Ces niveaux, historiquement élevés, s'inscrivent dans une tendance de long terme observée depuis le milieu des années 2010, mais se sont accentués à la suite des crises successives, notamment le mouvement des Gilets jaunes, la pandémie de Covid-19, l'inflation, les tensions géopolitiques. Dans l'édition 2025 du baromètre, 43 % des personnes interrogées se déclarent « en colère et contestataires », contre environ 31 % en 2021, traduisant une radicalisation émotionnelle du rapport à la société et au politique.

Ce pessimisme collectif coexiste pourtant avec des indicateurs de bien-être personnel nettement moins dégradés. Selon les mêmes enquêtes, une majorité de Français déclarent se sentir bien dans leur commune ou leur quartier, et continuent d'exprimer un attachement fort à leur environnement immédiat. Le Baromètre des Territoires conduit par Elabe pour l'Institut Montaigne en 2019¹⁶, puis prolongé dans des enquêtes ultérieures, mettait déjà en évidence cette dissociation entre un bonheur local relativement préservé et un désenchantement national profond. Cette configuration paradoxale a été confirmée par l'étude BVA XSight conduite pour La Poste en 2024 : plus de trois quarts des répondants jugent qu'il fait bon vivre là où ils habitent, tout en considérant que les fractures sociales et territoriales se sont aggravées au cours des vingt dernières années¹⁷.

Les données socio-économiques viennent éclairer cette ambivalence. D'un côté, les difficultés matérielles sont bien réelles : selon le

¹⁶ *La France en morceaux : Baromètre des Territoires*, Elabe pour l'Institut Montaigne, février 2019.

¹⁷ *La Poste / BVA XSight – Fractures et vulnérabilités de la société française : La Poste, acteur du lien social dans les territoires*, livre blanc, novembre 2024.

baromètre « Fractures françaises » 2025 déjà évoqué, 57 % des Français déclarent avoir des difficultés à boucler leurs fins de mois, un chiffre en nette hausse par rapport à la fin des années 2010. L'inflation a ravivé des arbitrages contraints sur l'alimentation, l'énergie ou les transports, en particulier dans les ménages modestes et les classes moyennes inférieures. De l'autre, ces difficultés ne se traduisent pas mécaniquement par un effondrement généralisé du lien social. Les solidarités familiales et locales demeurent actives, notamment dans les petites villes et les zones rurales, comme l'ont montré les travaux de Laurent Davezies sur les mécanismes de redistribution territoriale et de revenus publics¹⁸.

Les fractures territoriales constituent néanmoins un facteur central de fragilisation du lien social. Les analyses de France Stratégie indiquent qu'environ 85 % des cadres et des emplois qualifiés se concentrent dans une douzaine de grandes aires métropolitaines, accentuant le sentiment de déclassement dans de nombreux territoires périphériques¹⁹. Christophe Guilluy a également largement documenté ce phénomène²⁰, en soulignant que ces territoires regroupent une part majoritaire de la population, sans bénéficier des dynamiques de croissance les plus visibles. L'étude BVA XSight de 2024 montre ainsi que près d'un Français sur deux considère la désertification des territoires ruraux comme l'un des faits majeurs des dernières décennies, et que le sentiment de délaissement est particulièrement marqué dans les zones où les services publics se sont raréfiés.

À ces fractures socio-territoriales s'ajoute une fracture numérique désormais massive et durable. Le Baromètre du numérique 2022, réalisé par le CREDOC pour l'Arcep, l'Arcom, le Conseil général de l'économie et l'ANCT, indique que 48 % des Français déclarent éprouver des difficultés dans l'usage des outils numériques, et que 54 % rencontrent des obstacles pour accomplir des démarches administratives en ligne. L'Agence nationale de lutte contre l'illectronisme estime pour sa part que 15 % des adultes sont en situation d'illectronisme, et que 28 % disposent de compétences numériques faibles. Ces difficultés concernent prioritairement les personnes âgées, les ménages modestes et les habitants de territoires peu équipés, mais elles dépassent largement ces catégories. La dématérialisation accélérée des services publics a transformé cette fragilité numérique en enjeu de dignité et d'accès aux droits, contribuant à nourrir le sentiment d'exclusion.

18 Voir Laurent Davezies, *La crise qui vient : la nouvelle fracture territoriale*, Seuil, 2012 ; et *Le nouvel égoïsme territorial : le grand malaise des nations*, Seuil, 2015.

19 France Stratégie, Note n°53, *Dynamiques territoriales : vers une nouvelle géographie du développement*, Frédéric Lainé, 2017.

20 *La France périphérique : Comment on a sacrifié les classes populaires*, Christophe Guilluy, Flammarion, 2014.

Pour autant, ces constats négatifs ne doivent pas masquer des dynamiques positives à l'œuvre. Les enquêtes révèlent que les Français ne sont pas résignés : ils expriment au contraire une forte aspiration à rester maîtres de leur vie, à conserver des marges de décision et d'autonomie dans un contexte perçu comme incertain. L'étude BVA XSight de 2024, déjà citée, met en évidence une demande transversale de solutions concrètes, de conseils et d'accompagnement, en particulier à l'échelle locale. Les acteurs de proximité – élus municipaux, associations, petites entreprises, services publics incarnés – bénéficient d'un niveau de confiance nettement supérieur à celui des institutions nationales. Plus de 60 % des Français déclarent faire confiance à leur maire, contre environ 20 % pour l'Assemblée nationale ou la Présidence de la République dans les mêmes enquêtes.

Ce faisceau d'indicateurs conduit à une conclusion centrale pour la suite de l'étude : le lien social est devenu une **urgence démocratique**. Il ne peut plus être appréhendé comme un supplément moral ou une variable d'ajustement des politiques publiques. Dans une société marquée par la défiance, la fragmentation territoriale et l'exclusion numérique, la capacité à maintenir des relations de proximité, des médiations humaines et un accès effectif aux droits conditionne directement la participation citoyenne et la stabilité démocratique. Le lien social apparaît ainsi non comme un héritage du passé, mais comme une condition contemporaine de la cohésion et de la capacité collective à affronter les transformations en cours.

I.3 – De nouvelles mutations au potentiel centrifuge qui ouvrent cependant des opportunités de renforcement du lien social

Des transformations profondes traversent la société française depuis plusieurs décennies. Citons par exemple :

- La désindustrialisation
- La numérisation des services,
- La recomposition territoriale,
- Les mobilités résidentielles et professionnelles accrues,
- Le vieillissement démographique

Ces vastes phénomènes, rarement cantonnés au cas français, sont souvent analysés sous l'angle de leurs effets négatifs sur le lien social. Ces diagnostics ne sont pas infondés. Ils doivent toutefois

être appréhendés dans toute leur complexité, car ces mutations produisent simultanément des forces centrifuges qui fragmentent les trajectoires et des opportunités inédites de recomposition du lien, à condition d'être accompagnées par des acteurs capables d'en amortir les effets sociaux.

La numérisation constitue sans doute l'exemple le plus emblématique de cette ambivalence. D'un côté, elle a permis une simplification massive de nombreuses démarches, une accélération des échanges et un élargissement de l'accès à l'information. Le développement des services en ligne, du télétravail et des plateformes collaboratives a favorisé de nouvelles formes de sociabilité, notamment pour les actifs qualifiés et les populations urbaines. Selon l'Insee, la part des salariés pratiquant le télétravail au moins occasionnellement est passée de moins de 5 % avant la crise sanitaire à près de 30 % en 2021, avant de se stabiliser autour de 20 % en 2023, contribuant à recomposer les équilibres entre vie professionnelle, vie familiale et ancrage territorial²¹.

Dans le même temps, cette numérisation a produit une exclusion de grande ampleur pour une partie significative de la population. Nous avons précédemment décrit le phénomène en parlant de « fracture numérique ». Ces difficultés ne relèvent pas uniquement d'un retard d'équipement : elles renvoient à l'âge, au niveau de diplôme, au revenu et à l'isolement social. La numérisation, lorsqu'elle n'est pas accompagnée, agit ainsi comme un facteur de fragmentation, transformant l'accès aux droits et aux services en parcours d'obstacles.

La mobilité résidentielle et professionnelle participe d'une dynamique comparable. La France connaît depuis plusieurs décennies une recomposition de sa géographie humaine, marquée par la métropolisation, la périurbanisation et, plus récemment, par des mouvements de retour vers les villes moyennes et certains territoires ruraux. Les travaux de France Stratégie montrent que la concentration de l'emploi qualifié dans une douzaine de grandes aires urbaines s'est poursuivie au cours des années 2010, tandis que de nombreux territoires périphériques ont vu leur base productive et leurs services publics s'affaiblir²². La nouvelle dynamique urbaine ne se contente pas d'agrandir les métropoles. Elle crée une « rupture des classes populaires avec les grands centres urbains », qui se traduit par une concentration des emplois qualifiés et des services de haut niveau dans les grandes métropoles, tandis que les classes populaires et moyennes inférieures sont reléguées

21 INSEE, *Économie et société à l'ère du numérique*, Insee Références, Édition 2025, Fiche 3.4 – Pratique du télétravail.

22 France Stratégie, Note n°53, op. cit.

vers des périphéries urbaines ou des petites villes, avec moins d'opportunités et des ressources institutionnelles plus fragiles (transport, éducation, services publics)²³.

Cependant, ces dynamiques ne se traduisent pas uniformément par une dissolution du lien social. Les enquêtes de l'Insee et du CREDOC montrent que la mobilité résidentielle peut aussi être porteuse de recompositions positives, notamment lorsque les individus accèdent à de meilleures conditions de logement, à un environnement perçu comme plus protecteur ou à des solidarités locales renouvelées. Le développement du télétravail a par exemple permis à certains ménages de s'installer hors des métropoles tout en conservant un emploi qualifié, contribuant à redynamiser certaines communes. Les annexes régionales de l'étude BVA XSight menée pour La Poste en 2024 montrent ainsi que dans plusieurs régions rurales ou de villes moyennes, le sentiment de convivialité et d'entraide demeure supérieur à la moyenne nationale, malgré des fragilités économiques persistantes.

Les transformations démographiques renforcent encore cette ambivalence. Le vieillissement de la population accroît mécaniquement les besoins en services de proximité, en accompagnement et en médiation humaine. Selon l'Insee, la part des personnes âgées de 65 ans et plus atteindra près de 23 % de la population en 2030, contre environ 20 % aujourd'hui²⁴. Ce vieillissement, surtout s'il est compliqué par une perte d'autonomie, peut accentuer l'isolement social, en particulier lorsque les services publics se raréfient ou se dématérialisent (par exemple les services des impôts, de la CAF, de France Travail). Mais il génère également une demande accrue de présence humaine, de continuité et de confiance, qui peut devenir un levier puissant de recomposition du lien social lorsque des dispositifs de réponse adaptés existent.

Ces constats convergent vers une même conclusion : les mutations contemporaines n'entraînent pas mécaniquement une dégradation du lien social, mais elles produisent des forces centrifuges qui, laissées à elles-mêmes, accentuent les fractures sociales, territoriales et numériques. Comme toute transformation socio-économique majeure, elles exigent des mécanismes de cohésion capables d'en accompagner les effets. Refuser l'innovation ou s'en remettre à l'immobilisme reviendrait à ignorer les opportunités qu'elle crée, tout en abandonnant les plus fragiles à ses effets négatifs.

Dans ce contexte, la question centrale n'est pas de ralentir le progrès, mais de mobiliser les acteurs capables d'en assurer

²³ Christophe Guilluy, op. cit.

²⁴ Insee Première, n° 1881, Novembre 2021, Projections de population 2021-2070, Résultats et pyramides des âges.

la médiation sociale. Les travaux de Serge Paugam et de Robert Castel rappellent que le lien social repose sur des institutions intermédiaires qui permettent aux individus de rester intégrés malgré les transformations du travail, des territoires et des modes de vie. Les enquêtes d'opinion montrent que les Français identifient clairement ces acteurs de proximité. Élus locaux, associations, services publics incarnés, sont vus comme des points d'appui essentiels. La Poste, par son réseau, par la diversité de ses missions et par la relation de confiance qu'elle entretient avec de larges segments de la population, s'inscrit pleinement dans cet ensemble de forces de cohésion mobilisables.

Cette ambivalence des transformations contemporaines constitue ainsi le cadre analytique dans lequel s'inscrit la suite de cette étude : comprendre comment une institution comme La Poste peut contribuer non pas à freiner les mutations à l'œuvre, mais à en humaniser les effets, en réduisant les forces centrifuges qu'elles génèrent et en transformant leurs potentialités en ressources pour le lien social.

1.4 – Les nouvelles perspectives ambivalentes offertes par l'intelligence artificielle

À l'heure où l'intelligence artificielle (IA) prend son essor dans tous les domaines de la vie sociale et économique, tant au travers d'algorithmes d'arrière-plan que d'interfaces utilisateurs variées, il paraît indispensable de réfléchir à son impact potentiel sur les liens sociaux, cette notion étant ici plus que jamais prise dans le sens fort que nous avons défini précédemment.

L'intelligence artificielle occupe une place singulière dans les mutations contemporaines que nous avons décrites. Elle concentre à elle seule nombre des tensions déjà observées dans les processus de numérisation, de recomposition du travail et de dématérialisation des services. En effet, elle promet tout à la fois une augmentation de l'efficacité et de la personnalisation des relations sociales de toute nature (par exemple professionnelles, médicales, éducatives, etc.), et une augmentation des risques de fractures nouvelles, d'exclusion et de désintermédiation. L'IA ne constitue donc ni une menace uniforme ni une solution intrinsèque au défi du lien social dans la France contemporaine. Elle agit comme un facteur d'amplification, susceptible de renforcer les forces centrifuges à l'œuvre ou, à l'inverse, de devenir un levier de médiation puissant lorsqu'elle est encadrée par des objectifs sociaux clairs et un accompagnement humain explicite.

Les risques sont bien identifiés. Plusieurs travaux, notamment ceux de l'OCDE²⁵ et de la Commission européenne, soulignent que le déploiement rapide des systèmes d'IA peut accentuer les inégalités d'accès à l'emploi, aux services et à l'information, en particulier pour les populations les moins qualifiées ou les moins à l'aise avec le numérique. Environ 14 % des emplois dans les pays de l'OCDE sont fortement automatisables, c'est-à-dire exposés à un risque d'automatisation supérieur à 70 %, tandis que 32 % supplémentaires pourraient connaître des transformations profondes de leurs tâches.

Par son impact sur l'emploi et les qualifications, l'IA peut représenter une disruption non négligeable et former une force centrifuge additionnelle. De fait, même si les suppressions d'emploi liées à l'IA sont encore rares, malgré certaines entreprises qui se réorganisent pour anticiper, l'IA est d'ores et déjà souvent associée dans le débat public à des logiques de substitution du travail humain, de réduction des coûts et de standardisation des interactions.

