

**Exposé de Susanne Ruoff**  
**Directrice générale, La Poste Suisse SA**  
**Conférence de presse de bilan, 13 mars 2014**

**SEUL LE TEXTE PRONONCE FAIT FOI**

Diapositive 1



- Sehr geehrte Damen und Herren
- Mesdames, Messieurs,
- Gentili Signore, egregi Signori,
- Je vous souhaite, à mon tour, la bienvenue.
- Je me réjouis de pouvoir vous présenter les résultats de la Poste.

Diapositive 2

Etat du résultat global 2013 Les quatre marchés ont tous contribué au bon résultat obtenu				
Groupe   Résultats des segments 2013 avec écart par rapport à 2012, en millions de CHF				
Position	Produits d'expl. 2013	Δ 2012	Résultat d'expl. EBIT 2013 <sup>2</sup>	Δ 2012 <sup>3</sup>
Marché de la communication, cons. <sup>1,2</sup>	4891	+111	238	+196
Marché de la logistique (PostLogistics)	1581	+46	133	-16
Marché des services financiers grand public (PostFinance)	2377	+21	537	-86
Marché du transport de voyageurs (CarPostal)	812	+34	28	-7
Groupe	8575	-1	911	+51
Bénéfice consolidé 2013 <sup>2,3</sup>			626	-146

<sup>1</sup>PostMail, Swiss Post Solutions, Réseau postal et vente  
<sup>2</sup>Valeurs normalisées, corrigées des effets exceptionnels  
<sup>3</sup>Valeurs de 2012 adaptées

- Les quatre marchés ont tous contribué au bon résultat obtenu.
- Quels ont été les facteurs déterminants? Un volume record de colis, grâce à l'essor du commerce en ligne, un moins grand nombre de lettres adressées, un nouvel afflux de fonds des clients chez PostFinance et un nombre croissant de voyageurs pour CarPostal.
- Au final, malgré un environnement de marché difficile, nous avons pu réaliser un chiffre d'affaires à peu près équivalent à celui de 2012, avec des produits d'exploitation de quelque 8,5 milliards de francs. Compte tenu du contexte, c'est là une excellente performance.
- En ce qui concerne la rentabilité, c'est encore mieux, avec un EBIT (normalisé) de 911 millions de francs, soit 51 millions de plus qu'en 2012.
- Le bénéfice consolidé (normalisé) se monte à 626 millions de francs. Le recul (moins 19%) tient en premier lieu au fait que la Poste, en tant que SA, est désormais pleinement assujettie à l'impôt.
- Examinons à présent la marche des affaires sur les différents marchés de la Poste.
- Les résultats d'exploitation sur les différents marchés ne sont comparables avec les valeurs de l'exercice précédent qu'avec certaines réserves.
- En effet, avec la transformation en SA, il nous a également fallu modifier notre système d'indemnisation des compensations internes entre les différentes unités du groupe.
- Ce changement a eu un impact majeur sur leurs résultats respectifs et explique la forte augmentation enregistrée sur le marché de la communication ainsi que la baisse de l'EBIT chez PostLogistics et PostFinance (→ le responsable Finances Pascal Koradi et le responsable PostFinance Hansruedi Köng vous fourniront davantage de précisions à ce sujet).
- Sur le plan opérationnel, malgré des volumes d'envois en diminution, nous avons pu accroître notre efficacité et réduire nos coûts sur le marché de la communication.
- L'automatisation croissante du traitement des lettres a pour partie contribué à ce progrès.
- Nous avons aussi réussi à réduire le déficit du réseau d'offices de poste (qui se situe désormais à - 91 millions de francs) grâce à une bonne gestion des coûts.
- Sur le marché de la logistique, l'intégration des produits de Swiss Post International et l'augmentation des volumes de colis ont permis d'accroître le chiffre d'affaires.
- Quant à PostFinance, malgré un contexte défavorable en matière de taux d'intérêt, elle a très bien travaillé et de nouveau enregistré un afflux de fonds de clients. PostFinance apporte une contribution toujours aussi substantielle au bon résultat du groupe (près de 60% de l'EBIT normalisé).
- Enfin, CarPostal a pour sa part de nouveau augmenté le nombre de kilomètres parcourus (à 134 millions, soit une hausse de 4%). Au total, elle a transporté pas moins de 139 millions de voyageurs en Suisse, c'est-à-dire 4,7% de plus qu'en 2012, et ses produits d'exploitation ont progressé à 812 millions de francs (+ 34 millions). La pression sur les prix n'en demeure pas moins forte, ce qui se traduit par un EBIT (normalisé) quelque peu inférieur.
- En conclusion, nous avons de nouveau dégagé un solide résultat. Néanmoins, nous avons toujours beaucoup de défis à relever. Nous devons nous adapter à un environnement de marché difficile.

