

bpostgroup lance #Reshape2029, en vue de devenir un expert régional et numérique de la logistique des colis

bpostgroup organise aujourd'hui son Capital Markets Day, au cours duquel le CEO Chris Peeters, le CFO Philippe Dartienne ainsi que les CEO des différentes business units présenteront la stratégie du groupe et ses perspectives financières aux analystes et investisseurs.

Faits marquants

- bpostgroup ambitionne à l'horizon 2029 de devenir un expert régional et numérique de la logistique des colis.
- Cette ambition s'appuie sur un vaste programme de transformation, visant à repositionner l'entreprise en passant d'un opérateur postal doté de capacités logistiques à un leader logistique offrant également des services postaux.
- Dans le cadre de la stratégie « Rethink the Possible¹ », lancée en 2024, la feuille de route de cette transformation ainsi que l'ambition à long terme ont été définies.
- #Reshape2029² est désormais axée sur la mise en œuvre concrète de cette transformation, à travers sept leviers stratégiques (« Must-Wins ») qui traduisent la vision du groupe en actions concrètes et résultats mesurables.
- Dans le cadre plus large de cette transformation #Reshape2029, visant un retour à une croissance rentable et à la création de valeur durable pour les actionnaires, bpostgroup fixe un jalon financier intermédiaire sur la période 2024–2027. Sur cet horizon, la croissance du chiffre d'affaires sera principalement tirée par le développement des activités logistiques et cross-border (gestion des flux transfrontaliers). Le chiffre d'affaires du groupe devrait dépasser les 5,0 milliards d'euros en 2027, soutenant une reprise progressive de l'EBIT attendu au-delà de 275 millions d'euros en 2027, avec une dynamique qui devrait s'accélérer à partir de 2026.
- bpostgroup prévoit de déployer entre 160 et 180 millions d'euros d'investissements annuels (CAPEX) pour soutenir une stratégie de croissance organique ciblée, avec environ la moitié allouée à des domaines de croissance générateurs de rentabilité à long terme, d'une meilleure expérience client et d'une croissance durable du chiffre d'affaires.
- Le groupe vise une politique de dividende progressive et soutenable, avec une distribution comprise entre 30 % et 50 % du bénéfice net IFRS, dans une logique de création de valeur à long terme.
- L'entreprise réaffirme son engagement à préserver sa notation de crédit intrinsèque *investment-grade*, avec un plan clair de désendettement suite à l'acquisition de Staci. À court terme, la réduction de la dette prévaut sur les opérations d'acquisition (M&A), soutenue par des flux de trésorerie solides et une stratégie financière disciplinée. L'objectif est de réduire le ratio d'endettement en dessous de 2,5x d'ici 2027.

Chris Peeters, CEO de bpostgroup : « *bpostgroup est actif dans l'e-commerce et la logistique depuis près de dix ans. Avec notre ambition pour 2029, nous voulons accélérer cette transformation et devenir un expert régional et numérique de la logistique des colis. Cela signifie que nous revoyons nos processus opérationnels pour placer le colis au cœur de nos activités, tout en continuant d'offrir des produits postaux. Pour y parvenir, nous avons mis en place #Reshape2029, une stratégie de transformation solide qui permettra de repositionner le groupe sur le marché et d'atteindre une croissance durable en termes de chiffre d'affaires, de marge bénéficiaire et de pertinence sur le marché.* »

¹ Rethink signifie repenser

² Reshape signifie redessiner, remodeler, reconfigurer

#Reshape2029 : Exécuter la transformation et créer de la valeur

bpostgroup s'appuie sur son **ambition à horizon 2029 de devenir un expert régional et numérique de la logistique des colis**, portée par un programme de transformation global. Cette transformation vise à repositionner l'entreprise, en passant d'un opérateur postal doté de capacités logistiques à un leader logistique offrant également des services postaux. Dans le cadre de la **stratégie « Rethink the Possible » lancée en 2024**, bpostgroup a défini la trajectoire de cette transformation ainsi qu'une ambition à long terme.

