

# **Relever les défis avec détermination**

**Exposé de Susanne Ruoff**

**Directrice générale de La Poste Suisse**

21 mars 2013

SEUL LE TEXTE PRONONCE FAIT FOI

Mesdames, Messieurs,

Je vous souhaite, à mon tour, la bienvenue. Je me réjouis de pouvoir vous présenter, pour la première fois, les résultats de La Poste Suisse. Tout d'abord, et en m'appuyant sur ce qui a été dit par Peter Hasler, j'aimerais faire brièvement le point. Dans quelle situation la Poste se trouve-t-elle aujourd'hui et quels défis devra-t-elle relever ?

- Aujourd'hui, comme vous venez de l'entendre, la Poste est une entreprise économiquement saine et elle a de nouveau enregistré un solide résultat en 2012.
- Néanmoins, les défis auxquels elle est confrontée vont croissant.
- Ces défis, elle doit les relever avec discernement, mais aussi avec détermination.
- Pour garantir sa réussite future, elle doit pouvoir disposer d'une marge de manœuvre entrepreneuriale appropriée.

Je reviendrai sur ces points dans quelques instants, après vous avoir présenté les résultats de l'exercice écoulé.

La Poste Suisse a réalisé un bénéfice consolidé d'un montant de 859 millions de francs et un résultat d'exploitation de 890 millions de francs, sur ses quatre marchés - à savoir les marchés de la communication, de la logistique, des services financiers grand public et des transports publics - qui y ont contribué dans des

proportions différentes et en suivant diverses évolutions. Avec une part de 627 millions de francs, le marché des services financiers grand public reste le plus lucratif. Viennent ensuite le marché de la logistique, avec 152 millions de francs, puis celui de la communication, avec 61 millions de francs, et enfin les transports publics avec 6 millions de francs.

Au cours du dernier exercice, les marchés de la Poste ont évolué de la manière suivante:

- Sur le **marché de la communication**, la Poste a enregistré un résultat d'exploitation de 61 millions de francs (111 millions en 2011) avec les trois unités du groupe PostMail, Swiss Post Solutions et Réseau postal et vente. Ce recul est principalement dû à la hausse des charges de prévoyance en faveur du personnel.
- Sur le **marché de la logistique**, PostLogistics a affiché un résultat d'exploitation de 152 millions de francs (162 millions en 2011). Malgré des quantités de colis en augmentation de 4,1%, ce résultat accuse une baisse, qui est liée à la hausse des charges de prévoyance et à diverses mesures de restructuration de grande ampleur.
- Sur le **marché des services financiers grand public**, le résultat a augmenté et atteint 627 millions de francs (591 millions en 2011). Le volume moyen de fonds de la clientèle gérés par PostFinance a continué de progresser et franchi, pour la première fois en 2012, la barre des 100 milliards de francs.
- Sur le **marché des transports publics**, CarPostal a enregistré des produits d'exploitation en hausse, soit 778 millions de francs (719 millions en 2011), ce qu'elle doit principalement à une nouvelle extension de son offre. Le résultat d'exploitation de 6 millions de francs n'est pas comparable à celui de l'exercice

précédent du fait des modifications apportées au mode de comptabilisation interne.

Compte tenu du contexte économique difficile, les résultats obtenus ne peuvent que nous réjouir. Néanmoins, nous ne devons en aucun cas nous reposer sur nos lauriers. La Poste s'attend à une baisse de ses résultats à partir de 2014. Pour continuer à réaliser les résultats d'exploitation (EBIT) de 700 à 900 millions de francs dont nous avons besoin, nous allons devoir relever avec succès un bon nombre de défis.

En premier lieu, il convient de citer le changement de comportement de la clientèle. Les évolutions technologiques nous permettent aujourd'hui d'être mobiles partout et à tout moment, et de solliciter des prestations qui, autrefois, étaient strictement liées à un lieu donné. On compte actuellement en Suisse plus de téléphones mobiles que d'habitants. Qu'il s'agisse de communiquer, d'acheter ou de payer, le consommateur a radicalement changé d'attitude. Bon nombre de prestations autrefois physiques sont désormais électroniques, et cette évolution est amenée à se poursuivre.

Ce changement a un impact considérable sur les activités de la Poste: du fait de la concurrence électronique, les quantités d'envois de lettres et de journaux régressent chaque année d'environ 2%. Il y a là de puissants leviers dont les effets se font sentir au niveau de nos activités de base dans toute son étendue.

