

**La Poste est là.
Pour tous.**
Rapport de gestion
2019



LA POSTE 

Marché de la communication

PostMail propose aux clients privés et commerciaux des produits d'excellente qualité et des solutions sur mesure pour les lettres, les journaux, les expéditions de petites marchandises et les envois publicitaires, du dépôt à la distribution. Des prestations numériques complètent son offre.

Indicateur	Unité	2019
Produits d'exploitation	Millions CHF	2 615
Résultat d'exploitation	Millions CHF	370
Lettres adressées	En millions	1 807
Envois non adressés	En millions	1 681
Journaux	En millions	1 009
Effectif	Postes à plein temps	14 110

Swiss Post Solutions est un important fournisseur de solutions d'externalisation de processus commerciaux et de prestations innovantes en matière de gestion des documents.

Indicateur	Unité	2019
Produits d'exploitation	Millions CHF	599
Résultat d'exploitation	Millions CHF	32
Domaine d'activité	Nombre de pays	14
Effectif	Postes à plein temps	6 909

RéseauPostal exploite le réseau de services postaux le plus dense d'Europe. Au domicile, en déplacement ou en ligne: des points d'accès variés sont à la disposition des particuliers et des PME pour encore plus de proximité au quotidien.

Indicateur	Unité	2019
Produits d'exploitation	Millions CHF	693
Résultat d'exploitation	Millions CHF	-132
Paiements au guichet	En millions	136
Effectif	Postes à plein temps	4 298

Marché de la logistique

PostLogistics propose des solutions de logistique pour les envois de colis et de marchandises à destination de la Suisse et de l'étranger ainsi que des services de coursier, d'envoi express et de livraison le jour même. Spécialiste du transport et de la logistique de stockage, elle fournit aussi aux particuliers des services destinés à simplifier la réception des colis. Son offre intègre par ailleurs un ensemble de solutions de commerce numérique et de prestations logistiques pour le secteur de la santé.

Indicateur	Unité	2019
Produits d'exploitation	Millions CHF	1 708
Résultat d'exploitation	Millions CHF	128
Colis	En millions	148
Envois express	En millions	2
Effectif	Postes à plein temps	5 620

Marché des services financiers

PostFinance se positionne comme un partenaire idéal pour tous ceux qui gèrent eux-mêmes leurs finances: que ce soit en matière de paiements, d'épargne, de placements, de prévoyance ou de financement, elle propose des produits simples et clairs, à des conditions avantageuses.

Indicateur	Unité	2019
Produits d'exploitation	Millions CHF	1 660
Résultat d'exploitation	Millions CHF	240
Comptes clients	Nombre en milliers	4 401
Evolution du patrimoine des clients	Millions CHF	220
Patrimoine des clients	Milliards CHF Ø mois	119
Effectif	Postes à plein temps	3 248

Marché du transport de voyageurs

CarPostal est la principale entreprise de transport par car du secteur des transports publics en Suisse. Dotée d'un parc de véhicules modernes, elle transporte chaque année des millions de voyageurs. Sur le marché du transport régional de voyageurs, l'entreprise est présente dans les villes et les agglomérations.

Indicateur	Unité	2019
Produits d'exploitation	Millions CHF	841
Résultat d'exploitation	Millions CHF	-24
Voyageurs en Suisse	Nombre en millions	167
Prestation annuelle Suisse	Millions de km	124
Véhicules	Nombre	2 403
Effectif	Postes à plein temps	2 339