Le second risque est celui de l'accélération de la fracture numérique, liée à l'accélération de la numérisation des processus sous l'impact de l'IA. Au regard du taux élevé d'illectronisme en France (voir *supra*), plusieurs travaux parlementaires récents alertent ainsi sur le danger d'une dématérialisation intégrale des services publics, qui ferait de la maîtrise des interfaces numériques une condition préalable à l'exercice effectif de la citoyenneté²⁶. Un rapport sénatorial de 2025 relève que 82 % des démarches administratives se font désormais en ligne à fin 2024, un seuil qui fait de la numérisation la norme pour l'accès aux services publics et qui prépare logiquement le chemin pour l'IA. Le même rapport souligne que la numérisation, si elle simplifie l'accès pour une majorité, se traduit pour certains usagers (par exemple seniors, personnes handicapées, publics défavorisés) par une exclusion manifeste, générant un sentiment de « grande souffrance » et de déshumanisation des relations avec l'administration²⁷. Dans cette perspective, l'IA porte intrinsèquement en elle le risque de raréfier les points de contact humains, de rigidifier les parcours et de renforcer le sentiment d'incompréhension ou de déclassement.

Pour autant, cette lecture serait incomplète si elle conduisait à rejeter l'IA comme telle. L'analyse de l'Institut Sapiens repose sur une hypothèse différente : l'IA peut devenir un outil de médiation du lien social, non pas en se substituant aux relations interpersonnelles,

25 OECD, *Employment Outlook 2023, Artificial Intelligence and the Labour Market*.

26 Voir par exemple la Question écrite n° 3724 de l'Assemblée Nationale, du 4 février 2025, « Lutte contre l'illectronisme et dispositif Conseiller numérique ».

27 Sénat, Rapport d'information n°895, « Faciliter l'accès aux services publics : restaurer le lien de confiance entre les administrations et les administrés », présenté le 16 septembre 2025.

mais en les rendant possibles là où elles étaient entravées. Une caractéristique décisive de l'IA contemporaine est en effet sa capacité à interagir en langage naturel, à traduire, à reformuler, à personnaliser les échanges et à traiter un grand nombre de situations simples, libérant ainsi du temps et de l'attention pour l'accompagnement humain.

Un exemple illustre de manière concrète cette orientation. La Poste a expérimenté dans plusieurs bureaux un outil de traduction multilingue en temps réel, mis à disposition des chargés de clientèle. Ce dispositif permet d'accompagner des usagers allophones, notamment des réfugiés, des demandeurs d'asile ou des personnes maîtrisant mal le français, pour lesquels la barrière linguistique constitue souvent le premier obstacle à l'accès aux services postaux, bancaires ou administratifs. Dans ce cas, l'IA n'automatise pas la relation : elle en est la condition de possibilité. Elle permet à l'agent d'exercer pleinement son rôle de médiateur, en transformant une situation d'incompréhension potentielle en interaction sociale effective. La technologie reste invisible pour l'utilisateur ; la relation humaine demeure centrale²⁸.

Ce type d'usage n'est pas isolé. Une expérimentation dénommée « Albert France services », menée conjointement par l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) et la Direction interministérielle du Numérique (DINUM), met à disposition des conseillers du réseau France services un outil d'assistance basé sur l'intelligence artificielle pour renforcer la qualité d'accompagnement des usagers : l'IA y est utilisée comme support aux agents, et non en substitution de la relation humaine²⁹.

Ces exemples mettent en évidence une ligne de partage essentielle. L'IA renforce le lien social lorsqu'elle est pensée comme une technologie d'assistance relationnelle, et non comme un outil de désintermédiation. Elle devient alors un moyen peu coûteux de lever des barrières concrètes à l'interaction : barrière linguistique, complexité administrative, asymétrie d'information, appréhension face au numérique. À l'inverse, lorsqu'elle est déployée dans une logique purement gestionnaire, elle tend à accroître la distance entre institutions et citoyens.

L'intelligence artificielle ne modifie donc pas mécaniquement le lien social dans un sens univoque. Elle en transforme les formes, les canaux et les modalités. Les interactions deviennent plus distribuées, parfois moins physiques, mais potentiellement plus

²⁸ Source : Pierre-Étienne Bardin, Chief Data Officer and Head of Analytics / Probayes, Groupe La Poste, janvier 2026.

²⁹ Source : « Expérimentation d'un modèle d'assistance aux conseillers France services basé sur l'intelligence artificielle », communiqué de presse France Services, 16 février 2024.

accessibles et plus fréquentes. L'enjeu central n'est pas la disparition du lien, mais sa recomposition, qui appelle de nouveaux dispositifs de médiation et de nouveaux rôles pour les acteurs de proximité. Dans cette perspective, l'IA peut constituer un levier de cohésion à condition d'être intégrée dans des organisations capables d'en fixer le sens, d'en encadrer les usages et de maintenir la primauté de la relation humaine. La Poste, par la nature de son réseau et de ses missions, figure parmi ces acteurs susceptibles de transformer une innovation technologique en ressource pour le lien social, plutôt qu'en facteur supplémentaire de fragmentation.

I.5 – Le risque central : une société à plusieurs vitesses et une cohésion nationale fragilisée

Les analyses précédentes ont montré que les transformations contemporaines — numérisation des services, recomposition territoriale, vieillissement démographique — produisent des effets ambivalents sur le lien social. Elles ouvrent des opportunités nouvelles, mais exposent aussi une partie croissante de la population à des risques d'exclusion, d'isolement et de perte d'accès effectif aux droits. La question posée dans cette sous-partie n'est donc plus celle du diagnostic, mais celle de ses conséquences systémiques : le cumul de ces fragilités fait peser un risque central sur la société française, celui d'une fragmentation durable en une société à plusieurs vitesses, susceptible d'affaiblir la cohésion nationale et l'égalité républicaine.

Ce risque est souvent analysé à travers le prisme territorial, en opposant métropoles connectées et territoires périphériques. Cette lecture est indispensable, mais elle demeure incomplète si elle conduit à considérer l'isolement comme un phénomène essentiellement rural. Comme l'a souligné Nathalie Collin, directrice générale de la Branche Grand Public et Numérique de La Poste, lors de son audition dans le cadre de cette étude, l'isolement prend également des formes spécifiques dans les grandes agglomérations, qu'elle qualifie d'« isolement vertical ». Dans les métropoles caractérisées par un habitat densifié et verticalisé, l'anonymat, la réduction du tissu associatif de proximité et la disparition progressive de réseaux intermédiaires – agences bancaires, guichets, petites gares, commerces de services – contribuent à rompre les solidarités horizontales qui structuraient historiquement la vie urbaine³⁰.

Les travaux de la Fondation de France sur les conditions de vie dans les grandes villes montrent que le sentiment de solitude peut y être aussi élevé, voire plus élevé, que dans certaines zones rurales,

30 Entretien de Nathalie Collin avec l'Institut Sapiens, 1er décembre 2025.

en particulier chez les personnes âgées vivant seules et chez les ménages modestes. Ainsi, selon la 15^e édition de l'étude annuelle sur les solitudes en France publiée par la Fondation de France, un Français sur quatre déclare se sentir seul en 2026, que ce soit en milieu rural ou urbain. Un constat qualifié d'« alarmant » par l'Institution³¹. Cette solitude n'est pas seulement relationnelle : elle est aussi fonctionnelle, lorsque les individus se trouvent confrontés à des structures administratives ou commerciales de grande taille, peu accessibles et fortement numérisées, sans médiation humaine identifiable.

Dans ce contexte, la disparition ou l'éloignement des corps intermédiaires joue un rôle déterminant. Robert Putnam a montré, dans *Bowling Alone* (2000)³², que l'érosion des réseaux associatifs et des institutions de proximité affaiblit durablement le capital social et la capacité des sociétés à produire de la coopération. En France, cette dynamique est observable à la fois dans les territoires ruraux et dans les espaces urbains denses. Là où d'autres acteurs (administrations, réseaux bancaires, assureurs, commerces de proximité, casernes militaires) se retirent, La Poste demeure fréquemment la dernière présence humaine régulière, assurée par les facteurs, les bureaux ou les points de contact, y compris dans des quartiers urbains fragiles ou des communes rurales peu denses.

L'enjeu dépasse la seule question de l'accès aux services. Il touche au cœur du pacte républicain. L'égalité devant le service public ne peut être réduite à une égalité formelle d'accès à des interfaces numériques. Elle suppose une capacité réelle pour chacun de comprendre, d'interagir et d'être accompagné. À défaut, la société française court le risque d'une fragmentation durable entre ceux qui maîtrisent les codes, les outils et les réseaux, et ceux qui en sont éloignés – non par choix, mais par situation.

Le risque d'une société à plusieurs vitesses n'est ni une fiction, ni une fatalité. Il constitue en revanche un signal d'alerte : sans politiques explicites de péréquation, d'inclusion et de médiation, les transformations en cours peuvent fragiliser durablement l'unité républicaine.

31 Fondation de France, *Isolement rural et solitude urbaine : Les solitudes en France*, 15^e édition, 20 janvier 2026.

32 Robert D. Putnam, *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, New York, Simon & Schuster, 2000

I.6 – Le rôle décisif des infrastructures de proximité dans la résilience sociale et économique

Au terme de ce bilan du lien social en France, un enseignement central se dégage : la résilience sociale et économique des territoires repose moins sur la seule performance des dispositifs numériques ou des politiques sectorielles que sur l'existence d'infrastructures de proximité capables d'assurer une continuité humaine, fonctionnelle et territoriale, même en mode « *low tech* ». Par leur simple présence quotidienne, bureaux de poste, commerces de services, réseaux de transport, services publics accessibles, jouent un rôle déterminant dans la capacité des sociétés à absorber les chocs, à limiter les ruptures et à maintenir un socle minimal de cohésion.

Les travaux d'économie territoriale ont montré que la disparition progressive de ces infrastructures ne produit pas seulement des effets d'inconfort ou de perte de services. Elle fragilise l'activité économique locale, accentue les inégalités territoriales et affaiblit les mécanismes de solidarité informelle. Laurent Davezies a notamment souligné que, dans de nombreux territoires peu denses, la stabilité économique repose moins sur la création de richesse productive que sur la circulation de revenus publics et sociaux, lesquels nécessitent des points d'accès physiques pour être pleinement effectifs³³. Dans cette perspective, les infrastructures de proximité constituent à la fois un filet de sécurité sociale et un support de l'activité économique locale.

Le cas de La Poste illustre de manière particulièrement éclairante cette fonction systémique. Malgré la progression continue de la dématérialisation, une part significative des prestations sociales continue de transiter par des canaux physiques. Comme le rappelle Fabien Jouron, Directeur de la Relation aux Opérateurs Publics et Privés du Groupe La Poste, lors de son audition dans le cadre de cette étude : « Plus de 50 % des minima sociaux sont encore retirés physiquement à La Poste en début de mois, malgré la digitalisation des services. »³⁴

Ce constat renvoie à une réalité souvent absente des raisonnements macroéconomiques : l'accès effectif aux droits sociaux ne se réduit pas à leur existence juridique ou à leur inscription sur un compte. Il suppose des lieux, des horaires, des agents identifiables et des interactions humaines permettant de sécuriser les parcours. Pour une partie des bénéficiaires, telles que les personnes âgées, ménages modestes, publics en situation d'illectronisme, la disparition de ces

³³ Laurent Davezies, op. cit.

³⁴ Entretien de Fabien Jouron avec l'Institut Sapiens, 4 novembre 2025.

points d'accès constituerait une rupture immédiate dans la capacité à faire face aux dépenses courantes, avec des effets en chaîne sur la consommation locale et la stabilité sociale.

Au-delà de cette fonction d'accès aux droits, Nathalie Collin, directrice générale de la Branche Grand Public et Numérique de La Poste, insiste sur ce qu'elle qualifie de « densité humaine » du réseau postal. Cette densité ne se mesure ni en flux financiers ni en volumes de transactions, mais dans la régularité des passages, la connaissance fine des situations individuelles et la capacité à détecter des fragilités invisibles pour d'autres acteurs. Elle évoque notamment des actions de prévention du suicide, rendues possibles uniquement par la présence régulière des postiers auprès de personnes isolées, en particulier dans les territoires ruraux et certains quartiers urbains fragiles : « Plusieurs dizaines de suicides sont évités chaque année grâce aux postiers.³⁵»

Ces interventions ne relèvent d'aucun dispositif marchand classique. Elles ne figurent pas dans les indicateurs traditionnels de performance, et leur valeur n'apparaît qu'indirectement dans les statistiques de santé publique ou de cohésion sociale. Elles constituent pourtant des externalités sociales majeures, au sens économique du terme : des bénéfices collectifs produits sans contrepartie financière directe, et dont la disparition engendrerait des coûts sociaux considérables pour la collectivité.

Cette dimension pose une question centrale pour l'action publique et la régulation économique. Les infrastructures de proximité ne sont pas aisément reconstituables une fois démantelées. Elles reposent sur des réseaux, des compétences, une confiance accumulée et une organisation territoriale qui se construisent sur le temps long. Comme le formule Nathalie Collin : « Un réseau comme celui-là, bâti sur plusieurs siècles, s'il se défait, qui aura les moyens de le refaire ? »

Cette interrogation dépasse le seul cas de La Poste. Elle vaut pour l'ensemble des services universels et des réseaux de proximité. La fermeture d'un bureau, d'un guichet ou d'un point de service peut apparaître rationnelle à l'échelle micro-économique ; elle peut se révéler coûteuse à l'échelle macro-sociale, en affaiblissant la résilience des territoires et en transférant implicitement des charges vers d'autres institutions (collectivités locales, services sociaux, système de santé).

35 Entretien avec Nathalie, op. cit.

Ainsi comprise, la question des infrastructures de proximité ne relève pas de la nostalgie ou de la défense d'un modèle dépassé. Elle constitue un enjeu contemporain de soutenabilité sociale et économique. Dans une « société de défiance », selon l'expression très parlante de Yann Algan, la fragmentation territoriale et la numérisation accélérée, ces infrastructures assurent une fonction d'amortisseur, de médiation et de continuité. À défaut d'un réseau suffisamment dense et vivace de corps intermédiaires, l'activation des dynamiques de réduction de la confiance interpersonnelle se répercute dans l'économie, ce qui explique en partie que les pays dans lesquels les indices de défiance interpersonnelle sont plus élevés ont tendance à perdre des points de produit intérieur brut (PIB)³⁶.

La préservation du lien social ne peut ainsi ni être dissociée du maintien et de l'adaptation des infrastructures de proximité, ni des enjeux de prospérité nationale. Sur cette base, l'Institut Sapiens propose un travail d'analyse visant à identifier en quoi La Poste, par son histoire, son organisation et son maillage territorial, occupe une position singulière dans cet écosystème, et pourquoi la question de sa contribution à la cohésion nationale ne peut être abordée indépendamment de celle de son modèle économique.

³⁶ *La société de défiance : Comment le modèle social français s'autodétruit*, Yann Algan & Pierre Cahuc, Cepremap, Éditions de la Rue d'Ulm, 2016



Partie II – La Poste, infrastructure par excellence du lien social

Cette partie examine la trajectoire historique de La Poste, de son rôle de « vache à lait » du courrier à son positionnement actuel de plateforme multi-services. Elle met en tension l'apparente substituabilité de ses missions historiques – courrier, colis, bureaux – avec la réalité de ses fonctions irremplaçables : universalité du service, péréquation territoriale et capacité d'intervention. Elle montre également que La Poste sert des publics divers (particuliers, entreprises, administrations) et qu'elle innove, notamment avec l'intelligence artificielle, pour rester un acteur central du lien social.