Concrètement, une baisse des volumes de courrier de 1% représente un manque à gagner de près de dix millions.

Ce recul est plus particulièrement sensible au niveau de la clientèle privée. Nos offices de poste enregistrent de moins en moins de dépôts de lettres et d'opérations de paiement. Depuis 2000, les volumes de lettres et de colis traités aux guichets ont quasiment diminué de moitié.

Autre défi de taille: l'intensification de la concurrence sur le marché de la logistique, qui a connu une croissance réjouissante ces dernières années. L'essor constant du commerce électronique profite aussi, bien sûr, à la Poste, mais sur un marché où elle doit faire face à une concurrence acharnée de la part d'autres prestataires suisses ou étrangers. Elle voit donc ses marges s'effriter.

On ne sait pas encore à ce jour si la libéralisation du marché postal va se poursuivre. Aujourd'hui, il existe encore un monopole résiduel sur les lettres jusqu'à 50 grammes. S'il n'offre aucun rempart contre la concurrence livrée par les moyens de communication électroniques, il nous protège, jusqu'à un certain point, des concurrents suisses ou étrangers qui n'assurent pas la desserte de base. Le maintien du monopole résiduel dépend de la volonté du Conseil fédéral et des décideurs politiques. D'ici à 2015 au plus tard, le Conseil fédéral doit présenter un rapport d'évaluation des effets d'une éventuelle ouverture totale du marché.

Nous sommes donc confrontés à une baisse de nos recettes mais aussi à une augmentation de nos coûts. Lors de l'exercice précédent, la hausse des charges de prévoyance a déjà pesé lourdement sur nos résultats et, là encore, il s'agit d'une

tendance qui ne va pas s'inverser dans les prochaines années. Comme déjà évoqué, ces différents facteurs vont entraîner une diminution des bénéfices à partir de 2014. Assumant nos responsabilités de dirigeants, nous devons regarder de l'avant et nous donner les moyens de relever ces défis, avec le discernement qui est de mise, mais aussi avec toute la détermination nécessaire.

Nous disposons de quatre grands leviers pour agir sur nos résultats:

- le développement de nos activités de base,
- l'exploitation des potentiels de croissance,
- le contrôle de nos coûts et l'accroissement de notre performance,
- l'application d'une politique de prix adaptée au marché.

Les activités postales de base s'articulant autour des lettres et des colis resteront, avec PostFinance, la principale source de revenus de la Poste. Ces activités revêtent une telle importance qu'elles ne peuvent pas être remplacées ni compensées par ailleurs. C'est pourquoi nous mettrons tout en œuvre pour continuer de promouvoir et de développer ces activités de base, en nous efforçant toujours de nous adapter aux besoins de la clientèle.

Ainsi, avec une progression annuelle de 4 à 5%, le marché des colis nous offre de bonnes possibilités de croissance. A l'avenir, nous allons proposer des solutions de commerce électronique intégrées aux entreprises de vente par correspondance. La Poste est en mesure de leur fournir un service clés en main, de l'aide à la

promotion des produits jusqu'à la gestion des paiements, en passant par la prise en charge complète de la logistique des commandes.

Par ailleurs, la Poste va proposer des colis intelligents. C'est non seulement l'expéditeur, mais bientôt aussi le destinataire qui pourra décider de la date et du lieu de distribution des envois: au domicile ou au travail, à un office de poste de son choix, à un point de retrait PickPost situé dans une gare ou une station-service ou encore à l'un des nouveaux automates My Post 24 où la clientèle pourra retirer ses colis à partir de l'automne prochain.

Dans le secteur des lettres, la Poste voit un certain potentiel avant tout dans le marketing direct, en d'autres termes dans les envois publicitaires. Elle va donc essayer de gagner des parts du marché publicitaire en misant sur de nouvelles solutions innovantes.

Nous n'allons pas réinventer la roue, mais voulons plutôt rigoureusement poursuivre le développement de nos activités de base en les adaptant aux besoins de nos clients.

En parallèle, nous entendons mettre au point de nouvelles solutions de communication électronique en misant de plus en plus sur l'innovation pour compléter notre cœur de métier.