Chiffres clés et objectifs stratégiques 2017 à 2020

Indicateur	Variable mesurée	Objectif stratégique 2017 à 2020	2017	2018	2019
Clients					
Satisfaction des clients	Indice (échelle 0–100)	Au moins 80 points	83	83	81
Points d'accès	Nombre	Au moins 400 points d'accès suppl. pour fin 2020	4 258 ¹	4 294 ¹	4 753
Marché					
Lettres adressées	Nombre en millions		2 002	1 898	1 807
Colis	Nombre en millions		129	138	148
Patrimoine des clients (PostFinance)	Milliards CHF Ø mois		120	119	119
Voyageurs en Suisse (CarPostal)	Nombre en millions		155	156	167 ²
Finances					
Produits d'exploitation	Millions CHF		8 064	7 254 ³	7 164
Résultat d'exploitation (EBIT)	Millions CHF		718	505 ³	450
Bénéfice consolidé	Millions CHF		527	404 ³	255
Valeur ajoutée de l'entreprise	Millions CHF	Positive	102	-24 ³	-17
Fonds propres	Millions CHF		6 577	6 759 ³	6 834
Degré d'autofinancement des investissements	%	100%	100	100	100
Endettement net	Coefficient	1 × EBITDA au plus	<1	<1	<1
Personnel					
Effectif	Postes à plein temps		42 316	39 932 ⁴	39 670
Engagement du personnel	Indice (échelle 0–100)	Au moins 80 points	81	80	81
Responsabilité d'entreprise					
Efficacité en matière de CO ₂	%	Au moins 25% d'amélioration d'ici à 2020 (base 2010)	19,6	20,4	27,6

¹ Dans le contexte de la modification de l'ordonnance sur la poste, la notion de «zone» a été clairement définie. La nouvelle définition se traduit par une augmentation de 400 unités du nombre de zones desservies par un service à domicile. L'objectif qui consistait à proposer 4200 points d'accès pour fin 2020 passe à 4600 points d'accès. Les valeurs au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2018 ont été ajustées en conséquence.

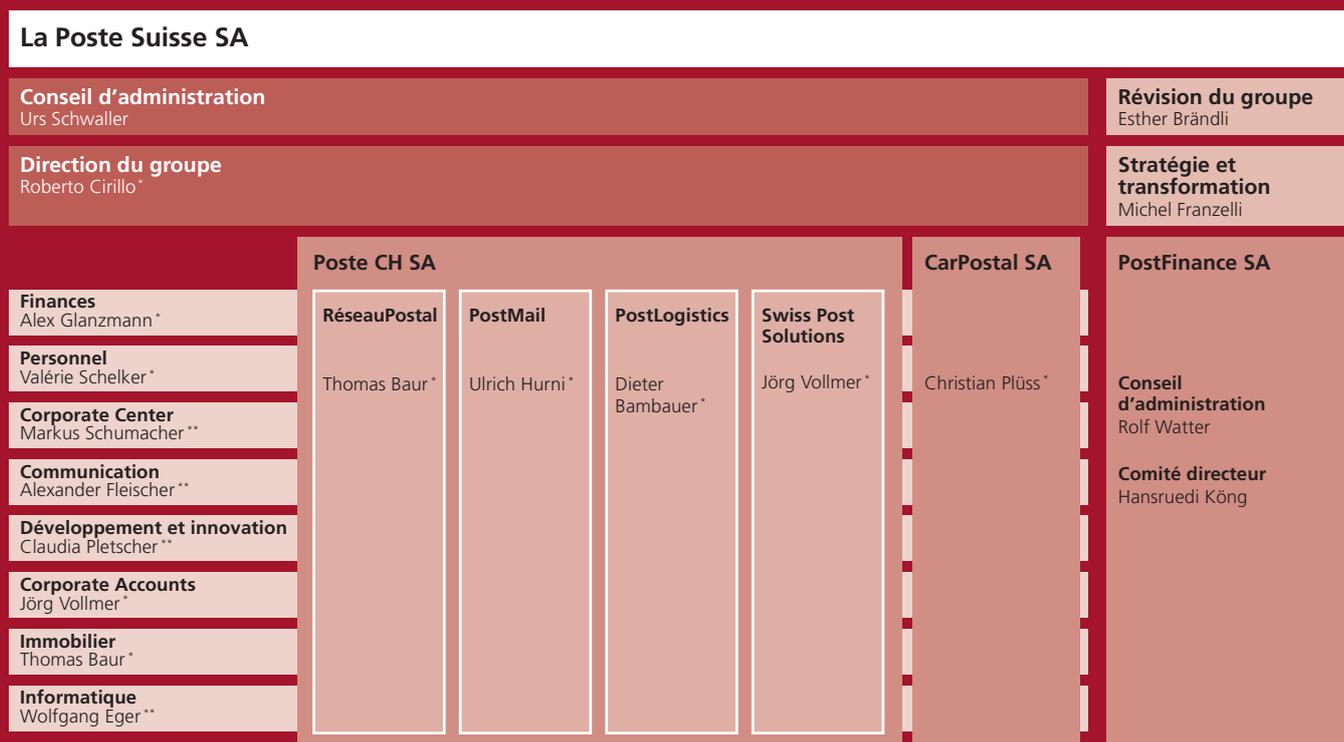
² Les chiffres 2019 ont été établis pour la première fois à l'aide d'une base et d'une méthode de calcul modifiées. Ils ne peuvent donc pas être comparés avec ceux des années précédentes.

