



# Philippe Wahl, l'énarque grâce à qui La Poste a survécu à l'effondrement du courrier

Par Cécile Crouzel

Publié le 25 février à 19h06

La Poste



Philippe Wahl, PDG de La Poste, répond aux questions du Figaro dans son bureau. *François Bouchon / Le Figaro*

## **RÉCIT - Le colis et surtout CNP Assurances portent désormais les résultats de l'entreprise publique. Des virages impulsés par le dirigeant. Mais d'autres diversifications ont moins réussi.**

À l'arrivée de Philippe Wahl à la tête du groupe La Poste, en septembre 2013, les Français envoyaient 28 lettres prioritaires à timbre rouge par an. Ils se rendaient à leur bureau de poste pour remplir leur livret A, commençaient à commander sur Amazon, n'achetaient pratiquement rien en seconde main, et n'avaient pas encore goûté aux achats éclair sur Shein ou Temu.

Douze ans plus tard, alors que l'emblématique patron s'apprête à passer la main, les bureaux de poste accueillent des casiers Vinted, et les plateformes chinoises représentent 22 % des colis. Trouver une boîte où poster une lettre s'avère parfois compliqué, et recevoir du courrier le samedi est rare. Mais d'autres services sont apparus : le logiciel scolaire Pronote, c'est La Poste, tout le coffre-fort numérique Digiposte (pour stocker notamment le bulletin de salaire) ou CNP Assurances. Et l'entreprise publique réalise 45 % de son activité... hors de France.

### **Imaginaire des Français**

Philippe Wahl est l'énarque qui aura mené cette transformation tambour battant, se rendant une fois toutes les deux semaines sur le terrain, défendant inlassablement sa nécessité. « *En 2025, nous allons traiter un peu plus de 5 milliards de plis. C'était 18 milliards en 2008* », martèle celui qui a dû mener ce chantier avec des contraintes particulières. Le groupe La Poste

doit en effet assurer quatre missions de service public - le service universel postal, l'aménagement du territoire, l'accessibilité bancaire et la distribution de la presse - et il est placé sous la tutelle du ministère des Finances (il est détenu à 66 % par la Caisse des dépôts et à 34 % par l'État). 28 % des effectifs français sont encore fonctionnaires.

## “On est une entreprise totémique, il y a beaucoup de nostalgie autour de nous. Il faut agir avec diplomatie, avec patience

Philippe Wahl, PDG du groupe La Poste

Avec le facteur sur son vélo et la postière derrière son guichet, La Poste occupe une place à part dans l'imaginaire des Français. Chaque fermeture de bureau, chaque loupé dans la distribution du courrier suscite la polémique. Sans parler de celle qui a accompagné la suppression du timbre rouge, en 2023. « *Il y a un attachement très fort à La Poste en France* », résume Philippe Wahl, qui a fait de l'optimisme et de l'enthousiasme sa marque de fabrique pour entraîner les postiers et les politiques. « *On est une entreprise totémique, il y a beaucoup de nostalgie autour de nous. Il faut agir avec diplomatie, avec patience*, insiste-t-il. *Mais La Poste a pris son destin en main, elle s'est transformée. C'est le fruit de l'engagement des postiers, et c'est ma fierté de l'avoir menée avec eux, tout comme d'avoir réalisé l'égalité salariale hommes femmes.* »

## 34 milliards d'euros de chiffre d'affaires

Le groupe a réussi à muter et... à croître. *« À mon arrivée, le groupe La Poste réalisait 21 milliards d'euros de chiffre d'affaires (chiffres de l'année 2012 NDLR) ; c'est 34 milliards aujourd'hui (en 2023, NDLR). Entre-temps, 7 milliards de chiffre d'affaires ont été perdus à cause du courrier. Nous avons fait plus que compenser l'effondrement de notre activité historique »*, souligne celui qui a mené une grande partie de sa carrière dans la finance, avant de prendre la tête de La Banque postale en 2011, puis du groupe La Poste deux ans plus tard.

Convaincu de l'essor de la vente en ligne, Philippe Wahl a accéléré le développement du colis, entamé dans les années 2000 : cette activité représente 53 % du chiffre d'affaires du groupe. Plateformes automatisées, flottes de véhicules décarbonés, rachats d'entreprises en France et à l'étranger : il a fallu investir. Même si La Poste peut s'appuyer sur son maillage territorial, la concurrence est rude face à DHL, UPS, Fedex et surtout Amazon, son premier client et son premier concurrent. L'entreprise reste leader. *« En France, nous livrons un colis sur deux, via Colissimo, DPD ou Chronopost. On est numéro un du colis en Europe, et numéro deux derrière DHL-Deutsche Post en incluant l'acheminement par avion »*, se réjouit Philippe Wahl.