II.1 – Une plateforme prénumérique de proximité qui a porté la construction du pays et reste au cœur de la vie quotidienne des Français

La Poste s'inscrit parmi les institutions les plus anciennes et les plus structurantes de l'État français. Héritière directe des relais

de poste organisés dès le XV^{ème} siècle par l'autorité royale, elle a progressivement constitué un maillage territorial sans équivalent, pensé non comme un simple dispositif logistique, mais comme une infrastructure politique et administrative au service de l'unité nationale. Louis XI, le premier, systématise les relais de poste à partir de 1477 afin d'acheminer les courriers de son administration. Un siècle plus tard, à partir de 1576, l'attribution d'offices de messagers royaux ouvre aux particuliers le bénéfice de ce réseau de confiance. Encore un siècle, et apparaît en 1672 une structure centralisatrice, la ferme générale des postes, qui sera remplacée à la Révolution par une régie nationale. De même que le pouvoir royal s'est appuyé pendant plus de trois siècles sur son réseau de messagerie, la généralisation du service postal au XIX^e siècle accompagne la construction de l'État moderne, en permettant la circulation régulière des informations, des décisions administratives, des flux économiques et des correspondances privées sur l'ensemble du territoire.

Cette fonction de continuité territoriale et d'intermédiaire de confiance s'est imposée comme un pilier du pacte républicain. Le service postal a très tôt reposé sur des principes d'égalité d'accès, de neutralité et de permanence, indépendamment de la densité démographique ou de la rentabilité économique locale. La distribution du courrier six jours sur sept, y compris dans les zones rurales, montagneuses ou insulaires, a contribué à réduire les distances sociales et administratives entre les citoyens et l'État. Dans les périodes de crise, de guerre ou de reconstruction, La Poste a continué d'assurer cette fonction vitale de circulation de l'information et des biens, participant directement à la résilience nationale.

Loin de l'image contemporaine d'une simple institution administrative, nous proposons ici de reconnaître en La Poste un prototype de plateforme socio-économique prénumérique, avec des effets de réseau similaires, dans une certaine mesure, à ceux des géants actuels du numérique.

Succédant à l'essor des Foires de Champagne du XII^{ème} au XIV^{ème} siècle, qui ont favorisé les échanges nationaux et internationaux, le réseau postal constitue par nature un vecteur et un accélérateur d'informations, de relations et d'échanges économiques, dont le développement se fait pour les organisateurs à coût marginal. En effet, son infrastructure réutilisable de postes et de routes, génère des revenus fiscaux et postaux bien supérieurs aux investissements, avec un effet de levier amplifié par l'échelle nationale du réseau et ses prolongements internationaux. Les utilisateurs, comme les organisateurs, bénéficient quant à eux au travers du réseau de la

capacité à générer des revenus proportionnellement plus importants que les coûts d'utilisation, avec un fort effet de levier. Comme toutes les plateformes, celle-ci a contribué à démocratiser de multiples avancées technologiques (que l'on songe à la cartographie routière avec le Guide des chemins de France de Charles Estienne en 1533), à développer de nouveaux secteurs d'activité (la presse, par exemple) et à faire évoluer d'autres pans de la société (le rôle de l'institution postale dans l'unification des provinces et l'aménagement du territoire français en témoigne).

Fort de ce modèle permettant des rendements croissants d'adoption et des externalités de réseau positives, typiques des plateformes, dans lequel l'extension du service à un nouvel usager coûte marginalement peu tout en rendant possible des effets d'échelle en matière de gains, La Poste a de manière croissante constitué un acteur économique central. Le monopole postal, consolidé au cours du XIX^e et du XX^e siècle, a généré des recettes substantielles qui ont contribué au financement de l'État et à l'aménagement du territoire. Les activités du Groupe La Poste conditionnent encore aujourd'hui 1,5 % des emplois français, comme nous aurons l'occasion de le rappeler. Les recettes générées par le courrier ont longtemps alimenté le budget de l'État, permettant de financer l'aménagement du territoire.

Toutefois, le déclin du courrier et l'apparition rapide des plateformes numériques sont venus fragiliser cette plateforme prénumérique qu'elle a constituée. Ainsi, la branche courrier qui représentait plus de 50 % du chiffre d'affaires du groupe en 2010, n'en pèse plus que 15,8 % en 2024 sous l'effet de la dématérialisation des échanges et de la chute des volumes de lettres (moins deux tiers en quinze ans)³⁷. Une tendance qui n'est pas propre à la France et qui conduit parfois certains pays à des décisions radicales, comme l'illustre celle du Danemark, qui a annoncé l'arrêt définitif en janvier 2026 de la distribution du courrier papier par NordPost et la cession de cette activité à une société privée, avec des obligations amoindries de service universel et de réglementation tarifaire³⁸.

Ce contraste souligne l'enjeu stratégique auquel la France est confrontée : préserver une plateforme prénumérique de proximité, historiquement construite pour l'unité nationale, dans un contexte où son socle économique traditionnel se contracte rapidement.

37 Sauf mention contraire, les chiffres sur le Groupe La Poste dans cette partie sont issus de son Document d'Enregistrement Universel 2024, déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 9 avril 2025.

38 « Au Danemark, la Poste arrête de distribuer le courrier après 400 ans de service », dépêche Euronews, 31 décembre 2025.

II.2 – Une institution créatrice de liens économiques au service de l'ensemble de la société

À la fin de l'année 2024, le groupe La Poste emploie 226 800 collaborateurs dans le monde et réalise un chiffre d'affaires de 34,6 milliards d'euros, dont 44,6 % à l'international.

La France, berceau historique de l'entreprise, concentre environ 166 000 de ces emplois, soit près de 73 % des effectifs totaux, faisant du groupe le second employeur public du pays après l'État. Malgré une baisse tendancielle des effectifs directs, de l'ordre de 3 % par an depuis 2021, liée à l'automatisation et à la diversification des activités, l'empreinte économique globale de La Poste demeure considérable³⁹.

En intégrant les effets indirects et induits, les activités postales soutiennent environ 426 000 emplois en France, ce qui correspond à un effet multiplicateur de 1,57 emploi pour chaque emploi direct. En d'autres termes, près de 1,5 % de l'emploi total en France dépend encore, directement ou indirectement, du groupe La Poste. Cette contribution est particulièrement significative dans les territoires où les grands acteurs privés sont peu présents.

L'impact économique du Groupe est donc majeur pour la France, et cette irrigation se traduit de différentes manières (chiffres pour l'exercice 2024) :

- Les achats et investissements du groupe irriguent un tissu économique largement composé de petites et moyennes entreprises. La Poste génère ainsi 15,8 milliards d'euros de chiffre d'affaires chez ses sous-traitants français, dont environ 80 % sont des TPE, PME ou ETI.
- Les rémunérations et cotisations sociales au titre des emplois directs, pour un montant de 14,0 milliards d'euros.
- Les dividendes remontés aux actionnaires, en l'occurrence l'État à 34 % et la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) à 66 %, à raison d'1,4 Mds d'euros de résultat net en 2024 (vs. 514 millions d'euros en 2023).
- Les impôts et taxes acquittés en France, s'élevant à 300 millions d'euros dont 137 qui contribuent directement au budget des collectivités territoriales.

³⁹ Source : La Poste, Document d'Enregistrement Universel 2024, déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 9 avril 2025.

- Le financement de l'économie locale. Par l'intermédiaire de La Banque Postale, le groupe est devenu le premier financeur des collectivités locales et des établissements publics de santé, avec 5,8 milliards d'euros de prêts accordés en 2024.

Ces données permettent de battre en brèche une vision trop « administrative » de La Poste, ou même « misérabiliste », qui est souvent mise en avant dans l'intérêt des médias pour cette institution. Certes, La Poste remplit des missions de service public qui l'associent étroitement à l'action de l'État, son actionnaire ; mais elle est avant tout identitairement une entreprise rentable qui opère dans le régime du droit privé depuis 2010, avec maintenant plus de 72% de salariés de droit privé. Certes, La Poste est investie d'une mission particulière auprès des publics les plus fragiles, visant à les intégrer au lien social. En témoigne par exemple La Banque Postale qui propose un service universel d'accessibilité bancaire à plus d'un million de clients fragiles. Mais le Groupe La Poste constitue bien plus encore un opérateur transversal au service des indépendants, des entreprises, des administrations et des territoires.

Loin de se limiter à ses missions historiques, le groupe La Poste s'est profondément transformé au cours des quinze dernières années et s'appuie désormais sur plusieurs activités en croissance, à forte intensité entrepreneuriale, opérant sur des marchés ouverts et fortement concurrentiels. En voici quelques exemples :

- **Geopost** (logistique et livraison de colis à l'international) constitue aujourd'hui le premier moteur de chiffre d'affaires du Groupe. En croissance sur un marché ultra concurrentiel, fort de marques reconnues telles que dpd ou Chronopost, Geopost représente en 2024 45,3 % du chiffre d'affaires du groupe, avec 15,8 milliards d'euros de revenus, et opère dans plus de 50 pays avec plus 82,7 % de son activité à l'international.
- **Colissimo** (colis et e-commerce au sein de la branche « Services-Courriers-Colis ») est le leader en France sur la livraison de colis aux particuliers. Avec 2,3 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2024, en croissance de près de 5 % Colissimo est devenu incontournable pour les acteurs du e-commerce, notamment en raison de sa couverture territoriale en France.
- **Docaposte** (numérique de confiance, data et services critiques). Au sein de la Branche Grand Public et Numérique, Docaposte est le pôle numérique du groupe, spécialisé dans la confiance numérique, l'hébergement de données sensibles, la cybersécurité, la signature électronique et l'IA. En croissance rapide depuis sa création en 2007, Docaposte réalise environ 880 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2024, (vs. 522 millions

d'euros de chiffre d'affaires en 2018), et se positionne comme l'un des principaux acteurs français de la confiance numérique, notamment dans la santé, l'éducation et le secteur public. Elle héberge notamment 49 millions de dossiers médicaux et 18 millions d'utilisateurs de données scolaires.

Ces réalités économiques sont souvent peu visibles dans le traitement médiatique classique d'un service postal encore largement perçu comme une administration décalée et peu soucieuse des clients et usagers. Or ce dynamisme entrepreneurial à l'œuvre dans le Groupe La Poste participe à la cohésion économique nationale en agissant comme un stabilisateur territorial, capable de maintenir des échanges économiques là où la logique strictement marchande conduirait à un retrait.

II.3 – Une capacité d'innovation souvent sous-estimée par l'opinion

Contrairement à l'image d'une organisation figée, La Poste a en réalité engagé depuis plusieurs années une transformation profonde de ses services, de son organisation et de ses partenariats. Cette dynamique d'innovation s'appuie d'abord sur la modernisation de ses opérations. L'optimisation des tournées, la généralisation de la géolocalisation et le déploiement d'une des plus importantes flottes de véhicules électriques en Europe ont permis d'améliorer simultanément la productivité et l'empreinte environnementale des activités de distribution.

Sur le plan numérique, le développement des services de Docaposte, tels que Digiposte (coffre-fort numérique sécurisé) ou l'identité numérique La Poste (un service de certification digitale de l'identité des utilisateurs), illustrent une stratégie visant à prolonger dans le monde numérique la promesse historique de confiance du groupe.

L'innovation concerne également l'actualisation des offres cœur de métier pour répondre à l'évolution des usages. La Poste accompagne ainsi le développement du commerce de seconde main à travers des partenariats avec des plateformes comme *Vinted* ou *Leboncoin*, en proposant des solutions logistiques adaptées. Elle a déployé des dispositifs facilitant la réception et l'envoi de colis entre particuliers, tels que les consignes automatiques, les « bars à colis » ou l'envoi depuis la boîte aux lettres. Le lancement du timbre numérique en 2024 constitue un autre exemple de cette adaptation progressive des services historiques aux usages contemporains.

Cette capacité d'innovation s'étend aux services financiers. La Banque Postale et CNP Assurances développent des produits orientés vers la finance responsable, tels que les prêts à impact, l'épargne labellisée ISR ou des solutions de bancassurance intégrant des critères environnementaux et sociaux exigeants. Un exemple : au sein de La Banque Postale, sa filiale dédiée à la gestion d'actifs, LBPAM, est reconnue pour son haut niveau d'innovation tant dans ses méthodologies (avec notamment un data hub dédié à l'ISR plusieurs fois primé) que dans ses offres (notamment en étant le premier acteur en France à proposer à un grand réseau de collecte de l'épargne des particuliers, en l'occurrence celui de La Banque Postale, un produit de placement sur le non-coté, habituellement réservé aux investisseurs institutionnels ou professionnels).

Enfin, La Poste a structuré une politique partenariale ambitieuse avec l'économie sociale et solidaire. Le groupe collabore avec plus de cinquante fédérations et acteurs de l'ESS et a noué plus de 1 300 partenariats locaux. Ces coopérations donnent lieu à des initiatives concrètes d'inclusion numérique, d'insertion professionnelle ou de soutien aux filières locales. À Besançon, des dispositifs d'inclusion numérique facilitent l'intégration de réfugiés ; en Pays de la Loire, des bureaux de poste ont été implantés dans des EHPAD ; dans le Grand Est, des projets de reconditionnement de vélos électriques ont été développés ; en Centre-Val de Loire, 150 bureaux ont été mobilisés pour soutenir la relance de la verrerie Duralex.

Cette énumération de preuves d'innovation n'a pas vocation à être exhaustive, mais de démontrer que La Poste, contrairement à certaines idées reçues, ne peut pas être considérée comme en retard sur les mutations économiques et sociétales françaises. Les propres transformations de La Poste redéfinissent progressivement la figure du postier. Comme le résume Emmanuel Chazalet, directeur du planning et de la communication des projets stratégiques de la branche Grand public et numérique, il ne s'agit plus « d'un métier unique, mais d'une identité commune couvrant une diversité croissante de fonctions »⁴⁰.

L'intelligence artificielle occupe une place croissante dans cette stratégie de transformation de La Poste, non comme un outil de substitution massive des métiers, mais comme un levier d'augmentation des capacités humaines et organisationnelles. Dès 2023, le groupe a engagé des chantiers structurés autour de l'IA générative, centrés prioritairement sur l'exploitation de données non structurées, en particulier le texte et la voix.

40 Entretien d'Emmanuel Chazalet avec l'Institut Sapiens, 3 novembre 2025.

Ces usages concernent en premier lieu les fonctions support à forte intensité informationnelle. Dans les achats, les outils d'IA permettent d'analyser et de comparer des réponses à appels d'offres complexes, facilitant la prise de décision. Sur l'exercice 2024, l'automatisation algorithmique du traitement des factures a permis de traiter près de 1,3 million de factures concernant plus de 60 000 fournisseurs. Dans les directions juridiques, les outils d'IA accélèrent la recherche de clauses spécifiques, la vérification de dispositions contractuelles ou l'exploration de corpus volumineux. En matière de lutte contre la fraude, l'IA est mobilisée pour rapprocher des cas, identifier des similarités et détecter des schémas déjà observés⁴¹.