³ Valeur ajustée (voir annexe des comptes consolidés 2019, Normes de présentation des comptes, Adaptation de la présentation des comptes et Activités abandonnées). La valeur de 2017 ne peut donc pas être comparée avec celles de 2018 et 2019.

⁴ Dans le segment PostMail, le calcul de l'effectif moyen en équivalents plein temps (hors apprentis) de deux filiales a été remanié, ce qui a entraîné l'ajustement de la valeur de 2018. Dans le segment CarPostal, la valeur de 2018 a été ajustée suite à la classification du groupe CarPostal France comme groupe sortant détenu en vue de la vente et activité abandonnée. La valeur de 2017 ne peut donc pas être comparée avec celles de 2018 et 2019.

Organigramme

au 31.12.2019



* Membre de la Direction du groupe

** Membre de la Direction du groupe élargie

Simplicité et système – La Poste.

Nous relient le monde physique et numérique et définissons de nouveaux standards par nos produits et solutions. Dans un environnement complexe, nous facilitons les opérations de nos clients et leur permettons de gagner en liberté.



7164 millions

de francs. Les **produits d'exploitation** sont en recul de 1,2% par rapport à l'exercice précédent.



255 millions

de francs. Tel est le **bénéfice consolidé**, en baisse de 149 millions par rapport à l'exercice précédent.



81 points

La **satisfaction des clients** reste élevée par rapport à l'exercice précédent.



28%

Telle est l'**augmentation de l'efficacité en matière de CO₂** affichée par la Poste fin 2019 par rapport à 2010.



81 points

En progression d'un point par rapport à l'exercice précédent, l'indice de l'**engagement du personnel** est élevé, témoignant de la motivation et du dévouement des collaborateurs et collaboratrices.



55 915

collaborateurs et collaboratrices travaillent à la Poste, soit 2265 de moins qu'en 2018.

Sommaire



PostMail

Les compétences des facteurs vont bien au-delà de la distribution du courrier.

→ Page 33



PostLogistics

La Poste s'adapte aux évolutions du marché des colis.

→ Page 36



RéseauPostal

La Poste est toujours là où la clientèle a besoin de ses services.

→ Page 42



Personnel

La Poste se soumet volontairement à un contrôle de la parité des salaires.

→ Page 63

Avant-propos	2	Évolution de l'activité	20	Personnel	60
Gouvernance	4	Groupe	20	Comparaison des chiffres clés sur cinq ans	69
Stratégie, responsabilité et innovation	10	PostMail	28		
Entretien avec Roberto Cirillo	16	PostLogistics	34		
		RéseauPostal	40		
		Swiss Post Solutions	44		
		PostFinance	48		
		CarPostal	54		

Le présent rapport de gestion est complété par un **rapport financier** séparé (rapport annuel, gouvernance d'entreprise et comptes annuels), par des **données chiffrées détaillées** et par un **rapport de durabilité**. Vous trouverez les sources des informations fournies en page 68.



Roberto Cirillo
Directeur général

Urs Schwaller
Président du Conseil d'administration



La Poste est un pilier central du service public en Suisse.