Philippe Wahl, PDG de La Poste, répond aux questions du Figaro dans son bureau. *François Bouchon / Le Figaro*

Tout n'est pas rose : l'activité a ralenti en 2022 et 2023, la Cour des comptes note que certaines acquisitions à l'international sont en pertes, le syndicat contestataire SUD-PTT dénonce le recours à la sous-traitance. Mais Philippe Wahl estime que le colis a encore du potentiel de croissance, en France - *« un Français reçoit moitié moins de colis qu'un Britannique ou un Allemand »* -, et à l'étranger, notamment en Asie du Sud-Est, en Amérique latine, dans le Golfe et en Inde.

## Grand pôle financier

Son autre réussite, c'est la création d'un grand pôle financier. À l'issue d'une opération complexe baptisée Mandarine, qui a coûté 5 milliards d'euros à La Poste, CNP Assurances est devenu une filiale de La Banque postale, tandis que la Caisse des dépôts passait premier actionnaire du groupe. « *La Banque postale n'avait pas d'assurance puissante, à part un peu d'assurance-dommages. CNP, qui était spécialisée dans l'assurance-vie, n'avait pas de réseau de distribution propre. Le mariage est gagnant pour les deux. CNP se développe dans l'assurance-santé et la prévoyance, et La Banque postale est son premier partenaire commercial, représentant 31 % de son chiffre d'affaires en 2023* », note Philippe Wahl, qui a porté ce dossier pendant... quatre ans.

**“Quand cela est nécessaire, nous cédon**  
**nous fermons une entité : cela fait partie de la**  
**vie d'une entreprise**

Philippe Wahl, PDG du groupe La Poste

Une ténacité récompensée : CNP Assurances a permis au groupe d'échapper aux pertes en 2023 : l'assureur a dégagé un bénéfice de 1,55 milliard d'euros, quand celui du groupe était de 514 millions. N'est-ce pas déséquilibré ? « *CNP est la quille du bateau postal, elle assure la*

*stabilité de la rentabilité : c'était l'objectif de l'opération Mandarine. Mais tous nos efforts de diversification visent aussi à ce que le groupe soit moins dépendant des résultats de CNP »*, explique le dirigeant.

Les autres diversifications ont connu des résultats plus mitigés. Celle vers le numérique commence à porter ses fruits, avec des marques fortes comme Digiposte ou Pronote. « *Cette activité, c'est maintenant 1 milliard de chiffre d'affaires. Nous nous positionnons comme tiers de confiance, et nous sommes très légitimes pour cela par notre statut d'entreprise publique française* », insiste Philippe Wahl.

## **Diversifications décevantes**

Mais le groupe a dû fermer sa banque en ligne (Ma French Bank) et remettre de l'ordre dans La Banque postale, qui avait mal géré les risques. La plateforme de financement participatif KissKissBankBank a été revendue, tout comme Stuart (livraison urbaine). Le groupe a fermé Urby (logistique bas carbone) et Epicery (place de marché de commerce de bouche). Bref, la diversification dans les start-up n'a pas toujours été concluante. « *Quand cela est nécessaire, nous cédon*s ou nous fermons une entité : cela fait partie de la vie d'une entreprise. Et nous avons vendu avec succès notre opérateur La Poste Telecom, en dégagant une plus-value de 500 millions d'euros pour le groupe, tout en continuant à le commercialiser dans les bureaux de poste », assume Philippe Wahl, retrouvant les accents d'un patron du privé.

**“On n’a jamais dit qu’on compenserait le déclin du courrier uniquement avec ces services. On a misé sur le colis, la bancassurance, la téléphonie et le numérique, aucune activité ne pouvant à elle seule prendre le relais**

Philippe Wahl, PDG du groupe La Poste

La diversification vers les services de proximité - services à domicile, santé, permis de conduire, recensement... - s'est avérée la plus décevante.

La Cour des comptes appelle à des cessions. « *On n’a jamais dit qu’on compenserait le déclin du courrier uniquement avec ces services. On a misé sur le colis, la bancassurance, la téléphonie et le numérique, aucune activité ne pouvant à elle seule prendre le relais* », rétorque Philippe Wahl. Il n’empêche, ces initiatives avaient été mises en avant dans la communication.