Les gains attendus ne se limitent pas à la productivité. L'enjeu central réside dans la libération de temps et de ressources cognitives pour les missions à plus forte valeur ajoutée : expertise, décision, relation avec les usagers. L'IA agit ainsi comme un outil d'« humain augmenté », au service d'une « proximité augmentée », permettant aux postiers de se recentrer sur l'accompagnement, le conseil et la relation.

Face à l'essor rapide des offres concurrentes, essentiellement non-européennes, La Poste s'inscrit dans une stratégie de souveraineté numérique, notamment à travers Docaposte et le développement de solutions d'IA de confiance destinées aux secteurs sensibles, comme la santé, et s'est dotée d'une charte data et IA visant à encadrer les usages, à garantir la protection des données et à prévenir les dérives liées à l'automatisation décisionnelle.

Dans l'univers postal, l'intelligence artificielle apparaît ainsi non comme une rupture avec la mission historique de proximité, mais comme un accélérateur de sa réinvention. En renforçant la qualité de service, la personnalisation des réponses et l'efficacité organisationnelle, elle contribue à préserver la centralité humaine de La Poste dans un environnement profondément transformé.

II.4 – La forte valeur anthropologique de La Poste pour les Français

Le lien social ne se réduit pas à des dispositifs fonctionnels ou à des services. Il repose aussi sur des formes symboliques partagées qui produisent de la reconnaissance, de la continuité et de la confiance. La sociologie classique souligne qu'une institution durable articule indissociablement une fonction sociale, un système de valeurs et un imaginaire collectif. À ce titre, La Poste bénéficie d'un capital anthropologique singulier dans la société française. Elle n'est pas

41 Source : Pierre-Étienne Bardin, op. cit.

seulement perçue comme un opérateur de services, mais comme une institution de permanence, inscrite dans le temps long et présente au plus près des territoires, y compris là où d'autres médiations se sont affaiblies. **« Dans un désert de lien social, La Poste, c'est l'oasis. » explique Fabien Jouron**, Directeur de la Relation aux Opérateurs Publics et Privés du Groupe la Poste⁴².

Cette présence et ce symbolisme sont d'abord tangibles, comme le rappelle Nathalie Collin, Directrice générale adjointe, en charge de la branche Grand Public et Numérique⁴³ : « La Poste, c'est la proximité concrète du concept de nation. » Preuve de sa force symbolique, dans les périodes de tension, cette visibilité peut devenir ambivalente. Nathalie Collin rappelle que La Poste a été prise pour cible lors des émeutes consécutives à la mort de Nahel, précisément parce qu'elle était perçue comme une représentation de l'État. Mais cette exposition est aussi le révélateur de son rôle singulier : La Poste demeure l'un des rares réseaux capables de rendre l'État perceptible, accessible, incarné, jusque dans les territoires ou les quartiers les plus fragiles.

Plusieurs analyses contemporaines mobilisant une lecture durkheimienne du lien social décrivent La Poste comme un repère symbolique stable dans des territoires fragilisés, rappelant la notion du « totem » qui cristallise l'identité collective, la continuité du groupe et la confiance dans l'ordre social⁴⁴. Le sociologue Ygal Fijalkow a ainsi pu qualifier La Poste de « totem républicain », au sens d'une institution visible, familière et investie de confiance, contribuant à maintenir un sentiment d'appartenance collective dans des contextes de fragilisation du lien social⁴⁵.

C'est pourquoi l'écrit – courrier, adresse, trace, mémoire – ne relève pas d'un simple héritage patrimonial, ni d'un service parmi d'autres. Il constitue un support anthropologique du lien social, fondé sur la reconnaissance des individus, la matérialité de la relation et la permanence des échanges. La lettre, en tant qu'objet écrit et adressé, inscrit la relation dans le temps et dans l'espace ; elle produit une forme de reconnaissance mutuelle qui résiste à la volatilité des échanges numériques. À ce titre, l'écrit peut être considéré comme un instrument de résilience sociale, particulièrement précieux dans des contextes de fragilisation des liens.

Consciente du poids anthropologique de l'écrit, tout comme des menaces que la numérisation fait peser sur le flux réel du courrier

42 Fabien Jouron, op. cit.

43 Entretien de Nathalie Collin avec l'Institut Sapiens, op. cit.

44 *Les formes élémentaires de la vie religieuse : Le système totémique en Australie*, Émile Durkheim, PUF, 2013.

45 Cité dans le cadre de la publication de l'étude *Fractures et vulnérabilités de la société française* (La Poste - BVA Xsight, 2024).

papier, La Poste mène régulièrement des initiatives pour rendre au genre épistolaire la place qu'il ne devrait jamais perdre. En voici quelques exemples emblématiques :

- La Poste a lancé en mai 2025 la première édition de la Fête de l'écrit, un événement culturel et participatif qui s'est tenu dans plusieurs bureaux de poste (Paris Louvre, Lyon Bellecour, Toulouse Roquelaine, Nice Wilson, Lille Parc Jean-Baptiste Lebas).
- Au-delà de la Fête annuelle de l'écrit, La Poste a organisé, dans plusieurs bureaux, des ateliers réguliers d'écriture et de calligraphie, ouverts à tous. Ces sessions visent à réconcilier les Français avec l'écriture manuscrite et à faire du geste d'écrire un moment social partagé dans des lieux de proximité.
- De manière plus patrimoniale, la Fondation La Poste soutient depuis plus de 30 ans la valorisation de l'écriture épistolaire sous toutes ses formes : édition de correspondances historiques et contemporaines, publications de textes littéraires, promotion de voix souvent invisibilisées, etc. Elle a soutenu près de 350 publications de correspondances et textes liés à l'expression écrite.
- La Fondation est à l'origine de plusieurs prix littéraires valorisant l'écriture et la correspondance, comme le Prix Sévigné, le Prix Wepler-Fondation La Poste, le Prix « Envoyé par La Poste » et le Prix des Postières et Postiers écrivains. Ces distinctions contribuent à reconnaître et mettre en lumière des auteurs ou œuvres investis dans le travail de l'écrit, renforçant l'attention portée à la littérature et à la correspondance comme expressions vivantes.
- La Fondation accompagne chaque année entre 80 et 150 projets territoriaux qui ont pour objectif de combattre l'illettrisme, d'encourager l'expression écrite en milieu rural ou urbain fragile, et de favoriser l'accès à l'écriture pour des publics éloignés. Ces projets prennent la forme d'ateliers, de manifestations, de programmes pédagogiques ou d'expressions créatives dans les écoles, quartiers prioritaires ou établissements de santé.
- Enfin, la Fondation La Poste soutient des festivals littéraires centrés sur la correspondance ou la création d'écrit, comme le Festival de la Correspondance de Grignan ou le Marathon des Mots à Toulouse, qui font de l'écrit un moyen d'expression et de lien social intergénérationnel.

Compte tenu de la fragilisation du lien social en France, telle que nous l'avons décrite en première partie de cette étude, il apparaît essentiel que La Poste poursuive et amplifie son travail de mise en valeur du courrier et de l'écriture manuscrite, non par nostalgie, mais comme éléments vivants de la culture commune. Campagnes culturelles, concours d'écriture, actions éducatives autour de la correspondance ou expositions sur l'histoire de l'écrit contribueraient à entretenir cet ancrage affectif et symbolique. En valorisant ces dimensions, La Poste consoliderait un lien qui dépasse la seule utilité des services rendus et qui participe pleinement de sa fonction sociale dans la France contemporaine.



Partie III – Un actif stratégique national anti-centrifuge et insubstituable

III.1 – La nouvelle donne du courrier ne remet pas en question les missions historiques

La Poste fait face depuis un quart de siècle, et particulièrement depuis quinze ans à un effondrement spectaculaire des volumes de courrier. En France, le nombre de lettres distribuées est passé d'environ 18 milliards en 2008 à près de 6 milliards en 2024, et La Poste anticipe un volume inférieur à 3 milliards à l'horizon 2030⁴⁶. Cette contraction massive par trois en l'espace de 16 ans, et bientôt par 6 en l'espace de 22 modifie profondément l'économie du réseau postal, qui a dû faire face à une baisse de 6,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 10 ans, sans pouvoir adapter aussi vite sa base de coûts.

46 Avis n° 2025-12 de la CSNP, op. cit.

L'État lui-même, dans une sorte d'injonction paradoxale, ne facilite pas l'ajustement nécessaire des moyens aux flux. En effet, d'un côté, conscient des enjeux stratégiques, il demande à La Poste de préserver le réseau historiquement financé par le courrier, mais de l'autre, il fait partie des déterminants de la baisse des flux postaux, notamment avec la mise en place progressive de la facturation électronique obligatoire pour les entreprises, à partir de 2026 et la possibilité pour les destinataires de refuser la publicité courrier dans le projet de loi « Climat et résilience » qui menace le média courrier⁴⁷.

Les infrastructures tardent également à s'adapter du fait de l'obligation de couverture la plus égalitaire possible du territoire. Ainsi un rapport de la Cour des Comptes de 2020 pointe-t-il que les fameuses boîtes aux lettres jaunes placées sur la voie publique ne sont retirées que cinq fois moins vite que le volume de courrier ne baisse⁴⁸. Élus et associations militent pour leur maintien, mais la baisse de fréquentation des infrastructures traditionnelles est une réalité qui ne peut que se traduire par des rationalisations. De fait, sur les quelque 122 000 boîtes aux lettres de rue encore déployées en novembre 2024 (vs. 131 276 à fin 2019) en France Métropolitaine, 64 % recueillent moins de cinq courriers par jour, et près de 49 % moins de deux⁴⁹.

Ces chiffres nourrissent l'idée que le maintien d'un réseau dense serait devenu disproportionné au regard des usages réels.

III.2 – La banalisation apparente des missions historiques

À cela s'ajoute le fait qu'à première vue, les missions historiques de La Poste semblent aujourd'hui banalisées. La distribution du courrier, la vente de timbres ou l'acheminement de colis apparaissent comme des services largement concurrencés, voire aisément remplaçables, dans un contexte de numérisation accélérée des échanges et d'ouverture à la concurrence du secteur postal. Depuis la libéralisation progressive engagée au niveau européen au tournant des années 2000, de nombreux opérateurs privés se sont positionnés sur les segments les plus rentables du marché, en particulier la livraison de colis et l'express, à l'image d'Amazon Logistics, DHL, FedEx ou UPS.

47 Rapport intégré de La Poste, section Risques, « Attrition accélérée des différentes familles de courrier ».

48 Cour des comptes, *Rapport public annuel 2020*, février 2020, page 400.

49 Réponse du Premier Ministre à la question écrite du sénateur Hervé Maurey, publiée au *JO du Sénat* du 12/06/2025 - page 3319.

Dans ce contexte, la présence territoriale de La Poste peut apparaître redondante à certains. Des agences postales communales ou intercommunales, des relais commerçants ou des solutions entièrement numériques semblent offrir des alternatives suffisantes pour répondre aux besoins résiduels. Cette perception est renforcée par le discours selon lequel les fonctions postales relèveraient désormais d'une logistique « comme les autres », susceptible d'être assurée par des acteurs privés plus agiles, mieux adaptés aux exigences de rentabilité.

Pourtant, cette impression de substituabilité repose sur une lecture partielle, voire trompeuse, des réalités du système postal. La concurrence ouverte par la régulation européenne porte sur des segments spécifiques du marché, mais elle ne recouvre ni l'ensemble des missions assumées par La Poste, ni les obligations structurelles qui lui incombent. Les opérateurs privés interviennent prioritairement sur les zones denses, les flux massifiés et les prestations à forte valeur ajoutée. Ils bénéficient, de fait, de l'existence d'un réseau postal national qui assure la desserte des territoires peu rentables et garantit la continuité logistique de bout en bout. Nous aurons l'occasion dans la suite de ce rapport de détailler le désavantage économique qui en découle pour le Groupe La Poste.

De la même manière, les formes alternatives de présence postale, telles que les agences communales ou les relais commerçants, ne constituent pas des substituts fonctionnels complets. Elles offrent un accès de proximité à certains services de base, mais ne proposent qu'une gamme limitée de prestations, avec des amplitudes horaires, des compétences et des responsabilités réduites. Elles reposent par ailleurs sur l'infrastructure, l'organisation et la crédibilité de La Poste, sans pouvoir en reproduire la capacité d'action globale.

Ainsi, la banalisation apparente des missions historiques procède moins d'une réelle interchangeabilité que d'une dissociation artificielle entre des services visibles et un socle organisationnel invisible. Elle alimente une illusion de remplaçabilité qui ignore la nature systémique du modèle postal et sous-estime la spécificité des fonctions assumées par La Poste dans leur ensemble.

III.3 – Ce qui ne se remplace pas

Au-delà de cette illusion de substituabilité, l'analyse révèle un noyau de fonctions que La Poste demeure seule à assumer à l'échelle nationale. La première tient à la mission de service universel postal, définie par la loi et encadrée par l'Autorité de régulation des

communications électroniques, des postes et de la distribution de la presse (ARCEP). Cette mission impose à La Poste des obligations qu'aucun opérateur privé n'assume : distribution du courrier six jours sur sept, accessibilité tarifaire, continuité du service sur l'ensemble du territoire, indépendamment de la rentabilité locale.

La péréquation territoriale constitue le second pilier de cette non-substituabilité. Le modèle postal repose sur un principe de mutualisation qui permet de financer la desserte des zones rurales, montagneuses ou peu denses grâce aux excédents générés dans les zones plus attractives. Ce mécanisme, essentiel à l'égalité territoriale, n'a pas d'équivalent dans les modèles privés, fondés sur la sélection des marchés et l'optimisation des coûts. Il explique pourquoi la concurrence peut coexister avec La Poste sans jamais en assumer les charges structurelles.

La couverture territoriale en est une traduction concrète. La loi impose à La Poste de maintenir au moins 17 000 points de contact et de garantir que moins de 10 % de la population d'un département se situe à plus de cinq kilomètres ou vingt minutes en voiture d'un point postal.

Cette présence postale territoriale se traduit par trois modalités : les bureaux de poste en propre (6 606 à fin 2024) et deux catégories de partenariats, les agences postales communales (7 153) et les relais poste commerçants (3 137), pour un total de 16 896⁵⁰. Ce nombre est en constante évolution. Ainsi était-il à 17 306 à fin novembre 2025, au-dessus du plancher légal⁵¹.

Par comparaison, explique Nathalie Collin, Directrice générale adjointe, en charge de la branche Grand Public et Numérique, « les réseaux des administrations publiques ont largement réduit leur nombre de points de présence depuis vingt ans : préfecture, sous-préfecture, maternités, services d'urgence, Banque de France, Trésor. Le Trésor Public, par exemple est passé de 3 300 antennes locales en 2004 à moins de 1 500 antennes locales vingt ans plus tard. Nous sommes restés dans les territoires. »

Cette non-substituabilité ne repose toutefois pas uniquement sur des obligations juridiques ou sur une capacité logistique. Elle tient également au réseau humain des postières et des postiers, dont la qualité relationnelle est reconnue de longue date par les Français et constitue un actif immatériel central du modèle postal. Cette relation de confiance s'enracine dans le statut institutionnel des agents de La Poste, et notamment dans leur assermentation, qui engage leur responsabilité personnelle et professionnelle.