## Diapositive 3

**Toujours beaucoup de défis à relever**  
 Nouveau comportement de la clientèle, concurrence acharnée

- Evolutions technologiques et changement des comportements
- Volume de lettres adressées à 2,2 milliards, en baisse constante (-2%)
- Volume record de colis (114 millions), grâce à l'essor du commerce en ligne (+3%)
- Concurrence acharnée, y c. sur les marchés des transports et des services financiers grand public
- Hausse des coûts salariaux et des charges de prévoyance; durcissement des exigences réglementaires.



**La Poste doit anticiper les évolutions et agir en conséquence**

- Sur le marché de la communication, la concurrence des médias électroniques est toujours le principal défi. Depuis dix bonnes années, nous faisons face à une régression soutenue des volumes de lettres.
- En 2013, nous avons quand même traité 2,2 milliards de lettres adressées, ce qui représente néanmoins un recul de 2% sur l'année.
- La clientèle privée a de nouveau déposé moins de lettres et de colis aux guichets, tout comme elle y a effectué moins de versements.
- Nous devons donc faire preuve de davantage de flexibilité, tant en termes de coûts que de tarifs. Par ailleurs, il nous faut continuer d'adapter le réseau postal aux nouveaux besoins de la clientèle.
- Le marché de la logistique se caractérise par une concurrence acharnée, à l'échelle nationale et internationale. Les marges se resserrent et les clients sont extrêmement sensibles au facteur prix, tout en exigeant un haut niveau de qualité.
- Les entreprises sont toujours plus en quête d'un prestataire global, capable de répondre à tous leurs besoins de logistique.
- Sur le marché des transports aussi, la concurrence s'intensifie. La clientèle veut se voir proposer des offres de mobilité diversifiées et modulables. Du fait de la diminution des fonds à la disposition des collectivités publiques commanditaires des prestations de transport, la pression sur les prix s'accroît.
- Enfin, PostFinance opère également dans un environnement extrêmement dynamique, où le numérique tient une place croissante.
- Qu'est-ce que cela signifie pour la Poste? Nous devons nous adapter encore plus rapidement aux nouveaux comportements de la clientèle, proposer des solutions intégrant le savoir-faire de l'ensemble du groupe et miser de toutes nos forces sur l'innovation.
- J'accorde donc une importance toute particulière au développement continu de nos activités de base et à l'exploitation de nouveaux débouchés comme vecteur de croissance.

Diapositive 4

**Développement, croissance, innovation**  
Priorités de développement à l'échelle du groupe

		
e-commerce	ePost	Marketing direct
		
Externalisation des processus commerciaux	Services bancaires en ligne/mobiles	Solutions de mobilité

- Pour la nouvelle période stratégique 2014-2016, nous avons défini six priorités de développement: e-commerce, ePost, marketing direct, externalisation des processus commerciaux, services bancaires en ligne / mobiles et solutions de mobilité.
- Exemple e-commerce: dans le domaine du commerce électronique, nous allons consolider les offres de la Poste sur les marchés de la communication, de la logistique et des services financiers grand public.
- Il s'agit de proposer des offres d'un seul tenant, tant aux particuliers qu'aux entreprises.
- Les clients commerciaux pourront ainsi profiter de prestations et de solutions intégrales, plutôt que de services isolés. La Poste est le seul prestataire en Suisse à pouvoir assurer une telle prise en charge globale.
- Le mois prochain, nous allons mettre en service la première installation Yellow Cube à Oftringen. Il s'agit d'une unité complète de stockage et de conditionnement, qui permettra aux sociétés de vente à distance de confier l'ensemble des processus de leur chaîne logistique à la Poste, de l'entreposage à l'emballage, en passant par le conditionnement et les retours en stock, sans oublier nos solutions de paiement intégrées.
- En 2013, nous avons aussi développé une série de prestations destinées à faciliter la vie de nos clients privés.
- Nous confortons ainsi notre position sur le fameux «dernier kilomètre».
- Exemple ePost: pour promouvoir le développement et l'innovation, nous misons encore davantage sur des prestations situées à la jonction des univers physique et numérique.
- Grâce la plateforme de courrier électronique ePostOffice, le client aura bientôt le choix: continuer de se faire envoyer son courrier sous forme physique, ou opter pour le support numérique.
- Il pourra gérer et archiver les envois électroniques reçus sur son ordinateur et payer ses factures directement, en quelques clics.
- Cette solution ePostOffice a été testée dans le cadre d'un projet pilote interne, qui s'est avéré très concluant. Dès cet été, nous la proposerons déjà à un certain nombre de clients.
- La communication sécurisée et le traitement confidentiel des données sensibles font partie du savoir-faire ancestral de la Poste. Ce savoir-faire, nous allons aussi l'exploiter dans l'univers du numérique et nous lancer ainsi sur de nouveaux marchés.
- L'un des plus prometteurs est le marché de la cybersanté. Mis au point par la Poste, le dossier médical informatisé vivates a déjà été introduit avec succès dans les cantons de Genève, Vaud et du Tessin. Des discussions sont en cours pour l'étendre à d'autres cantons.
- Les solutions de cybersanté sont du ressort de la nouvelle unité d'organisation «Programmes de développement du groupe».
- Placée sous ma responsabilité directe, cette unité a vocation à assurer à la fois le développement interdisciplinaire d'idées commerciales et la gestion de l'innovation au sein du groupe.
- Elle est chargée de concevoir, piloter et commercialiser de nouveaux produits et services, y compris sur des marchés qui se situent en dehors de notre cœur de métier.
- Nos activités postales de base sont elles aussi porteuses d'un bon potentiel de croissance, notamment dans le secteur du marketing direct.
- Les solutions d'externalisation des processus commerciaux nous offrent également d'excellentes possibilités de développement: les entreprises étant de plus en plus enclines à sous-traiter leurs processus commerciaux sur papier, notre unité du groupe Swiss Post Solutions (SPS) est là pour les prendre en charge et leur proposer des solutions de numérisation éprouvées.
- PostFinance va quant à elle continuer d'étoffer et de perfectionner ses services bancaires mobiles et en ligne.
- Enfin, nous allons poursuivre notre démarche d'innovation au service d'une mobilité durable et combinée.