Pour conforter les postiers et le grand public sur le rôle du facteur ? Certains détracteurs pensent que ces services ont été créés pour occuper les postiers... « *Notre société vieillit et a fait le choix du maintien à domicile des personnes âgées. Le développement a été plus lent que prévu, mais il y a du potentiel pour ces services, qui atteignent désormais 900 millions d’euros de chiffre d’affaires. Veiller sur mes parents est devenu rentable* », insiste le

dirigeant, qui mise aussi sur la distribution de repas et de médicaments :  
*« Nous apportons 35.000 repas par jour, sur les 150.000 livrés en France. Nous voulons être un consolidateur de ce marché. Comme nous avons déjà des tournées, cette livraison est à coût marginal pour nous. »*

## **Redimensionnement en douceur**

Ce débat est révélateur des attentes contradictoires auxquelles tout dirigeant de La Poste fait face. Particuliers et entreprises ont délaissé la lettre au profit du mail ou des messageries. Mais tout le monde veut avoir un bureau de poste près de chez soi et recevoir ses (rares) lettres rapidement, le tout à des tarifs modiques. Que les plus défavorisés soient accueillis à La Banque postale est considéré comme allant de soi. Face à ces pressions, Philippe Wahl a choisi le redimensionnement en douceur. Et déployé son énergie pour convaincre le gouvernement et les élus locaux, qui ont leur mot à dire lors des fermetures de bureaux.



Les effectifs de La Poste en France sont passés de 238.000 en 2013 à 179.000 en 2023 ANDBZ/ABACA

*« Philippe Wahl a une appétence pour les relations avec les maires, députés, sénateurs ou ministres. Il aime argumenter, débattre. Il sait y faire »,* témoigne Stéphane Chevet, administrateur CFDT représentant le personnel. En interne, le PDG a opté pour la concertation avec les organisations. *« Nous avons eu beaucoup d'échanges »,* confirme Stéphane Chevet. De fait, il n'y a pas eu de crise sociale. *« Philippe Wahl est un homme affable en interne, et il a mené les réseaux d'élus tranquillos. Mais, au final, ça a été le grand recul du service public »,* grince Nicolas Galepides, responsable fédéral de SUD-PTT, syndicat très marqué à gauche.

Concrètement, La Poste a allongé les délais et revu l'organisation des tournées pour réduire les coûts (la fin du timbre rouge J + 1 lui a fait économiser 100 millions par an), tandis que ses effectifs en France sont passés de 238.000 en 2013 à 179.000 en 2023. Elle a relevé le prix du timbre - le vert vaut 2,5 fois plus cher en 2025 qu'en 2013. Le pays compte aujourd'hui moins de 7000 bureaux de poste, contre plus de 12.000 en 2003. La Poste a 10.000 « points de contact » dans les maisons France Service (qui regroupent plusieurs services publics), les mairies ou les commerces. *« On sait s'adapter à chaque situation. Dans les bourgs de 1500 à 2000 habitants, le facteur fait sa tournée le matin et est guichetier l'après-midi, lorsque le bureau est ouvert pour traiter les colis, les lettres, les opérations bancaires de base »*, ajoute Philippe Wahl.

## Économies drastiques

Même redimensionné, ce réseau coûte cher. Les sommes que le groupe reçoit pour compenser le surcoût de ses missions ont doublé ces dernières années, pour atteindre le milliard d'euros. Malgré cela, l'entreprise n'est pas intégralement dédommée : il manque 1 milliard par an, selon l'Arcep (Autorité de régulation des communications électroniques, des postes et de la distribution de la presse). *« La Cour des comptes dénonce la hausse de notre endettement, mais la sous-compensation en est une des raisons. Cette compensation n'est pas une subvention : c'est le paiement d'une charge. Que le groupe La Poste gagne de l'argent ne change rien à l'affaire »*, tempête Philippe Wahl.

# “Nous sommes le dernier réseau de proximité sur le territoire

Philippe Wahl, PDG du groupe La Poste

La Cour des comptes propose des économies drastiques : davantage de mutualisation dans les maisons France Services et renoncement au passage du facteur 6 jours sur 7. Philippe Wahl l'a toujours défendu au nom du développement des services de proximité et du service public. « *Nous sommes le dernier réseau de proximité sur le territoire* », alerte-t-il. Le sujet est sensible, car le lien entre la déprise des services publics, le malaise social et le vote radical est avéré.