50 Avis n° 2025-12 de la CSNP, op. cit.

51 Source : La Poste, Branche Grand Public & Numérique, Direction de la communication.

En tant qu'agents assermentés, les postiers sont tenus à des obligations strictes de probité, de neutralité et de loyauté. Ils sont juridiquement responsables de la confidentialité des échanges, de l'intégrité des objets confiés et du respect des règles du service public. Cette dimension morale et statutaire distingue profondément leur action de celle de prestataires privés soumis à des logiques contractuelles et commerciales.

C'est cette combinaison unique de garanties juridiques, de capacités organisationnelles et de relations humaines de confiance qui fonde la non-substituabilité réelle de La Poste. L'institution intervient aujourd'hui au plus près des réalités sociales du pays, là où peu d'acteurs disposent à la fois d'une présence humaine quotidienne, d'une couverture territoriale intégrale et d'un capital de confiance élevé.

Les visites du facteur auprès des personnes âgées, le portage de médicaments ou de repas, l'accompagnement administratif et l'inclusion numérique, ainsi que les dispositifs de médiation sociale en bureau de poste, font de La Poste un acteur de première ligne. Souvent premier service public rencontré après le maire ou l'enseignant, elle constitue pour l'État un point d'observation et d'intervention irremplaçable face aux dynamiques centrifuges qui fragmentent territoires et société.

III.4 – Évaluation de l'impact anti-centrifuge du réseau postal sur le lien social

Sur la base des données opérationnelles disponibles et d'hypothèses volontairement prudentes, il est possible de proposer une estimation exploratoire du rôle anti-centrifuge du réseau postal à travers le volume d'interactions humaines physiques qu'il génère chaque année. Cette estimation repose sur l'agrégation de deux composantes distinctes du réseau de La Poste : la fréquentation des points de contact ouverts au public et les interactions liées aux tournées quotidiennes des facteurs⁵².

S'agissant, d'une part, des bureaux et points de contact postaux, le réseau compte environ **17 000 implantations** sur l'ensemble du territoire. En retenant une hypothèse moyenne volontairement conservatrice de **120 visites quotidiennes par point de contact**, et en considérant **250 jours d'ouverture par an**, on obtient un ordre de grandeur d'environ **500 millions de visites annuelles**. Cette hypothèse basse vise à tenir compte de l'hétérogénéité du réseau, qui comprend aussi bien des bureaux à forte fréquentation

⁵² Sauf précision, les calculs utilisent les données disponibles fin 2024. Certains paramètres sont volontairement pour rendre le raisonnement lisible.

que des agences communales ou des relais partenaires de taille plus modeste.

D'autre part, les tournées des facteurs constituent un second gisement d'interactions humaines diffuses mais régulières. Au titre du service universel, les équipes de La Poste assurent chaque jour 40 125 tournées (Corse et outre-mer compris) hors tournées dédiées colis, afin de desservir le parc des boîtes aux lettres relevant du service universel, soit **44,2 millions de boîtes aux lettres**⁵³, à raison de six jours par semaine, soit environ **300 jours de tournée par an**, hors jours fériés. Chaque tournée couvre mécaniquement une moyenne de **1 105 boîtes aux lettres**, représentant en cumulé plusieurs milliards de passages annuels devant les domiciles. Afin d'éviter toute surestimation, l'approche retenue ne considère comme « micro-liens » qu'une **fraction très limitée de ces passages**, estimée de manière prudente à **environ 5 %**, correspondant aux situations où la présence du facteur donne lieu à une interaction ou à une médiation minimale (remise en main propre, échange verbal, service de proximité, veille informelle, reconnaissance)⁵⁴. Sur cette base, le volume annuel d'interactions humaines liées aux tournées peut être estimé à environ 660 millions.

L'agrégation de ces deux composantes conduit ainsi à un ordre de grandeur d'environ **1,16 milliard de micro-liens physiques annuels** générés par le réseau postal. Ces interactions non numériques et en partie concentrées dans les territoires ruraux et périurbains les plus exposés à la désertification des services publics, constituent autant de points de contact humains réguliers contribuant à maintenir une continuité relationnelle et institutionnelle.

Par son ampleur comme par son coût unitaire, ce travail de proximité n'a guère d'équivalent en France. Aucun autre dispositif public ou parapublic ne combine, à une telle échelle, un volume aussi élevé d'interactions humaines physiques régulières et un coût moyen par interaction aussi faible.

53 Source : La Poste, Document d'Enregistrement Universel 2024, op. cit. p. 67.

54 Afin d'éviter toute surestimation, l'analyse retient une hypothèse volontairement conservatrice selon laquelle seule une faible fraction des passages des facteurs, fixée conventionnellement à **5 %**, donne lieu à une interaction ou à une présence relationnelle minimale. Ce taux ne correspond pas à une moyenne observée, mais à une borne basse méthodologique, destinée à refléter le caractère ponctuel, hétérogène et non systématique des interactions humaines au cours des tournées. Dans la pratique, la grande majorité des passages devant les boîtes aux lettres ne donne lieu à aucune interaction (absence du destinataire, dépôt sans échange, passage non perçu). Les interactions effectives (remise en main propre, échange verbal, service ponctuel, veille informelle, reconnaissance) constituent des événements discrets, très variables selon les territoires, la densité d'habitat et les profils de population. Retenir un taux de **5 %** revient ainsi à postuler, à titre d'ordre de grandeur prudent, une interaction relationnelle pour environ **un passage sur vingt**, ce qui correspond à une activité marginale mais régulière, compatible avec les contraintes opérationnelles des tournées. À l'inverse, un taux plus élevé (par exemple **10 %**) supposerait une densité relationnelle nettement plus soutenue – de l'ordre d'une interaction pour dix passages – difficilement généralisable à l'ensemble du réseau et susceptible de conduire à une surestimation. Cette hypothèse conservatrice vise donc à sécuriser l'estimation globale et à en préserver le caractère exploratoire, dans l'attente de travaux empiriques dédiés permettant d'en affiner la mesure.

Le réseau postal génère un volume d'interactions humaines sans commune mesure avec les dispositifs spécialisés de lutte contre l'isolement. À titre de comparaison, un dispositif de distribution à domicile pourtant massif comme le **portage de repas** représente **57 millions de livraisons par an**⁵⁵, soit **16 fois moins** d'interactions physiques annuelles que le réseau postal.

Rapportée au coût net de la mission d'aménagement du territoire évalué par l'Arcep à **322 M€** en 2023, cette estimation conduit à un ordre de grandeur d'environ **0,28 € par micro-lien physique**. Même en élargissant l'analyse à l'ensemble des quatre **missions de service public confiées à La Poste**, dont le coût net est évalué par La Poste dans son rapport annuel 2024 à **environ 1,2 Md€** pour l'exercice 2023, le coût moyen demeure de l'ordre de **1,03 € par interaction**.

Même si une micro-interaction avec un membre du réseau postal ne saurait avoir la même valeur qu'une interaction dédiée, parfois longue de plusieurs dizaines de minutes, avec le prestataire d'un service d'accompagnement des personnes vulnérables, leur importance sociale est loin d'être négligeable et, ce, pour des ratios de coûts qui restent extrêmement compétitifs par rapport au coût unitaire des dispositifs spécialisés de proximité. Par exemple, le portage de repas à domicile – dont les postiers sont du reste les acteurs dominants –, coûtait en moyenne **10,50 €** par livraison en 2023⁵⁶, tandis que les services de soins et d'aide à domicile affichaient un coût moyen par passage de **23 €** en 2023⁵⁷.

Cette estimation, de nature exploratoire et fondée sur des hypothèses explicites et conservatrices, ne prétend pas mesurer directement l'impact causal de ces interactions sur la cohésion sociale ; elle appelle à être consolidée par un travail dédié de mesure et de croisement de données. Elle permet néanmoins de saisir, dès à présent, **l'ampleur singulière, véritablement systémique, du rôle de stabilisation sociale et territoriale joué par le réseau postal, et de saisir sa relative compétitivité économique dans cette tâche**.

55 Il n'existe pas de statistique publique consolidée unique sur le nombre annuel de repas livrés à domicile en France. L'ordre de grandeur retenu (57 millions en 2023) repose sur une estimation croisant le chiffre d'affaires sectoriel du portage de repas, de l'ordre de 600 M€ (source : étude Xerfi, *Le portage de repas à domicile à l'horizon 2026*, 2024) et un prix moyen par livraison de 10,50 € (source, étude Xerfi, *ibid*). Cette estimation est cohérente avec une autre indication publique émanant de la direction de La Poste, évoquant un volume d'environ 150 000 repas livrés par jour en 2023, soit environ 55 millions par an. (source : Sénat, Comptes rendus de la commission des finances, Compte-rendu de l'audition de Philippe Wahl, alors président-directeur général du groupe La Poste, par la commission des finances du Sénat, le 10 avril 2024).

56 Source : Avis d'expert par Alix Merle, Directrice d'études économiques chez Xerfi, publié le 04 Octobre 2022 sur le site de la société.

57 Source : Rapport d'évaluation des politiques de sécurité sociale – Annexe Autonomie 2025, publié en juin 2025 par la Commission des comptes de la Sécurité sociale. Sur la base des informations de ce rapport, nous avons retenu à titre d'hypothèse un coût moyen par passage d'aide à domicile (soin, assistance) de 23 €, correspondant au prix horaire plancher des passages financés par l'allocation personnalisée d'autonomie (APA) en 2023 dans le cadre des prestations de Service d'Aide et d'Accompagnement à Domicile (SAAD) qui représentaient plus de 80% des heures d'aide humaine à domicile pour les personnes âgées dépendantes.



Partie IV – L'épuisement du modèle historique et la question de la soutenabilité

La Poste mène aujourd'hui un combat devenu structurellement asymétrique, aux avant-postes de l'indivisibilité de la République. La chute continue des volumes de courrier, la compression des marges sur les activités désormais exposées à une concurrence intense, ainsi que l'inertie d'une base de coûts historiquement construite pour un autre monde, fragilisent sa capacité à maintenir durablement un réseau de proximité dont l'utilité sociale ne cesse pourtant de croître.

Le modèle économique qui a financé La Poste pendant des décennies est arrivé en bout de course. La péréquation implicite permise par le courrier a disparu, tandis que la concurrence capte les segments rentables sans assumer les missions d'intérêt général. Dans le même temps, les compensations publiques, bien que réelles, demeurent plafonnées et insuffisantes au regard des coûts supportés.

Cette partie analyse le décalage croissant entre l'utilité sociale du réseau postal et la fragilisation de ses ressources économiques, met en lumière les limites structurelles de l'intervention publique, et souligne les risques systémiques d'un affaiblissement progressif mais silencieux de l'infrastructure de proximité.

IV.1 – Un déséquilibre structurel entre missions d'intérêt général et ressources économiques

La Poste occupe une position singulière dans l'architecture territoriale française. Elle participe à la première ligne de cohésion contre les forces centrifuges, au travers des quatre missions de service public qui lui sont confiées :

- 1. Le service universel postal** (affranchissement abordable, collecte et distribution 6 jours sur 7 sur tout le territoire, avec un engagement de qualité de service).
- 2. La mission d'aménagement du territoire** (maintien d'un réseau dense de points de contact, avec des obligations minimales dans les zones rurales ou fragiles).
- 3. Le transport et la distribution de la presse** (tarifs préférentiels pour soutenir la pluralité de l'information).
- 4. L'accessibilité bancaire** (via La Banque Postale, droit au compte pour tous et Livret A distribué partout).

Ces missions, vitales pour les citoyens et l'économie, s'exercent pourtant dans un contexte de réduction progressive des ressources qui la financent. Elles représentaient en 2023 un coût brut de 2,2 milliards d'euros, ramené à 1,2 milliard net après compensations publiques – un reste à charge supporté par le groupe⁵⁸, qui assume de fait le « coût de la République une et indivisible ».

Au cœur de cette contribution républicaine figure la mission d'aménagement du territoire : La Poste garantit ainsi une présence physique de la République dans les territoires fragiles, où les points de contact ne sont pas seulement postaux, mais souvent les derniers services publics locaux (retrait d'argent, démarches administratives, lien humain).

Le coût net des missions d'aménagement du territoire assumées par La Poste est évalué par l'ARCEP à 304 millions d'euros pour l'année 2024, contre des estimations antérieures proches de 328 millions d'euros. La compensation publique associée, via le

58 Source : Groupe La Poste, Document d'enregistrement universel 2024, Op. Cit.

fonds de péréquation territoriale prévu dans le contrat 2023-2025, est plafonnée à 177 millions d'euros par an, combinant abattements fiscaux et dotation budgétaire. Cette compensation ne couvre ainsi qu'environ la moitié du coût réel des missions, laissant subsister un déficit structurel de l'ordre de 150 millions d'euros par an.

Cette sous-dotation chronique est aggravée par la baisse des impôts de production, en particulier la CVAE, qui réduit mécaniquement l'assiette de compensation. Elle alimente des tensions récurrentes autour du financement du fonds, avec un risque explicite de remise en cause à l'horizon 2026.

Historiquement, La Poste finançait ces missions d'intérêt général grâce au courrier, un marché monopolistique en France. Or comme on l'a vu, le volume de courrier, et donc les revenus associés ont été divisés par 3 dans les quinze dernières années. Si en 1990 à la création du Groupe La Poste, le courrier représentait 70 % du chiffre d'affaires, il n'en pèse plus que 15 % en 2024⁵⁹. La péréquation interne⁶⁰, qui permettait à La Poste de compenser les activités déficitaires par les marges du courrier, s'efface. Dans le même temps, les segments encore dynamiques, notamment le colis, sont soumis à une concurrence toujours plus intense qui capte les marges sans assumer les obligations de présence territoriale.

La concurrence sur les segments concurrentiels du Groupe La Poste s'est profondément durcie sous l'effet de **quatre dynamiques lourdes** :

- **L'internalisation** croissante de la logistique et du transport par certaines places de marché et e-marchands ;
- Une **pression tarifaire** renforcée par des **surcapacités industrielles** héritées de la phase post-pandémie et par le pouvoir de négociation des grands donneurs d'ordres (ex. Amazon, Vinted) ;
- **L'émergence d'acteurs asiatiques** et, plus largement, l'essor du e-commerce chinois, qui multiplie les flux transfrontaliers à faible valeur unitaire (Temu, Shein, Aliexpress) ;
- La montée de **modèles intégrés** comme Amazon Logistics, qui internalise une part croissante de ses flux dans les grandes métropoles françaises (Paris, Lyon, Marseille, Lille, etc.), ce qui réduit le marché éligible pour les opérateurs.

⁵⁹ Sénat, audition de Philippe Wahl, 10 avril 2024, op. cit.