Dans ce domaine, nous pourrions exploiter le potentiel offert par le «Business Process Outsourcing» au niveau des entreprises, c'est-à-dire prendre directement

en charge leurs processus commerciaux, tels que la gestion des documents, y compris les factures, les rappels, les courriers aux clients, les réclamations, etc. Dans ce cadre, la Poste assure la numérisation de toute la correspondance commerciale physique de l'entreprise pour l'enregistrer dans son business software et l'archiver sous la forme de fichiers électroniques. Inversement, elle traite l'ensemble des données numériques pour pouvoir ensuite les imprimer et les expédier par courrier. Les entreprises peuvent ainsi se consacrer pleinement aux activités qui sont les leurs.

La Poste est aussi synonyme de confiance et de sécurité. C'est là un atout que nous voulons exploiter davantage à l'avenir, y compris dans le domaine de la communication électronique. Actuellement, nous sommes en train de développer diverses solutions de conservation et de transmission sécurisées des données électroniques, comme par exemple le dossier médical informatisé.

Un constat s'impose: le secteur des services électroniques évolue à une vitesse vertigineuse. C'est pourquoi la Poste entend y investir de manière ciblée et en faisant preuve de toute la persévérance nécessaire pour arriver à s'imposer, avec des solutions rentables et performantes, sur le marché. Il ne s'agit donc pas d'une révolution mais d'une évolution numérique. Nous misons à la fois sur les services physiques et électroniques en les combinant avec intelligence.

Un troisième levier qu'il nous faut actionner: l'accroissement de notre performance, associé à un contrôle constant de nos coûts. Toute entreprise se doit de poursuivre une démarche d'amélioration continue en ce qui concerne ses coûts.



C'est ce que fait la Poste, mais avec discernement et en ayant toujours à cœur de remplir au mieux son mandat de desserte de base. Pour preuve, nous développons et réorganisons sans cesse notre réseau d'offices de poste pour en réduire les coûts tout en l'adaptant aux nouveaux comportements et besoins de la clientèle. En combinant les offices de poste, les points clientèle privée, les points clientèle commerciale, les agences et les services à domicile, nous pouvons à la fois diminuer nos charges et, dans bien des cas, nous rapprocher de nos clients. L'automatisation du traitement du courrier fait aussi partie des mesures d'accroissement de la performance et d'optimisation des processus.

Toutes les unités de la Poste participent aux efforts de maîtrise et, si possible, de réduction des coûts.

Récemment, nous avons publié les chiffres témoignant de la ponctualité avec laquelle nous distribuons les lettres et les colis: un niveau de performance remarquable qui, dans les trois quarts des cas, est encore supérieur à celui atteint lors de l'exercice précédent. Ce sont là des résultats dont on parle peu, précisément parce qu'ils sont si bons. Le fait est que ce haut niveau de qualité des prestations a un prix. Quand on songe au travail et aux infrastructures que nécessite le transport d'une lettre de Coire à Genève en l'espace de 12 heures, on constate que le prix d'un franc est incroyablement bas. Si nous n'avons plus révisé les tarifs du courrier A et B depuis 2004, c'est parce que nous avons pu agir sur le front des coûts. Nos prix sont très avantageux, même dans le cadre d'une comparaison internationale.

S'ils sont ceux qui cristallisent toute l'attention, les tarifs du courrier A et B ne sont pas les seuls en jeu, car la Poste propose un très vaste éventail de services aux particuliers et aux entreprises. C'est pourquoi, année après année, nous ne cessons de réfléchir aux modifications que nous pouvons apporter à nos prix, pas seulement en termes d'augmentation mais aussi de réduction, car c'est là aussi toujours l'une de nos préoccupations. A l'avenir, la Poste doit encore avoir la possibilité de fixer le prix de ses prestations en tenant compte des pratiques du marché.

La Poste finance la desserte de base par ses propres moyens et entend bien continuer à en être capable. Nos orientations stratégiques et la nécessité de réaliser des bénéfices de l'ordre de 700 à 900 millions de francs sont conditionnées par les différents défis que nous venons d'évoquer, mais les instances politiques nous ont également donné pour mandat d'accroître la valeur ajoutée de l'entreprise.

Mesdames et Messieurs, la Poste est une entreprise financièrement saine et prospère, qui a réalisé un solide résultat en 2012. Néanmoins, elle est confrontée à de nombreux défis et s'attend à une diminution de ses bénéfices à moyen terme. Nous entendons relever ces défis avec détermination et savons quels sont les leviers qu'il nous faut actionner à cet effet. Dans cette optique, nous devons

disposer de suffisamment de marge de manœuvre pour entreprendre et construire ainsi notre réussite future.

Je vous remercie de votre attention.