Le projet de loi de finances pour 2026, la clause de rendez-vous du contrat d'entreprise ou la loi qui renouvellera le groupe comme l'opérateur de service postal pourraient être l'occasion de remettre ces sujets sur la table cette année. Quelles missions de service public demander à La Poste ? Avec quel objectif d'efficacité ? Et qui paie : le client ou le contribuable ? La Poste a su se transformer pour devenir un groupe multi-activités. Mais, comme le note la Cour des comptes, la trajectoire financière « *apparaît encore insuffisante pour constituer une base solide à l'horizon 2030* ». Ce sera au successeur de Philippe Wahl de traiter ces questions.

[La rédaction vous conseille](#)

- **«Faire de Royal Mail un opérateur postal moderne et performant»: Daniel Kretinsky ajoute la Poste britannique à son empire**
- **Chaîne ultra-rapide, robots : La Poste met le turbo pour que les cadeaux de Noël arrivent à l'heure**
- **Philippe Wahl: «Je tiens au passage du facteur six jours sur sept»**

---

## Sur le même thème

### **Caisse des dépôts, La Poste, SNCF... Macron face au bal des ambitions pour la présidence des entreprises publiques 🇫🇷**

**ENQUÊTE** - L'Élysée doit pourvoir de nombreux postes dans les prochaines semaines. Mais avant de choisir, le président de la République devra composer avec le premier ministre, l'Assemblée et le Sénat.

### **Plus de courrier six jours sur sept, moins de bureaux de poste : les pistes chocs de la Cour des comptes pour La Poste 🇫🇷**

**DÉCRYPTAGE** - Les magistrats soulignent que la diversification vers les services de proximité a été décevante. Mais la redéfinition des missions de service public est un sujet très sensible politiquement.

### **Moins de budget pour assurer la présence de La Poste dans les territoires**

La Poste verse aujourd'hui un salaire mensuel de 1185 à 1335 euros aux agents travaillant dans les mairies, et 312 à 369 euros aux commerçants tenant un relais poste.

## **Royaume-Uni: une carte postale écrite en 1903 arrive enfin à la bonne adresse**

La carte de Noël adressée à une certaine Lydia Davies n'avait jamais été distribuée. 121 ans après son expédition, l'agence galloise où elle a été livrée recherche les proches de la femme.

## **«C'est tout un pays qui change d'identité»: l'Unesco se penche sur la protection de la toponymie bretonne 🇫🇷**

Saisie par l'association Koun Breizh sur l'urgence de l'inscription de la toponymie bretonne sur la liste du patrimoine immatériel, l'Unesco a ouvert une procédure et interpellé le gouvernement.

## **«On a retrouvé un lieu de rendez-vous» : les camionnettes de La Poste à la conquête des villages de la diagonale du vide 🇫🇷**

**REPORTAGE** - La Poste a lancé cinq guichets ambulants pour sillonner les routes françaises, dont celles de la Haute-Marne. Dans ces communes en mal de services publics et de commerces, ces camions itinérants jaunes sont accueillis avec enthousiasme. Ou indifférence.

## **Charente-Maritime : un facteur jette 400 lettres dans un buisson parce qu'il «pleuvait» et «faisait froid»**

Le jeune homme de 20 ans a jeté l'équivalent de 400 lettres dans un buisson pour écourter sa tournée. Une méthode qui n'est pas passée comme une lettre à la poste. ▶

## **La Poste Mobile à vendre : quel impact pour ses 2 millions de clients ?**

L'opérateur virtuel, qui compte 2,3 millions d'abonnés, pourrait changer de propriétaire dans les prochains mois avec le désengagement du groupe La Poste.

## **Axa Partners désigne une nouvelle directrice générale 🇫🇷**

**DÉCIDEURS** - La Poste, Compagnie Léa Nature, Solocal...  
*Le Figaro* fait le point sur les mouvements des décideurs dans les entreprises.

## **«Je suis dégoûté» : que vont devenir les milliers de clients en cas de fermeture de Ma French Bank ?**

Selon la filiale de La Banque postale, ce projet de cessation des activités «ne présente aucun risque pour les avoirs et les dépôts des clients». Si Ma French Bank ferme bel et bien, une incertitude demeure sur le sort de ses 750.000 clients. ▶