Roberto Cirillo
Directeur général

Mesdames, Messieurs,

La Poste joue un rôle clé dans le quotidien des habitants de notre pays: chaque jour, nos facteurs et nos factrices distribuent quelque sept millions de lettres et un demi-million de colis dans les ménages suisses, près de 450 000 passagers prennent place à bord d'un car postal et, en matière de services financiers, près de 2,7 millions de Suisses font confiance à PostFinance. Chaque jour, quelque 56 000 collaborateurs et collaboratrices fournissent des prestations d'excellente qualité. Nous en sommes fiers.

D'importants jalons ont été posés durant l'exercice sous revue, notamment la restructuration de CarPostal, dont la structure d'organisation a été simplifiée et le calcul des prestations entièrement revu. CarPostal peut ainsi garantir une plus grande transparence à ses commanditaires. En vendant CarPostal France, la Poste a tenu par ailleurs une autre promesse qu'elle avait faite lorsque les événements en lien avec CarPostal s'étaient produits.

L'activité de la Poste est fortement marquée par le numérique et la concurrence. Du reste, aucune entreprise postale n'y échappe. Nous nous réjouissons d'autant plus que notre entreprise ait été désignée pour la troisième année consécutive meilleure poste du monde par l'Union postale universelle. Nous obtenons donc d'excellentes notes pour notre développement innovant et durable, ainsi que pour nos services, considérés comme très importants pour le pays.

Année après année, notre clientèle et les autorités de surveillance nous attribuent elles aussi d'excellentes notes. Néanmoins, chacun a des idées très différentes et des attentes tout aussi différentes quant à la définition d'un service postal de qualité. La Poste fait face à de profonds changements. Nous ne pourrions développer notre entreprise que si nous parvenons à un équilibre entre les différents intérêts et exigences envers la Poste et réussissons à mettre ceux-ci en adéquation avec les conditions et prérequis de notre environnement de marché.

Si nous échouons, les débats sur la définition des services postaux vont encore s'envenimer et chacun risque de camper sur ses positions. Nous sommes convaincus que le développement de la Poste passe par une pesée des intérêts entre le propriétaire, l'entreprise et les responsables politiques. Nous nous félicitons du «passage en revue global de la Poste» entrepris à cette fin.

Il est urgent de mener à bien ce processus, le résultat 2019, de nouveau moins bon que celui de l'année précédente, en atteste. Les conditions-cadres et le carcan entrepreneurial dans lequel est enfermée la Poste rendent difficile un développement économique du groupe positif à long terme. Grâce aux intenses efforts menés dans toutes les unités, le résultat n'a cependant pas autant reculé que la détérioration des conditions-cadres le laissait présager. Nous le devons notamment à nos collaborateurs et collaboratrices, à qui nous adressons tous nos remerciements pour leur formidable engagement et leurs excellentes prestations.

Les causes de la dégradation des conditions-cadres sont connues: la diminution des volumes chez PostMail et le recul des produits d'intérêts chez PostFinance – les deux unités qui, par le passé, ont le plus contribué aux bons résultats de la Poste – ne peuvent plus être compensés par les produits que d'autres unités d'affaires réalisent. Des secteurs d'activité en recul, la faiblesse persistante des taux d'intérêt et les investissements à réaliser pour maintenir la valeur de l'entreprise et la développer sont les défis auxquels la Poste ne peut se soustraire.

Notre objectif est clair: à l'avenir, la Poste doit rester importante pour la Suisse et sa population. Nous voulons continuer à financer le service universel par nos propres moyens, sans aide de l'État. Dans cet esprit, nous posons aujourd'hui les jalons pour demain, en élaborant la stratégie d'entreprise que nous appliquerons après 2021 et en engageant avec le propriétaire et les milieux politiques le dialogue que nous devons mener de toute urgence. La «Poste de demain» doit reposer sur une conception commune susceptible d'emporter l'adhésion. Il nous faut en particulier un cadre réglementaire et un environnement politique qui permettent à la Poste d'enregistrer une croissance durable, d'assurer un service universel viable et de fournir les meilleures prestations pour le pays.

Durant ses 170 années d'existence, la Poste n'a cessé d'évoluer. Un sens aigu de la qualité, un service universel couvrant l'ensemble du territoire et une bonne accessibilité ont été de tout temps la raison d'être de la Poste et le socle de nos valeurs, que nous continuerons de défendre à l'avenir.