2024 a également marqué la première année complète sous la direction de la nouvelle équipe de management, avec l'atteinte de l'ensemble des priorités fixées pour cette première année de transformation. Le groupe est désormais structuré autour de trois business units organisées par activité – BeNe Last-Mile, 3PL et Global Cross-border – tandis que son portefeuille a été diversifié, et l'acquisition stratégique de Staci a accéléré l'entrée de bpostgroup sur le marché B2B tout en renforçant ses capacités en logistique omnicanale.

La stratégie « Rethink the Possible » **est désormais mise en œuvre à travers #Reshape2029**. Au cœur de cette démarche se trouvent **sept « Must-Wins »** qui traduisent cette vision stratégique en actions concrètes et en résultats mesurables :

3PL Europe & North America



Intégrer avec succès Staci, Active Ants et Radial Europe

Devenir un leader régional dans les solutions logistiques flexibles. Réaliser des synergies commerciales grâce à une offre de services logistiques intégrée, et capter des synergies de coûts dans les domaines du transport, de l'immobilier logistique, des frais généraux et des achats.



Repositionner le portefeuille de Radial US vers le segment mid-market

Accélérer la croissance en adressant de nouveaux secteurs, tailles de clients et canaux, et renforcer la diversification et la résilience du portefeuille clients. Déploiement de l'offre commerciale Radial Fast Track à destination des petites et moyennes entreprises américaines, soutenu par le développement d'une force de vente dédiée.

BeNe Last Mile



Gagner des parts de marché dans le segment X2C en croissance

Capter des parts de marché dans le segment X2C en expansion en proposant aux clients les solutions les plus pratiques et faciles, et à des tarifs compétitifs.



Développer l'activité B2B

Déployer de nouvelles propositions de valeur pour les segments cibles en tirant parti des forces du groupe, notamment via l'élargissement de l'offre de nos services de colis sur le marché B2B.



Renforcer la pertinence du réseau retail

Assurer l'avenir du réseau de bureaux de poste en les transformant en des points de services de proximité attractifs, proposant une offre élargie et jouant un rôle renforcé en matière d'inclusion sociale.



Délivrer des gains d'efficacité opérationnelle

Générer des gains d'efficacité opérationnelle en basculant d'un modèle orienté courrier à un modèle orienté colis, en revoyant la structure des tournées et des flux, en optimisant l'utilisation des actifs et en adaptant l'organisation du personnel.

Global Cross-border



Développer de nouvelles lignes

Dans les activités de flux transfrontaliers, renforcer les lignes existantes et en développer de nouvelles, proposer de nouvelles solutions et s'étendre au segment B2B.

Ambition financière de bpostgroup et politique d'allocation du capital pour les trois prochaines années

Dans le cadre de sa stratégie de transformation #Reshape2029, bpostgroup présente une trajectoire financière visant à renouer avec une croissance rentable et à créer de la valeur à long terme pour ses actionnaires. Dans le contexte de ce parcours de transformation à horizon 2029, bpostgroup fixe un premier **jalon financier intermédiaire sur la période 2024–2027**.

Sur cette période, la croissance du chiffre d'affaires devrait être principalement tirée par l'expansion des activités logistiques et cross-border, avec un **chiffre d'affaires attendu au-delà de 5,0 milliards d'euros en 2027**. Cela **soutiendra une reprise progressive de l'EBIT³ attendu au-delà de 275 millions d'euros en 2027, avec une dynamique qui devrait s'accélérer à partir de 2026**. Pour 2025, bpostgroup confirme son objectif d'un EBIT compris entre 150 et 180 millions d'euros, les tendances récentes suggérant une exposition réduite au bas de cette fourchette.

Alors que le profil de contribution à l'EBIT évolue des activités historiques vers les activités logistiques, la business unit 3PL émerge comme le principal moteur de croissance post-transformation, tandis que Global Cross-border devrait rester solide et que BeNe Last-Mile est progressivement repositionnée.