## Diapositive 5

**Efficacité et maîtrise des coûts: une mission permanente**  
 La croissance ne peut que partiellement compenser la baisse des volumes

- Optimisation continue des processus:
- Tri séquentiel
- Restructuration de la logistique des marchandises et de stockage
- Développement du réseau postal, autres modes d'exploitation
- Réorganisation des unités de gestion et de services



**L'efficacité et la maîtrise des coûts nous permettront de garantir la rentabilité de la Poste à long terme.**

- Une certitude: nous allons devoir continuer d'assurer un contrôle rigoureux de nos coûts et d'accroître en permanence notre efficacité, afin de compenser le recul des volumes dans nos activités de base.
- Nous améliorons sans cesse nos processus, dans tous les domaines, par exemple en poursuivant la mise en place du tri séquentiel et en restructurant la logistique des marchandises et de stockage.
- Depuis le tournant du millénaire, nous avons investi près de 1,4 milliard de francs dans les processus de traitement du courrier, afin d'en accroître le degré d'automatisation et donc le rendement (mots clés: REMA, DISTRINOVA et autres).
- Toutes ces mesures nous ont permis d'économiser plus de 200 millions de francs chaque année et nous n'avons pas eu à répercuter les coûts d'investissement sur nos clients.
  
- Nous développons continuellement notre réseau postal afin de mieux répondre aux nouveaux besoins de la clientèle.
- Notre réseau de distribution offre aujourd'hui une grande variété de formules différentes.
- Bien souvent, il est ainsi possible de mieux s'adapter aux contraintes locales.
- Ces nouveaux modes de fourniture des services sont aujourd'hui très largement acceptés par la clientèle, les partenaires et le personnel.
- En témoignent les résultats d'une récente enquête, qui révèlent que la satisfaction des clients à l'égard des agences postales et du service à domicile a fortement augmenté ces deux dernières années.
  
- Nous avons aussi apporté des modifications à nos structures internes.
- Une réorganisation de nos unités de gestion et de services nous a permis d'améliorer la performance du management. En exploitant systématiquement les compétences transversales, nous tirons parti des synergies.

## Diapositive 6

**Les autres facteurs de notre réussite future**  
Solutions multi-canaux à la jonction du physique-numérique

**Nous élargissons nos offres de prestations dans le domaine numérique**

- Le changement de comportement de la clientèle nous impose d'adapter constamment nos prestations aux nouveaux besoins, y compris en matière de service universel.
- Je tiens à souligner qu'il ne s'agit pas de réduire l'étendue des prestations, mais bel et bien d'adapter ces dernières aux besoins du client.
- La Poste se doit de vivre avec son temps et de faire évoluer son offre en conséquence: sa réussite future en dépend.
- Nous devons fusionner nos services physiques avec de nouvelles solutions numériques.
- Pour poursuivre notre démarche d'innovation, nous devons faire preuve de davantage de réactivité et d'agilité.
- Ceci oblige parfois à changer d'état d'esprit et, en tout cas, à avoir le courage de développer de nouvelles solutions, de les tester et, s'il le faut, de les reprendre à la base.
- Nous n'avons rien à réinventer ou à bouleverser pour garantir la réussite future de la Poste.
- Nous devons simplement exploiter les atouts qui sont les nôtres depuis toujours et les faire entrer de plain-pied dans l'ère du numérique.
- La Poste est synonyme de fiabilité, de confiance et de qualité.
- C'est là un principe fondamental, qui vaudra encore demain.
- Je vous remercie de votre attention.

Diapositive 7