Au nom du Conseil d'administration et de la Direction du groupe, nous remercions notre personnel pour les excellentes prestations qu'il fournit en ces temps difficiles, ainsi que tous nos clients pour la confiance dont ils nous honorent jour après jour.



Urs Schwaller
Président du Conseil
d'administration



Roberto Cirillo
Directeur général



Le développement de la Poste passe par une pesée des intérêts entre le propriétaire, l'entreprise et les responsables politiques.

Urs Schwaller
Président du Conseil d'administration

Gouvernance

La gouvernance d'une entreprise détermine les règles de direction et de surveillance qui s'y appliquent. Il faut régulièrement la réexaminer et l'adapter. Attachant une grande importance à la gouvernance d'entreprise, la Poste observe les prescriptions légales et réglementaires en la matière et applique depuis plusieurs années le Code suisse de bonnes pratiques pour le gouvernement d'entreprise. La gouvernance d'entreprise relève de la responsabilité du Conseil d'administration. Après les événements en lien avec CarPostal, la Poste a remanié ses directives organisationnelles et ses documents de référence et elle a mis en place un système de gouvernance et de gestion global, uniforme, cohérent et adapté aux différents échelons.

Pour plus de détails sur la gouvernance d'entreprise, lire le rapport financier aux pages 61 à 75.





Gestion d'entreprise

Simplification et harmonisation de la gouvernance d'entreprise

Dans sa gouvernance d'entreprise, la Poste fixe les règles et les principes qui s'appliquent à sa gestion et à sa surveillance. Ces dispositions doivent être régulièrement réexaminées et adaptées. Après avoir procédé à une telle révision, la Poste a mis en place un système de gouvernance et de gestion adapté aux exigences en 2019.

—  —
Rapport équilibré entre tâches, compétences et responsabilités

En 2019, la Poste a achevé la révision de l'ensemble des directives organisationnelles et des documents de référence pour le Conseil d'administration et la Direction du groupe. Si les règlements du Conseil d'administration ont surtout été simplifiés, du fait de la suppression des prescriptions opérationnelles, les dispositions applicables à la Direction du groupe ont été redéfinies et les compétences, tâches et attributions de cette dernière, de ses comités et du directeur général ont été clairement énoncées.

Directives pour les unités

Pour chaque unité, il existe désormais une directive spécifique, qui régit les aspects organisationnels, notamment les spécificités en matière de droit et de gestion, tout en précisant l'attribution et la catégorisation des sociétés du groupe. Les missions incombant à chaque unité y sont en outre clairement définies, avec par exemple une description des activités qui relèvent de la compétence du Conseil d'administration, d'une part, et de la Direction du groupe, de l'autre, ou encore des tâches à remplir par l'unité. Ces directives contribuent à promouvoir la transparence ainsi que la cohérence globale du règlement des attributions.

Code de conduite

Pour une attitude claire

Un bouquet de fleurs en signe d'appréciation d'une bonne et fructueuse collaboration? C'est là un geste assurément courtois et un cadeau à accepter sans hésitation. Une voiture offerte en remerciement d'une commande de plus d'un million? Le comportement du personnel envers autrui compte pour beaucoup dans la bonne réputation et le capital confiance dont jouit la Poste. Mais qu'en est-il des situations où il est moins facile de trancher? Le code de conduite permet d'orienter le personnel dans les cas qu'il convient de clarifier, tant au niveau du travail quotidien que des décisions à prendre.

Les trois questions clés

Pour permettre une première appréciation dans une situation complexe ou un cas de figure incertain, il énonce trois questions clés qui guident la démarche en cela qu'il faut toujours pouvoir y répondre par l'affirmative:

- Trouverais-je correcte la solution que j'ai choisie si elle me concernait moi-même en tant que client ou partenaire?
- La décision ou la solution est-elle équitable pour les deux parties?
- Me sentirais-je bien si je lisais des comptes rendus de presse sur ma décision ou ma solution?