3PL regroupe les opérations en Europe et en Amérique du Nord. En Europe, les revenus devraient enregistrer une croissance dynamique sur la période 2024–2027 (taux de croissance annuel composé – TCAC⁴ – à un chiffre, haut de la fourchette)⁵, portée notamment par la réplication du modèle de croissance éprouvé de Staci. En Amérique du Nord, à horizon 2027, les revenus devraient rester globalement stables ou enregistrer un léger recul (TCAC à un chiffre, bas de la fourchette), en raison de la perte de clients annoncée en 2024 et début 2025. Celle-ci sera progressivement compensée par le gain de nouveaux clients grâce à l'offre Radial Fast Track et à l'expansion vers de nouveaux secteurs, tout en suivant une stratégie axée sur la valeur plutôt que sur le volume. En conséquence, le chiffre d'affaires total de 3PL devrait afficher une croissance soutenue (TCAC à un chiffre, partie basse à moyenne de la fourchette)⁵ sur la période 2024–2027.

La marge d'EBIT est attendue entre 8 à 10 %, portée par la contribution de Staci dont le profil de rentabilité est parmi les meilleurs du secteur (>12 %), par la poursuite de l'amélioration des marges chez Radial et Active Ants en Europe, ainsi que par la reprise progressive des marges en Amérique du Nord.

Global Cross-border regroupe les activités en EurAsie et en Amérique du Nord. En EurAsie, la croissance devrait être portée par une solide expansion des activités Commerciales, compensant plus que largement la baisse structurelle des volumes de courrier Postal. En Amérique du Nord, la croissance devrait rester modeste à court terme, en raison des vents contraires rencontrés en 2024 tels que la surcapacité et l'intensification de la concurrence, ainsi que l'incertitude liés aux tarifs, qui retarde les décisions des entreprises et les cycles commerciaux. Dans l'ensemble, au niveau de la business unit, ces dynamiques devraient se traduire en un taux de croissance annuel (TCAC) des revenus à un chiffre, milieu de la fourchette, sur les trois prochaines années.

Une légère dilution de la marge d'EBIT est anticipée en raison de l'évolution du mix produit – en particulier la baisse du courrier Postal et la progression des flux Commerciaux à plus faible marge – mais elle devrait être en grande partie compensée par les initiatives continues d'optimisation des coûts de transport. En conséquence, la marge d'EBIT devrait rester solide, avec une projection entre 10 à 12 % en 2027. Combinée à la croissance du chiffre d'affaires, cette dynamique devrait permettre de maintenir un niveau d'EBIT stable sur la période.

BeNe Last-Mile continue d'évoluer dans un marché du courrier structurellement en déclin, avec une baisse attendue des volumes de courrier à un rythme moyen de l'ordre de 7 à 9 % par an entre 2024 et 2027. Bien que le revenu moyen par courrier devrait progresser grâce à des effets prix et mix (croissance annuelle à un chiffre, bas de la fourchette), cela ne permettra pas de compenser entièrement la baisse des volumes – notamment suite à la fin de la concession Presse en juin

³ Toutes les références à l'EBIT(DA) ou à la marge d'EBIT(DA) dans ce document renvoient à l'EBIT(DA) ajusté ou à la marge d'EBIT(DA) ajusté, tels que définis dans la section 7.1.10 « Définition de la performance ajustée » du rapport annuel de la société.

⁴ Taux de Croissance Annuel Composé, soit le taux de croissance annuel moyen sur la période 2024–2027.

⁵ La base de revenus 2024 a été retraitée pour refléter une contribution intégrale de 12 mois de Staci (environ 800 millions d'euros), contre 338 millions d'euros sur une période de 5 mois dans les résultats publiés de 2024, suite à l'acquisition en août 2024. Cet ajustement vise à améliorer la comparabilité sur une base homogène.

2024. Par ailleurs, une baisse temporaire des revenus est attendue en 2026, suite à l'expiration d'une part et au réappel d'offres d'autre part de deux importants contrats de services publics (679 et ELP).

En parallèle, plusieurs leviers de croissance continueront de soutenir le chiffre d'affaires : les volumes de colis X2C devraient croître à un rythme annuel moyen de l'ordre de 4 à 6 %, avec une amélioration prix/mix de 1 à 2 %. À cela s'ajouteront une contribution supplémentaire de nouveaux volumes B2B, ainsi qu'une croissance soutenue des activités Personalized Logistics et des flux cross-border en provenance ou à destination de la Belgique. En conséquence, après une diminution attendue en 2026, le chiffre d'affaires total de BeNe Last-Mile devrait progressivement se rapprocher de son niveau de 2024 en 2027. La marge EBIT est projetée entre 2,5 % et 3,5 % en 2027, avec une pression temporaire attendue en 2026 liée au recul du chiffre d'affaires. Le profil de marge reflète également un changement progressif du mix produit, avec une part décroissante du courrier, partiellement compensée par des gains d'efficacité opérationnelle, notamment dans la gestion des flux et des tournées de distribution, dans l'utilisation des actifs et dans l'organisation des effectifs.