⁶⁰ La péréquation interne consiste à financer une activité déficitaire par une activité bénéficiaire. Elle est à distinguer de la péréquation territoriale, qui est l'obligation faite à La Poste de proposer à toutes les régions ses services aux mêmes conditions économiques et opérationnelles, sauf exception prévue par la loi.

Dans ce contexte, La Poste résiste plutôt bien en termes de volumes : la branche Services-Courrier-Colis indique une croissance de +4,7 % des volumes Colissimo en 2024, tandis que la branche Geopost a distribué 2,1 milliards de colis en 2024, soit une augmentation de +2,3 % comparé à l'année précédente.

Mais l'enjeu central n'est pas la tenue des volumes : ce sont les marges. La livraison aux particuliers (BtoC) est structurellement plus coûteuse que la livraison aux entreprises. Or, le client final n'est pas disposé à payer le vrai prix de la livraison, celle-ci étant perçue comme une commodité devant être gratuite⁶¹.

En conséquence, même quand La Poste maintient ou accroît ses volumes sur les segments concurrentiels, la capacité de ces activités à financer le réseau universel par une péréquation interne modifiée (non plus du courrier vers les missions de service public, mais des activités concurrentielles vers les missions de service public) **se dégrade**.

En d'autres termes, ce n'est pas la perte de parts de marché qui menace la soutenabilité du modèle, mais la privatisation des marges dans un marché devenu ultra-concurrentiel, pendant que La Poste conserve les obligations de péréquation et de continuité territoriale.

La Poste est ainsi perdante à double titre : d'un côté, elle subventionne la compétitivité des concurrents par le modèle de péréquation, tout en finançant ce dernier dont l'État ne couvre plus entièrement le coût annuel. Malgré sa bonne volonté, le Groupe La Poste est placée dans une situation intenable à long terme.

Ce déséquilibre peut être interprété comme un « impôt invisible » acquitté par La Poste, que n'acquittent pas ses concurrentes pour maintenir le capital social territorial – un réseau de proximité qui, en zones rurales ou périurbaines, combat l'isolement bien plus efficacement que les solutions numériques. Cet impôt, non reconnu comme tel, constitue aujourd'hui l'un des nœuds de la fragilisation du modèle.

IV.2 – Les limites de l'intervention publique et la contrainte budgétaire

L'insuffisance de la compensation publique des missions assurées par La Poste ne résulte pas d'un désengagement politique délibéré, mais d'un faisceau de contraintes juridiques et budgétaires qui encadrent strictement l'action de l'État.

61 Source : La Poste, Document Unique d'Enregistrement, 2025, op. cit.

En premier lieu, le droit européen de la concurrence borne étroitement les modalités de financement des services d'intérêt économique général (SIEG). Conformément au droit de l'UE, une compensation publique n'est admissible que dans la mesure où elle est strictement proportionnée aux coûts nets induits par la mission confiée, et à condition qu'elle ne conduise pas à une sur-compensation ni à une distorsion de concurrence injustifiée⁶². Cette exigence est précisée par la jurisprudence *Altmark*⁶³ et par une décision de la Commission européenne relative aux compensations de SIEG⁶⁴. Toute extension de périmètre ou revalorisation substantielle des compensations suppose ainsi une justification économique fine, un contrôle *ex ante* et *ex post*, et une notification potentielle à la Commission européenne, ce qui limite structurellement les marges de manœuvre de l'État⁶⁵.

À ces contraintes juridiques s'ajoutent pour l'État français des contraintes budgétaires nationales particulièrement aiguës qui pèsent sur l'enveloppe consacrée au financement des missions d'intérêt général comme celles de La Poste. En 2025, le déficit public final français devrait s'établir autour de -5,4 % du produit intérieur brut (PIB), soit un niveau très supérieur à la limite de 3 % prévue par les règles européennes de Maastricht.

Pour 2026, la loi de finance adoptée par décret et les prévisions macroéconomiques espèrent aboutir à une amélioration modérée du soldat budgétaire, bien que ce résultat soit considéré comme douteux par de nombreux observateurs, en raison d'hypothèses de croissance et de recettes fiscales trop optimistes. Le déficit public est attendu à environ -4,9 % du PIB selon les projections de la Commission européenne ; il s'agira vraisemblablement d'un minimum. Cette réduction, si elle se matérialise, restera toutefois insuffisante pour rapprocher rapidement la France de l'objectif européen de stabilité des finances publiques, sans parler de l'équilibre budgétaire.

Sur le front de la dette, du fait de l'accumulation des déficits depuis les années 1970 et de l'emballlement lié aux crises des années 2020 (Gilets Jaunes, Covid, notamment), la dynamique reste préoccupante. Fin 2025, selon les données trimestrielles de l'Insee, le ratio de dette publique au sens de Maastricht dépasse 117 % du PIB, en hausse continue par rapport aux années précédentes. Le Haut Conseil des finances publiques anticipe une progression de ce ratio pour 2026, autour de 117,9 % du PIB.

62 Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne, art. 106 § 2.

63 CJCE, arrêt *Altmark Trans*, 24 juillet 2003, aff. C-280/00.

64 Commission européenne, Décision 2012/21/UE relative aux SIEG.

65 Voir aussi le Guide relatif à l'application des règles de l'UE en matière d'aides d'État aux SIEG, Commission européenne, 2013.

Dans ce contexte, les marges de manœuvre budgétaires pour accroître significativement les compensations publiques à des missions comme celles de La Poste restent très limitées. L'État est confronté à des arbitrages budgétaires permanents entre des priorités également qualifiées de stratégiques, telles que l'hôpital, l'éducation, l'énergie, la sécurité et la défense. Les crédits consacrés à la compensation des missions postales sont inscrits dans un cadre contractuel pluriannuel⁶⁶, mais versés, ajustés et sécurisés juridiquement sur une base annuelle. La dotation de La Poste pour les missions de service public qui lui sont confiées est ainsi structurellement exposée aux ajustements de court terme.

Cette situation met en lumière un angle mort de l'action publique. Du fait des mutations sociétales et économiques que nous avons décrites, les missions assurées par La Poste ne relèvent plus uniquement d'un service postal au sens classique tel qu'il a été défini au départ dans la loi du 2 juillet 1990, mais désormais d'une infrastructure de cohésion sociale et territoriale, mobilisée pour répondre à la désertification des services publics, au vieillissement de la population et à l'exclusion numérique.

Pourtant, leur financement continue d'être traité comme une charge compensatoire marginale, et non comme un investissement de long terme dans la résilience sociale du pays. Ce décalage entre la nature systémique des missions et les outils budgétaires mobilisés constitue l'une des fragilités centrales du modèle actuel.

IV.3 – Un paradoxe : plus La Poste est utile, moins son modèle est soutenable

À ce stade de notre travail, à travers toutes les données factuelles rassemblées, une situation paradoxale se dessine. À mesure que la société française vieillit, que l'isolement progresse, que l'illectronisme persiste et que les fractures territoriales se creusent, la demande sociale de proximité augmente. Les besoins de présence humaine, d'accompagnement, de médiation et de continuité territoriale s'intensifient.

Dans le même temps, les ressources économiques permettant de financer cette présence s'érodent. Les recettes historiques diminuent, les marges sur les activités concurrentielles se contractent, et l'autofinancement devient structurellement insuffisant. Plus La Poste est socialement utile, moins elle est économiquement en mesure d'assumer seule cette utilité.

⁶⁶ Contrat d'entreprise 2023-2027 entre l'État et La Poste, chapitre Service universel postal, §2.3.

Derrière ce paradoxe se jouent des enjeux fondamentaux. La Poste constitue un instrument de souveraineté logistique et de continuité territoriale. Elle est l'un des rares opérateurs capables d'assurer une distribution quotidienne sur l'ensemble du territoire, y compris dans les zones dont la desserte n'est pas rentable. L'égalité d'accès aux services, exigence constitutionnelle, repose en pratique sur ce maillage. Aucun acteur privé n'a ni l'incitation économique ni la capacité opérationnelle de s'y substituer durablement.

La fragilisation du modèle postal dépasse ainsi la question financière. Elle interroge la capacité de l'État à garantir, concrètement, l'égalité de traitement et la cohésion nationale.

IV.4 – Le risque d'un affaiblissement silencieux du réseau et les faux remèdes de l'efficience

Dans ce contexte, le principal danger n'est pas une rupture brutale, mais un affaiblissement progressif et silencieux de l'infrastructure de proximité. La réduction graduelle des tournées, la fermeture de boîtes aux lettres peu utilisées, la transformation de bureaux en relais ou en points de contact allégés produisent une dégradation diffuse, souvent imperceptible depuis les métropoles. Les territoires ruraux et périurbains en subissent pourtant déjà les effets, sous la forme d'un éloignement accru des services et d'une érosion du lien social.

Ce processus, faute de débat public explicite, risque d'aboutir à une rupture du contrat social territorial, sans décision politique assumée. L'usure du réseau devient alors un fait accompli plutôt qu'un choix collectif.

La révolution technologique qui s'amorce autour de l'intelligence artificielle et des drones – autre nom pour dire robot, c'est-à-dire des machines disposant potentiellement d'une autonomie opérationnelle pour remplacer l'humain dans ses tâches – ne peut pas apporter de solution miracle à cette situation. Elle peut contribuer à améliorer l'efficience du modèle, en optimisant les tournées, en affinant la détection des besoins ou en rationalisant certaines fonctions support, en permettant de regagner de la marge par des effets d'échelle. Elle peut ainsi participer à la soutenabilité économique. Mais une automatisation excessive comporte un risque majeur : celui de substituer la performance technique à la présence humaine, et de fragiliser précisément ce qui fait la valeur sociale du réseau. L'IA, et de manière générale le progrès technologique, peut soutenir le modèle, mais ne peut en constituer le fondement.

Dans la mesure où l'État ne dégagera vraisemblablement pas de sitôt les marges de manœuvre budgétaire pour rehausser la subvention annuelle des missions d'intérêt général de La Poste, celle-ci doit désormais considérer qu'elle est seule en mesure de rééquilibrer leur financement. Il s'agit de trouver un peu plus d'un milliard d'euros d'excédent par an (et plus à mesure que les revenus issus du courrier poursuivent leur décroissance), à dédier exclusivement à cette péréquation. Un défi que La Poste a relevé ces dernières années mais qui s'annonce de plus en plus difficile alors que l'État réduit son soutien, que les revenus historiques poursuivent leur repli et que la concurrence s'accroît dans d'autres métiers fondés sur des volumes importants, mais des marges étroites. Un défi sans lequel la contribution de La Poste au lien social pourrait se trouver amoindrie malgré son caractère stratégique et non substituable.



Partie V – Nos recommandations pour renforcer la contribution de La Poste au lien social dans des cadres économiquement soutenables.

Après avoir reconnu l'hybridation déjà engagée par La Poste et l'épuisement du modèle ancien, cette partie explore les leviers permettant de renforcer la contribution de La Poste au lien social par et dans des modèles économiquement soutenables. Elle s'appuie sur les expériences françaises et internationales pour identifier des pistes réalistes.

V.1 – Une hybridation déjà avancée du modèle

Contrairement à une idée répandue, la transformation de La Poste ne relève ni d'une réaction tardive ni d'un virage opportuniste. Dès le tournant des années 2000, l'entreprise anticipe les effets structurels de la numérisation sur son cœur historique, le courrier, et engage

une diversification progressive de ses activités. Cette trajectoire, analysée rétrospectivement par la Cour des comptes, s'inscrit dans un mouvement de fond visant à réduire la dépendance du groupe à des volumes postaux structurellement décroissants, tout en préservant son maillage territorial et humain⁶⁷.

Les résultats de cette stratégie sont aujourd'hui tangibles, même s'ils demeurent partiels. En 2024, les activités de services de proximité portées par la branche Grand Public et Numérique, incluant notamment le portage de repas, le portage de médicaments, les visites du facteur, l'accompagnement administratif et certaines prestations de logistique de proximité, ont généré 889 millions d'euros de chiffre d'affaires, en croissance de +10,6 % sur un an⁶⁸. Ce segment qui ne pesait encore que 250 millions d'euros en 2018, constitue désormais l'un des relais de croissance les plus dynamiques du groupe, en lien direct avec des tendances démographiques lourdes : vieillissement de la population, maintien à domicile, isolement social et complexification des démarches administratives.

L'exemple du portage de repas est à cet égard particulièrement éclairant. En 2024, près de 12 millions de repas ont été livrés par les facteurs, principalement au domicile de personnes âgées, faisant de La Poste le premier opérateur national sur ce marché⁶⁹. Cette activité illustre la capacité du groupe à transformer une contrainte – la tournée quotidienne du facteur – en service marchand répondant à un besoin social identifié, tout en conservant une forte valeur relationnelle. Elle constitue un cas typique d'hybridation réussie entre mission d'intérêt général et activité économique.

Parmi les offres emblématiques de cette diversification, le service « Visite du facteur » illustre également de manière particulièrement lisible l'hybridation entre utilité sociale et activité marchande. Ramené à l'échelle nationale, il propose une à six visites hebdomadaires au domicile de personnes âgées, assorties d'un dispositif de téléassistance accessible 24 heures sur 24, pour un tarif débutant à 23,90 euros par mois, ramené à 11,95 euros après crédit d'impôt dans le cadre des services à la personne⁷⁰. Ce service mobilise les tournées existantes, répond à un besoin croissant de prévention de l'isolement lié au vieillissement et génère des revenus récurrents sans création d'infrastructure dédiée, ce qui en fait un cas d'école de valorisation économique de la proximité humaine.

67 Cour des comptes, *Rapport public annuel 2020*, op.cit.

68 Source : La Poste, Document Unique d'Enregistrement, 2025, op. cit.

69 La Poste – BVA Xsight, *Fractures et vulnérabilités de la société française*, octobre 2024

70 Source : La Poste, « Visite du facteur », présentation de l'offre et modalités sur le site institutionnel du Groupe, ainsi que le site de la Direction générale des entreprises, pour le cadre réglementaire des services à la personne et crédit d'impôt.

Plus largement, les services de proximité s'appuient sur des actifs difficilement répliquables par des opérateurs privés classiques : un réseau de plus de 17 000 points de contact, 63 800 facteurs et livreurs de colis, et une présence quotidienne dans 12 millions de foyers⁷¹. Cette combinaison d'infrastructures physiques, de capital humain et de confiance institutionnelle permet à La Poste d'intervenir là où les marchés concurrentiels peinent à trouver un modèle rentable.

Toutefois, les équilibres restent fragiles. La Cour des comptes souligne que, malgré la croissance de ces nouvelles activités, leur rentabilité demeure insuffisante pour compenser intégralement les pertes liées aux missions universelles, en particulier la distribution du courrier et la présence territoriale⁷². Autrement dit, la diversification a permis de ralentir la dégradation du modèle, mais non de rendre autoporteuses les missions de service public.

Ces constats plaident non pour une remise en cause de la stratégie engagée, mais pour son approfondissement. Les expériences existantes démontrent que La Poste est en mesure de créer des activités marchandes à partir de son rôle de tiers de confiance et de sa proximité humaine. Elles suggèrent également des pistes encore insuffisamment exploitées.