Poste Courage: dénoncer avec détermination les infractions économiques

En 2011, la Poste a mis en place la plateforme www.poste-courage.ch, un bureau externe et indépendant pour le signalement des infractions économiques potentielles dans le plus strict anonymat. S'il a de bonnes raisons de soupçonner des non-conformités à la législation applicable, comme par exemple le droit des marchés publics ou la loi sur la protection des données, ou encore des infractions au code de conduite, le personnel peut signaler des faits survenus dans son environnement de travail sans avoir à redouter des conséquences négatives.

 www.poste-courage.ch

En outre, le code de conduite énonce huit principes clairs, fondés sur le droit en vigueur, les règlements internes et les valeurs généralement admises.

Par exemple, dans chacun de leurs contacts avec des personnes ou des institutions, les collaborateurs et collaboratrices de la Poste doivent avoir une attitude correcte, respectueuse et exempte de toute discrimination. Droits de l'homme? Ils doivent être respectés. Harcèlement moral (mobbing)? Il n'est aucunement toléré, pas plus que ne le sont les abus de pouvoir, le harcèlement sexuel ou d'autres écarts de conduite – ce qui vaut pour toute forme de relation à autrui, que ce soit dans un contact direct, dans un courrier ou sur les réseaux sociaux.

Les huit règles comportementales

- 1 Le personnel de la Poste prend soin de ses semblables, de son environnement et des objets de valeur
- 2 Les lois et les prescriptions sont respectées
- 3 La sécurité est assurée
- 4 Les informations commerciales sont toujours gérées avec le plus grand soin
- 5 Les conflits d'intérêt sont mis au jour et résolus
- 6 Les comportements malhonnêtes ou corrompus ne sont pas tolérés
- 7 Le principe de concurrence loyale est appliqué
- 8 Les responsabilités individuelles sont assumées

Dans des situations problématiques, le personnel peut s'adresser au service spécialisé Compliance, qui lui fournit des conseils quand il est confronté à des interrogations, des doutes et des cas délicats, tout en prenant les mesures nécessaires. Il a aussi la possibilité d'avoir recours anonymement à la plateforme Poste Courage, qui ne dépend pas de la gestion opérationnelle de la Poste mais est directement subordonnée au Conseil d'administration.

PostFinance étant une entreprise juridiquement indépendante, son personnel est soumis à un code de conduite distinct.

 www.poste.ch/code-de-conduite



Urs Schwaller

Président du Conseil d'administration

Pourquoi avoir édicté un code de conduite?

La Poste jouit d'un haut niveau de confiance au sein de la population suisse. Pour la préserver, nous devons tous avoir une attitude irréprochable. Le code de conduite est destiné à sensibiliser le personnel de tous les échelons à la nécessité de respecter les dispositions légales et les instructions de service internes, tout en exigeant de lui une attitude correcte sur le plan éthique.

Qu'attendez-vous de ce code de conduite?

Les règles qui y sont énoncées revêtent un caractère obligatoire pour le personnel de la Poste. Je tiens donc à ce qu'il connaisse le code de conduite et à ce que nous soyons tous là les uns pour les autres en nous apportant un soutien mutuel pour toujours arriver à prendre les bonnes décisions, même dans des situations difficiles.

S'il fallait résumer le code de conduite en une phrase, quelle serait-elle?

Conformez-vous aux dispositions légales et aux directives internes en vigueur, et traitez toujours vos semblables comme vous aimeriez être traités vous-mêmes.



Nous agissons aujourd'hui, pour le monde de demain
voir page 14

Conseil d'administration au 31 décembre 2019

Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration répond de la gestion uniforme de la Poste et des sociétés du groupe devant le Conseil fédéral. La société holding représente l'ensemble du groupe vis-à-vis du propriétaire et répond de l'exécution du mandat de service universel par la Poste. Le Conseil d'administration veille à la mise en œuvre des objectifs stratégiques, établit un rapport sur leur réalisation à l'intention du Conseil fédéral et lui fournit les informations nécessaires au contrôle. Il dispose par ailleurs de l'ensemble des droits et obligations prévus par le droit de la société anonyme (code des obligations).