La stratégie d'investissement de bpostgroup en matière de capital (**CAPEX**) est ciblée et disciplinée, avec des investissements annuels d'environ 160 à 180 millions d'euros, dont la moitié est consacrée à des initiatives de croissance organique. Les priorités incluent le renforcement des capacités en e-logistique, le déploiement de distributeurs de colis (*parcel lockers*) et l'optimisation du réseau - des domaines choisis pour leur capacité à générer des retours financiers attractifs et un impact stratégique, avec des améliorations mesurables en matière d'efficacité opérationnelle, d'expérience client, de qualité et de différenciation stratégique. Même dans un contexte post-acquisition, l'entreprise continue d'investir dans les leviers de croissance durable à long terme.

La **politique de dividende** de bpostgroup vise à offrir des rendements réguliers et attractifs à ses actionnaires, tout en soutenant la transformation à long terme de l'entreprise. Le groupe réaffirme sa politique de distribution de 30 à 50 % du résultat net IFRS, en conservant une rigueur financière, avec pour objectif un dividende progressif et durable, tout en continuant à créer de la valeur pour les actionnaires par la réinjection des capitaux et l'efficacité du capital.

Le maintien d'une **structure de capital** prudente reste au cœur de la stratégie financière du groupe, avec un engagement clair de préserver une notation de crédit intrinsèque *investment-grade*. Suite à l'acquisition de Staci, bpostgroup a défini une trajectoire de désendettement, visant à réduire son ratio d'endettement en dessous de 2,5x d'ici 2027. Cette approche disciplinée garantit le financement des initiatives stratégiques tout en préservant la résilience du groupe dans un environnement opérationnel en évolution constante.

Prévisions 2025 et ambition à 3 ans	Prévisions 2025 ⁶	Ambition à 3 ans 2024-2027
3PL		
Total des produits d'exploitation	Croissance de 20-25% (vs. base 2024 non retraitée)	Croissance à un taux de croissance annuel (TCAC ⁴) à un chiffre, bas à milieu de la fourchette
Marge d'EBIT ajusté	4-6%	8-10%
Global Cross-border		
Total des produits d'exploitation	Croissance à un chiffre (partie moyenne de la fourchette)	Croissance à un taux de croissance annuel (TCAC) à un chiffre, milieu de la fourchette
Marge d'EBIT ajusté	11-13%	10-12%
BeNe Last-Mile		
Total des produits d'exploitation	Légère baisse du total des produits d'exploitation	Retour en 2027 vers les niveaux de 2024
Marge d'EBIT ajusté	2-3%	2.5-3.5% en 2027
bpostgroup		
Total des produits d'exploitation	Croissance à un chiffre (partie haute de la fourchette, vs. base 2024 non retraitée) 150-180 M€, les tendances récentes suggérant une exposition réduite au bas de cette fourchette	> 5.0 Mds €
EBIT ajusté		> 275 M€
CAPEX	Autour de 180 M€	Entre 160-180 M€ par an
Politique de dividende	-	30-50% du Résultat Net IFRS
Ratio d'endettement	-	<2.5x d'ici 2027
Dette nette / EBITDA	-	

La présentation, en anglais, du Capital Markets Day peut être suivie sur cette [page](#). Les présentations débuteront à 10h00 (CET) et devraient se terminer vers 13h00, session de questions-réponses comprise.

La présentation (PDF) est disponible sur cette même page.

⁶ Prévisions financières présentées le 28 février 2025 lors de la publication des résultats annuels 2024. Mise à jour le 8 mai à l'occasion des résultats du premier trimestre 2025 : prévision d'EBIT inchangée entre 150 et 180 millions d'euros, les tendances récentes suggérant une exposition réduite au bas de cette fourchette.