L'enjeu n'est plus de prouver la capacité de La Poste à se diversifier, mais de tirer pleinement les enseignements de ces premières hybridations.

V.2 – Les leçons à tirer des expériences à l'étranger

Les opérateurs postaux des pays industrialisés sont confrontés à des dynamiques largement comparables à celles observées en France : chute drastique des volumes de courrier, concurrence accrue sur le colis, hausse des coûts fixes liés au maintien d'un réseau dense, et persistance d'attentes sociales fortes à l'égard du service universel⁷³. L'analyse des trajectoires étrangères montre toutefois que ces contraintes n'ont pas conduit à une convergence des modèles. Au contraire, elles ont favorisé l'émergence de stratégies différenciées, articulées autour de trois leviers récurrents :

1. Des réseaux de plus en plus largement organisés sous forme partenariale

Dans les pays comparables à la France, la préservation d'un maillage postal dense repose de moins en moins sur la détention exclusive, en propre, des points de contact, et de plus en plus sur des réseaux

71 CNSP, Avis n° 2025-12, Op. cit.

72 Cour des comptes, *Référé portant sur « La trajectoire financière de La Poste »*, 5 décembre 2024

73 Universal Postal Union (UPU), *State of the Postal Sector 2024*, Berne (Suisse).

hybrides associant opérateur historique, partenaires commerciaux et dispositifs automatisés. En Allemagne, Deutsche Post revendique ainsi plus de 39 000 points fixes d'acceptation et de vente, dont une part substantielle est constituée de points opérés par des détaillants partenaires et de stations automatisées (*Packstations* et *Poststations*). Les points de vente avec personnel sont majoritairement opérés par des commerçants, tandis que l'extension du réseau repose en grande partie sur des formats automatisés⁷⁴. Cette orientation s'accorde avec l'évolution récente du cadre réglementaire allemand : la réforme de la loi postale de 2024 impose le maintien de 12 000 bureaux de poste, tout en autorisant explicitement l'opérateur à recourir à des stations postales automatisées comme modalité alternative de présence, notamment lorsque la mobilisation de commerces partenaires s'avère plus complexe⁷⁵.

Le Royaume-Uni a poussé encore plus loin cette logique partenariale. Le réseau britannique de Post Office Limited repose sur plus de 11 500 agences, dont l'immense majorité est exploitée par des partenaires locaux, et non par l'opérateur lui-même. Dans ces deux cas, l'universalité du service est assurée non par l'uniformité des formats, mais par la combinaison de modalités de présence différenciées, contractualisées et évolutives⁷⁶.

2. Le basculement progressif vers des plateformes multi-services

Au-delà de la question du statut des points de contact, les opérateurs postaux observés ont engagé une transformation plus profonde de leur réseau, conçu de moins en moins comme un simple canal de distribution postale et de plus en plus comme une plateforme d'accès à une pluralité de services. Au Royaume-Uni, cette logique est particulièrement explicite : le rapport annuel de Post Office Limited montre que les activités des activités bancaires et des distributeurs automatiques de billets (ATM) ont généré 285 millions de livres sterling de revenus en 2023-2024, en progression par rapport à l'exercice précédent, et que le déploiement s'est accéléré avec 31 nouveaux *hubs* bancaires ouverts sur l'année. Ces dispositifs, financés par les ATM, permettent au réseau postal de devenir un point d'accès mutualisé aux services bancaires dans des territoires affectés par la fermeture des agences traditionnelles.

Parallèlement, le rapport illustre une autre dimension de la plateformes : puisqu'il est désormais clair que la croissance des flux ne peut provenir que des flux non-*Royal Mail*, les bureaux

⁷⁴ DHL Group, *Annual Report 2024*.

⁷⁵ DHL Group, Communiqué de presse "new Postal Act" (05/07/2024).

⁷⁶ Post Office Limited, *Annual Report & Consolidated Financial Statements 2023/24, Presented to Parliament pursuant to section 77 of the Postal Services Act 2000*, Londres, 17 décembre 2024.

de poste britanniques agrègent désormais, dans une approche très pragmatique, les services de plusieurs opérateurs logistiques privés, y compris les concurrents directs historiques de la poste britannique, parmi lesquels DPD, Amazon, Evri ou DHL⁷⁷.

Le Japon offre une déclinaison différente mais tout aussi instructive de cette transformation. Japan Post Group a déployé plusieurs innovations destinées à compenser la chute du courrier et de s'adapter aux nouveaux besoins socio-économiques, dont notamment le service *Mimamori*, fondé sur des visites à domicile et des dispositifs de veille à destination des personnes âgées, ainsi que le développement de services d'intermédiation avec des prestataires partenaires pour l'accompagnement de la fin de vie. Ces services, combinés à la digitalisation des guichets et à la prise en charge à distance de certaines opérations financières et assurantielles, traduisent une conception du bureau de poste comme interface de services sociaux, financiers et administratifs, adossée à un réseau physique existant⁷⁸.

3. Des partenariats élargis, y compris sous des formes plus disruptives

Enfin, les trajectoires observées montrent un recours croissant à des partenariats élargis, parfois qualifiables de disruptifs au regard du modèle postal historique, afin de capter de nouvelles sources de revenus et d'optimiser l'usage des infrastructures. Au Japon, on relève plusieurs alliances industrielles dans le champ logistique, notamment la création de JP Rakuten Logistics en partenariat avec le groupe Rakuten et un accord de coopération avec Sagawa Express, dont l'activité représente un des leviers de croissance du revenu colis. Ces alliances traduisent une stratégie d'ouverture du réseau à des acteurs majeurs du e-commerce et de la livraison privée, sans remise en cause du rôle central de l'opérateur postal⁷⁹.

Aux États-Unis, le modèle est différent mais converge sur le fond. Le réseau de points de vente et de services de l'United States Postal Service (USPS) repose à la fois sur environ 31 000 points gérés directement par l'opérateur et sur un ensemble de formats contractuels (*Contract Postal Units, Community Post Offices, Village Post Offices*), auxquels s'ajoute encore un vaste réseau de points commerciaux vendant des produits postaux. La réforme de 2022 (*Postal Service Reform Act*) a consacré l'idée d'un réseau intégré distribuant à la fois des produits régulés et des activités concurrentielles, et ouvert la voie à une utilisation plus intensive du réseau comme infrastructure partagée. Dans ces différents contextes, le partenariat n'apparaît plus

77 *Ibid.*

78 Japan Post Group, *Annual Report 2024*.

79 *Ibid.*

comme un simple outil d'appoint – par opposition avec l'intégration verticale –, mais comme un principe organisateur et accélérateur de la soutenabilité économique des réseaux postaux.

Le bilan de notre tour d'horizon international est triple :

- La France n'est pas spécialement en retard par rapport aux comparables, malgré le handicap d'un droit du travail français particulièrement rigide comparé à certains autres cadres juridiques et sociaux.
- Les réseaux qui avancent le plus vite pour compenser la chute du courrier sont ceux dans lesquels il y a le moins de préjugé stratégique sur ce que signifie « être un postier ».
- Aucun pays comparable n'a encore trouvé le modèle stable qui permet de repositionner durablement son réseau postal, même si la plupart ont développé des pistes similaires.

Globalement, ces benchmarks internationaux convergent vers l'idée que **la soutenabilité du modèle postal ne se réduit pas à un arbitrage entre missions sociales et viabilité économique**, mais suppose une redéfinition pragmatique des obligations, une transformation vers des fonctions de plateforme au service de multiples besoins sociaux et commerciaux, et une coopération étroite entre acteurs publics et privés.

V.3 – 8 recommandations pour aller au-delà des ajustements de modèle déjà lancés par La Poste

Plusieurs études, publiques comme privées, ont déjà exploré les leviers permettant de mieux valoriser le réseau physique de La Poste afin d'en améliorer la soutenabilité économique. Elles ont successivement mis l'accent sur l'aide aux personnes âgées, les services aux professionnels, la mutualisation des espaces des bureaux de poste ou encore le développement de nouveaux services de proximité. Ces travaux ont contribué à nourrir une dynamique d'innovation réelle au sein du Groupe, permettant de générer de nouveaux revenus.

L'ambition de l'Institut Sapiens est volontairement différente. Il ne s'agit pas ici d'ajouter une nouvelle liste de dispositifs opérationnels, mais d'agir sur les paramètres structurels du modèle : ceux qui conditionnent durablement la capacité de La Poste à financer sa mission de lien social dans un contexte marqué par la disparition progressive des revenus du courrier et la contrainte persistante sur les finances publiques. Les recommandations qui suivent visent

ainsi à proposer des évolutions systémiques et non seulement incrémentales.

Sur quels grands critères structurels La Poste peut agir pour contribuer à renforcer le lien social en France, d'une manière telle que cela l'aide en même temps à compenser la double perte des revenus du courrier et de celle de la subvention de l'État ?

1. Ouvrir le débat sur le périmètre et le rythme du contrat de service public

La soutenabilité du modèle postal impose de **revisiter sans tabou** les modalités opérationnelles du service universel. Le maintien d'une obligation de présence six jours sur sept a historiquement constitué un pilier de la continuité territoriale. Il convient désormais d'interroger sa pertinence au regard des usages contemporains et des contraintes économiques.

Une évolution vers une obligation de tournées concentrée sur **cinq jours ouvrés**, combinée à un **renforcement ciblé des activités le week-end – y compris le dimanche –**, apparaît comme une option crédible. Une telle reconfiguration permettrait de **réduire la base de coûts des missions régaliennes**, tout en préservant, voire en renforçant, la capacité d'intervention sociale et servicielle du réseau (portage de repas, visites, services de proximité monétisables).

Cette évolution ne saurait toutefois être envisagée qu'à une condition explicite : **qu'elle ne serve pas de prétexte à une diminution de la compensation publique**, mais qu'elle s'inscrive dans un nouveau pacte de soutenabilité entre l'État et son opérateur. Il s'agit moins de « faire moins » que de faire autrement, en alignant la présence territoriale sur les formes contemporaines de la continuité sociale.

2. Ne pas remettre en cause le principe de la mutualisation nationale

La mutualisation nationale constitue le socle économique de la solidarité territoriale. Elle n'est pas un résidu du passé, mais l'expression même du lien social que La Poste contribue à préserver. L'Institut Sapiens recommande de ne pas la remettre en cause. Au contraire, il s'agit de **l'assumer explicitement comme un choix philosophique**.

Démutualiser, même partiellement, pourrait faire sens sur le plan purement économique et comptable, dans le cadre de la disparition des revenus du courrier. Mais cela introduirait une hiérarchie implicite entre territoires, antagoniste du principe d'égalité des citoyens. Cela affaiblirait la logique de communauté de destin et,

surtout, **contredirait frontalement le rôle de La Poste comme institution unificatrice.**

L'enjeu n'est pas de fragmenter la péréquation, mais d'en **élargir les sources de financement**. Dans un monde où le courrier ne joue plus son rôle de financeur implicite, la mutualisation ne peut survivre qu'à condition d'être alimentée par de nouveaux flux économiques, issus de services, de partenariats et de modèles de plateforme. C'est à cette condition que la cohérence nationale du réseau pourra être durablement préservée.

3. Plateformiser plus franchement les capacités de La Poste : vers un modèle de *Proximity as a Service* (PRaaS)

La Poste dispose d'un actif rare : une infrastructure de proximité nationale, humaine et physique, dont le coût unitaire par interaction est exceptionnellement compétitif. Formaliser un modèle de *PRaaS* revient à faire de cette infrastructure une **plateforme ouverte de services**, accessible à des tiers – entreprises, associations, collectivités, voire autres administrations – contre rémunération.

Cette logique a déjà débuté au travers des nouveaux services proposés par La Poste, dont nous avons eu l'occasion de présenter certains au long de ce rapport. Toutefois, au-delà des usages déjà identifiés, plusieurs gisements recèlent un grand potentiel.

Concrètement, cette plateformisation peut prendre plusieurs formes :

- *L'infrastructure d'exécution territoriale* : mise à disposition du réseau pour l'exécution territoriale de services B2B ou B2B2C nécessitant présence humaine, confiance et capillarité (déploiement local d'offres nationales, accompagnement de publics, médiation) ;
- *La mutualisation d'infrastructures physiques et numériques* : locaux, flottes de transport, foncier, adresses, capacités informatiques, évitant à chaque acteur intéressé de supporter seul des investissements lourds ;
- *Le support d'intervention locale rapide*, évitant à chaque acteur de reconstruire sa propre infrastructure.

Cette logique implique de distinguer clairement ce qui relève de la **mise à disposition facturée** et ce qui relève de **modèles de co-investissement**, proches des partenariats ou concessions, tout en conservant à La Poste la maîtrise de ses actifs stratégiques. Le modèle PRaaS ne consiste pas à multiplier les services, mais à **industrialiser l'accès à la proximité**, en clarifiant les règles de

contribution de chaque partenaire. Nous détaillons cet aspect dans une autre de nos recommandations.

Encadré : Le concept de *Proximity as a Service* (PRaaS)

Nos premières analyses montrent que le concept de *Proximity as a Service* est déjà en gestation dans le secteur postal, sous diverses formes, dans plusieurs pays comparables de l'OCDE. En revanche, la terminologie est absente de la littérature postale. Le terme est aujourd'hui utilisé dans le champ des télécoms et du numérique, pour désigner des services fondés sur la détection de proximité physique (beacons Bluetooth, Wi-Fi, NFC, GPS), essentiellement orientés vers le marketing ou le tracking. Les premières publications académiques remontent au début des années 2010.

L'Institut Sapiens propose de **se réapproprier ce concept dans un sens économique et logistique**. PRaaS désigne ici un modèle d'affaires fondé sur la mise à disposition industrialisée d'une infrastructure de proximité – humaine, territoriale et organisationnelle – au service de tiers. Cette approche permet de monétiser les atouts uniques de La Poste sans sacrifier l'universalité, mais suppose un virage culturel et contractuel :

- Chaque partenaire contribue au financement du réseau,
- L'utilisateur devient client d'un ensemble de prestations rendues possibles par cette infrastructure commune.
- Le modèle implique de pouvoir contractualiser facilement avec les ressources de La Poste.

4. Passer d'une logique de partenariats d'exploitation à une logique de co-investissement sur les infrastructures de proximité

L'Institut Sapiens recommande de franchir une étape supplémentaire dans la manière dont La Poste finance, modernise et valorise ses infrastructures de proximité. Il ne s'agit plus seulement de partager l'exploitation du réseau, mais d'**ouvrir, de manière ciblée et maîtrisée, des logiques de co-investissement sur certains actifs**, sans remise en cause ni de la propriété publique, ni des missions de service public confiées à La Poste. Cette recommandation vise à compléter la proposition de platformisation de type *Proximity as a Service*.

Cette approche est couramment utilisée pour des infrastructures publiques lourdes (routes, stades, réseaux énergétiques), mais reste très peu mobilisée à une échelle plus fine, pourtant pertinente pour des actifs tels que les réseaux de points de contact, les flottes

logistiques, ou certaines plateformes techniques. Transposée au modèle postal, elle permettrait d'**accélérer l'investissement, de réduire la charge nette portée par La Poste**, et de renforcer l'attractivité du réseau comme infrastructure de proximité mutualisée.

Aujourd'hui, La Poste a largement recours à des partenariats d'exploitation pour maintenir son maillage territorial. Par exemple : agences postales communales, relais commerçants, formats hybrides ou opérés par des acteurs de l'économie sociale et solidaire. Ces dispositifs ont permis d'adapter la présence postale aux réalités locales et de contenir une partie des coûts. La Poste conserve l'essentiel des investissements, tandis que les partenaires contribuent principalement à l'exploitation ou à l'animation des points de contact.

L'exception notable concerne la rénovation énergétique du parc immobilier, avec la création de la co-entreprise Terseren (La Poste / EDF). Ce montage constitue un véritable co-investissement, avec partage des risques et des bénéfices, mais il reste sectoriel, centré sur l'efficacité énergétique, et ne s'applique ni au financement du réseau de proximité en tant que tel, ni aux missions de service public.

Autrement dit, **La Poste ne dispose pas à notre connaissance aujourd'hui d'une doctrine explicite de co-investissement sur ses infrastructures de proximité**, pourtant parmi les plus capitalistiques du groupe. L'Institut Sapiens recommande d'expérimenter des **montages de co-investissement** sur certains actifs lourds du réseau postal, avec des partenaires ayant un intérêt direct à leur co-exploitation.

Plusieurs champs d'application apparaissent crédibles :

- **Points de contact et plateformes de proximité.** Co-financement de sites stratégiques (ruraux, périurbains, hubs multi-services), en échange de droits d'usage ou d'exploitation partagée sur une durée définie.
- **Flottes et infrastructures logistiques.** Co-investissement dans des flottes décarbonées, des hubs de distribution ou des équipements de « dernier kilomètre », permettant à des acteurs tiers d'accéder à des capacités existantes sans les dupliquer.
- **Infrastructures numériques souveraines de proximité (IA, data, cloud local).** Ici l'idée serait de développer un **co-investissement dans des infrastructures numériques critiques** permettant à La Poste de devenir un acteur de

référence de l'IA et de la data de proximité, tout en mutualisant les coûts avec des partenaires publics et privés. Cela pourrait recouvrir notamment :

- ◊ Des capacités de calcul et de stockage distribuées (*edge computing*, mini-data centers territoriaux) permettant le traitement local de données sensibles ;
 - ◊ Des architectures de données de confiance, intégrant anonymisation, traçabilité et gouvernance conforme aux exigences publiques et européennes ;
 - ◊ Des plateformes d'IA appliquées aux usages territoriaux (optimisation des tournées, détection de ruptures, anticipation de besoins sociaux, pilotage de services publics de proximité).
- **Ouverture à des acteurs concurrents ou quasi-concurrents.**
À l'instar de ce qu'a expérimenté Royal Mail, certains concurrents logistiques ou acteurs du e-commerce pourraient co-investir dans des infrastructures postales qu'ils utilisent déjà indirectement (livraisons, retours, mutualisation du dernier kilomètre), plutôt que de développer des réseaux parallèles.

Dans ces montages, La Poste reste propriétaire des actifs et garante des missions de service public ; les partenaires financent une partie de l'infrastructure et bénéficient en retour d'un droit d'exploitation limité, contractuel et réversible. L'objectif n'est pas la privatisation, mais l'alignement des intérêts économiques autour d'infrastructures communes.

Les deux logiques sont complémentaires mais ne répondent pas aux mêmes enjeux :

- PRaaS vise la **mise à disposition et la monétisation de capacités existantes** ;
- le co-investissement vise **la création ou la modernisation d'actifs**, en partageant l'effort financier en amont.

Le co-investissement permettrait au fond d'impliquer plus de partenaires que l'État et La Poste dans le financement de la péréquation territoriale – y compris des partenaires d'affaires comme Amazon qui aujourd'hui en profitent grandement, notamment pour les livraisons de colis en zone excentrées.

5. Investir sur l'IA, la robotisation et les données au service d'une « proximité augmentée »

L'intelligence artificielle ne doit pas être pensée comme un substitut à la présence humaine, mais comme un **amplificateur de valeur**. En rendant visibles et pilotables des capacités aujourd'hui diffuses – temps disponible des agents, fréquence de passage, signaux faibles observés sur le terrain –, l'IA permet de transformer la proximité en « système opérable ».

La Poste a le potentiel de devenir un spécialiste de la data territoriale de proximité. La fréquence exceptionnelle de passage des véhicules de La Poste sur l'ensemble du territoire ouvre la possibilité de collecter des informations que peu d'acteurs peuvent produire à un coût raisonnable. Des applications concrètes existent déjà. Des expérimentations ont ainsi été menées autour de capteurs ou de caméras embarquées sur les véhicules postaux, permettant d'identifier l'état des voiries (fonctionnement de l'éclairage public, lisibilité de la signalétique, visibilité des marquages au sol), de détecter des situations de vacances commerciale (baux inoccupés, adresses auparavant actives ne recevant plus de courrier ou de colis), ou encore de produire des données utiles à l'écosystème des véhicules autonomes.

À ce stade toutefois, ces usages relèvent davantage de l'exploration que d'un modèle économique stabilisé. La chaîne de valeur est lourde : équipement en capteurs, captation vidéo, stockage, traitement par intelligence artificielle, transformation en données exploitables, puis mise à disposition ou revente. La difficulté n'est pas technique, mais économique, car l'enjeu est de faire émerger des acteurs capables de financer durablement cette chaîne et d'absorber les coûts d'investissement nécessaires au passage à l'échelle⁸⁰.

Un autre axe central de la « proximité augmentée » concerne la **simplification radicale de l'accès aux services**, en particulier pour les publics les plus éloignés du numérique. L'IA permet ici de rompre avec des interfaces historiquement excluantes, fondées sur des menus complexes ou des parcours à choix multiples.

La Poste travaille déjà sur des dispositifs où l'interaction commence par la **voix en langage naturel**, en remplacement des serveurs vocaux traditionnels à touches. L'utilisateur formule sa demande de manière spontanée ; le système la comprend, la reformule si nécessaire et oriente vers le bon circuit de traitement. Dans une étape plus avancée, des approches dites « agentiques » visent à permettre à l'IA d'interroger directement les systèmes d'information.

80 Source : Pierre-Étienne Bardin, op. cit.

Par exemple pour répondre immédiatement à une question simple comme « où est mon colis ? », en restituant le statut précis et la date de livraison attendue, sans multiplication des échanges ni recours systématique à un conseiller.

Ces dispositifs ne visent pas à évincer l'humain, mais à **réduire la friction d'entrée dans la relation**, afin que l'intervention humaine se concentre là où elle est réellement nécessaire.

En ce domaine, La Poste peut revendiquer une position singulière : celle d'un acteur qui collecte des données de proximité tout en rassurant sur leur **gouvernance et leur maîtrise**. Dans cette perspective, la valeur ne réside pas dans la simple captation de flux de données, mais dans la capacité à les comprendre, les transformer et les utiliser au service de l'intérêt général.

6. Faire de La Poste l'opérateur de la continuité sociale

La crise du lien social en France n'est pas seulement une crise de proximité ; c'est une **crise de la discontinuité**. La société héritée des Trente Glorieuses était marquée par une forme de continuité, qui reposait sur une combinaison de stabilité, d'homogénéité et de prévisibilité des trajectoires de vie, des organisations territoriales, du marché du travail et des services publics. Depuis le début des années 2000, cette continuité s'est fragmentée :

- Discontinuité économique (désindustrialisation, disparition de la société agraire, chômage de masse structurel),
- Discontinuité des services publics (fermetures, ruptures numériques), discontinuité biographique (précarité, vieillissement, mobilité contrainte),
- Discontinuité territoriale (zones « oubliées », horaires, intermittence),
- Discontinuité technologique (illectronisme, et avec l'IA perspective de déclassement majeur),
- Discontinuité institutionnelle (plus personne « ne suit » les gens).

Dans ce contexte, La Poste est l'un des très rares acteurs capables d'assurer une **présence continue, régulière, prévisible et incarnée**. Cet avantage comparatif est aujourd'hui sous-valorisé. La Poste peut vendre non plus seulement un accès ou un passage, mais **la garantie qu'un lien ne se rompra pas**.

Cette continuité peut représenter une valeur économique significative pour tous les acteurs ayant un intérêt opérationnel et financier à la réduction des ruptures. Par exemple :

- Collectivités confrontées au non-recours aux droits,
- Assureurs et mutuelles cherchant à prévenir les ruptures de soins,
- Bailleurs soucieux de stabiliser les parcours résidentiels,
- Employeurs exposés au décrochage social de leurs salariés.

En se positionnant comme **tiers de confiance longitudinal**, La Poste peut créer une valeur B2B2C modélisable, fondée sur un avantage non-duplicable, dans le cadre d'adaptation marginales, tout en renforçant directement le lien social en agissant sur ce qui le détruit réellement : la rupture.

7. Explorer le rôle de La Poste comme concessionnaire de nouvelles activités publiques à forte intensité de confiance

Au-delà de l'optimisation et du financement des missions existantes, l'Institut Sapiens recommande d'ouvrir un champ de réflexion plus prospectif : **le positionnement de La Poste comme concessionnaire de certaines activités aujourd'hui opérées directement par l'État ou ses administrations**, lorsque celles-ci requièrent un haut niveau de confiance, de présence territoriale et de capacité opérationnelle.

Cette recommandation ne procède pas d'une logique de désengagement public, mais d'une **réallocation pragmatique des rôles** entre un État stratège et régulateur, et des opérateurs capables d'assurer l'exécution des politiques publiques de manière plus continue, plus lisible et plus efficiente. Dans plusieurs pays de l'OCDE, les opérateurs postaux ont déjà investi ce type de fonctions, devenant des opérateurs de back-office ou de front-office public, tout en générant des revenus contractuels récurrents.

La Poste dispose, à cet égard, d'atouts distinctifs rarement réunis :

- Un réseau territorial dense,
- Des agents formés et assermentés,
- Une capacité éprouvée de gestion de flux physiques et numériques,
- Une expertise dans le domaine de l'automatisation des flux à l'aide d'IA propriétaires,

- Une expertise bancaire et de traitement des paiements,
- Ainsi qu'un capital de confiance élevé auprès de la population.

Ces caractéristiques la rendent légitime pour opérer, dans un cadre concessif strictement encadré, certaines activités publiques nécessitant une présence incarnée et une continuité dans le temps.

Dans ce cadre, La Poste interviendrait non comme substitut de l'État, mais comme **opérateur concessionnaire**, soumis à des obligations de service, des indicateurs de performance et des mécanismes de contrôle stricts. Les revenus issus de ces concessions pourraient contribuer à renforcer la capacité d'autofinancement du groupe, et, le cas échéant, à soutenir les missions de proximité non rentables mais socialement essentielles.

8. Mesurer et rendre visible l'impact de La Poste sur le lien social

Enfin, aucune transformation durable ne peut s'ancrer sans mesure. L'Institut Sapiens recommande la mise en place d'un dispositif structuré d'évaluation de l'impact social de La Poste, combinant un baromètre annuel de cohésion sociale et une valorisation quantitative des micro-interactions générées par le réseau.

L'estimation proposée dans cette étude, fondée sur l'analyse prudente d'une fraction des interactions réelles issues des tournées, constitue un premier jalon qui gagnerait à être approfondi et affermi. En objectivant ce volume d'interactions humaines, La Poste peut rendre visibles des externalités aujourd'hui invisibles et repositionner la proximité non comme un coût, mais comme un investissement stratégique pour la société française.

Conclusion

La situation française ne relève pas d'une simple nostalgie du courrier ou d'un attachement sentimental à une époque révolue. Elle révèle un déséquilibre plus profond : alors que les Français demeurent majoritairement satisfaits de leur vie quotidienne et de leur environnement local, ils expriment un pessimisme collectif massif et durable à l'égard de la société et des institutions nationales. Cette dissonance met en lumière une fragilisation du lien social non pas au niveau des relations interpersonnelles, mais à celui des infrastructures de proximité, de continuité et de confiance qui permettent à une société de tenir dans la durée.

Dans ce contexte, La Poste apparaît moins comme un vestige du passé que comme un actif stratégique dont l'utilité sociale demeure intacte, alors même que son modèle économique est mis sous tension. Institution historique du lien, qualifiée à juste titre d' « institution du lien social » par Nathalie Collin⁸¹, La Poste se trouve aujourd'hui à la croisée des chemins : indispensable à la souveraineté logistique, à l'égalité d'accès aux services et à la cohésion territoriale, elle voit pourtant les fondements financiers de son modèle remis en cause par l'érosion structurelle du courrier et par une compensation publique incomplète de ses missions. Son réseau de plus de 17 000 points de contact, couvrant 97 % de la population à moins de cinq kilomètres, animé par des agents assermentés et identifiés, constitue un capital humain et territorial qu'aucun autre acteur, public ou privé, ne peut aujourd'hui répliquer à l'identique.

Cette étude a montré que préserver et renforcer le lien social à l'échelle nationale suppose de dépasser une approche défensive ou mémorielle de la Poste. Il ne s'agit ni de sanctuariser un modèle épuisé, ni de réduire la proximité à une variable d'ajustement budgétaire. Trois enseignements principaux se dégagent. D'abord, certaines fonctions de La Poste sont non substituables : la présence humaine régulière, la confiance institutionnelle, la capacité d'aller vers les publics fragiles. Ensuite, d'autres dimensions sont transformables : la définition opérationnelle de l'universalité, les usages du réseau, les formes de péréquation, les modalités de financement. Enfin, certains leviers sont disponibles : la plateformes, les partenariats publics et privés, et l'intelligence artificielle, qui peuvent accroître l'efficacité et la portée de la proximité sans en altérer la nature.

81 Entretien de Nathalie Collin avec l'Institut Sapiens, op. cit.

Les expériences françaises et internationales analysées dans cette étude montrent qu'un modèle hybride est possible. Le concept de « *Proximity as a Service* » (PRaaS) permet de penser la monétisation partielle de l'infrastructure de proximité, non comme une marchandisation du lien social, mais comme une reconnaissance économique de sa valeur collective. De même, l'intelligence artificielle, lorsqu'elle est conçue comme un outil d'appui et non de substitution, peut contribuer à une « proximité augmentée », en renforçant la capacité des facteurs et des guichetiers à détecter les fragilités, orienter les usagers et jouer un rôle de sentinelles du lien social. À cet égard, la technologie n'a de sens que subordonnée au capital humain, qui demeure le cœur de la valeur postale.

Poser la question de l'avenir de la contribution de La Poste au lien social, c'est poser de manière directe celle de l'avenir de son modèle de financement des missions d'intérêt général. Il implique de garantir les missions non substituables de La Poste, d'ouvrir son réseau à des partenariats créateurs de valeur, et de protéger les compétences et les métiers qui incarnent concrètement la proximité. Faute de ces choix, à la fois politiques et entrepreneuriaux, le risque n'est pas seulement financier ou organisationnel : il est celui d'un affaiblissement durable des médiations de confiance, au moment même où la société française en a le plus besoin.