Urs Schwaller
Président du Conseil d'administration depuis 2016



Philippe Milliet
Membre du Conseil d'administration (vice-président) depuis 2010



Peter Hug
Membre du Conseil d'administration (vice-président) depuis 2018



Denise Koopmans
Membre du Conseil d'administration depuis 2019



Bernadette Koch
Membre du Conseil d'administration depuis 2018



Thomas Bucher
Membre du Conseil d'administration depuis 2019



Nadja Lang
Membre du Conseil d'administration depuis 2014



Michel Gobet †
Membre du Conseil d'administration (représentant du personnel) depuis 2010



Ronny Kaufmann
Membre du Conseil d'administration (représentant du personnel) depuis 2018



Roger Schoch
Secrétaire général depuis 2018

Direction du groupe au 31 décembre 2019

La Direction du groupe

Le directeur général et les sept membres de la Direction du groupe sont nommés par le Conseil d'administration. Ils répondent de la gestion opérationnelle de l'unité qui leur est confiée. Le directeur général représente la Direction du groupe devant le Conseil d'administration. Le président de la direction de PostFinance SA participe aux réunions de la Direction du groupe avec voix consultative.



Roberto Cirillo
Directeur général depuis 2019



Ulrich Hurni
Responsable PostMail depuis 2009, suppl. du directeur général



Dieter Bambauer
Responsable PostLogistics depuis 2009



Thomas Baur
Responsable RéseauPostal depuis 2016



Jörg Vollmer
Responsable Swiss Post Solutions depuis 2015



Christian Plüss
Responsable CarPostal depuis 2018



Alex Glanzmann
Responsable Finances depuis 2016



Valérie Schelker
Responsable Personnel depuis 2017



Hansruedi Köng
Président de la direction de PostFinance SA depuis 2012

Stratégie, responsabilité et innovation

Au cours de la période stratégique 2017–2020, la Poste développe plus avant son cœur de métier tout en exploitant de nouveaux débouchés avec des solutions physiques, numériques et hybrides. Avec sa stratégie de responsabilité d'entreprise, la Poste endosse un rôle de précurseur en mettant l'accent sur les champs d'action Achats responsables, Climat et énergie, Employeur responsable, Économie circulaire et Citoyenneté d'entreprise. Compte tenu de l'évolution des conditions du marché et des perspectives financières, les travaux vont bon train pour préparer la période stratégique 2021–2024 et «la Poste de demain».





Objectifs stratégiques 2017–2020

Satisfaction de la clientèle

Sur une échelle de 0 à 100, la Poste obtient **au moins 80 points**.

Points d'accès

D'ici la fin 2020, les clients auront **plus de 400 points d'accès supplémentaires** à leur disposition.

Position sur le marché

La Poste reste **leader** sur ses quatre marchés actuels.

Nouveau chiffre d'affaires

La Poste entend augmenter son chiffre d'affaires de **10%** d'ici à 2020.

Finances

La Poste entend assurer son **indépendance financière**, accroître la **valeur ajoutée de l'entreprise** et réaliser un **rendement usuel pour la branche** dans ses unités d'affaires.

Efficiences

Au sein du groupe, des économies de l'ordre de **5%** seront réalisées d'ici à 2020.

Engagement du personnel

Sur une échelle de 0 à 100, la Poste obtient **au moins 80 points**.

Efficacité en matière de CO₂

D'ici la fin 2020, la Poste entend augmenter son efficacité en matière de CO₂ d'**au moins 25%** (base: 2010).



Stratégie 2017–2020

La Poste relève les défis

Le marché est investi par de nouveaux concurrents numériques, qui opèrent à l'international. Le client veut des solutions sur mesure, adaptées à ses besoins et accessibles 24 heures sur 24, qu'elles soient physiques ou numériques. La Poste subit plus que jamais les effets du déclin des volumes de lettres, de la concurrence sur le marché des colis et de la faiblesse persistante des taux d'intérêt, qui l'obligent à évoluer en permanence.



Notre vision: Simplicité et système – La Poste

«Nous relient le monde physique et numérique et définissons de nouveaux standards par nos produits et solutions. Dans un environnement complexe, nous facilitons les opérations de nos clients et leur permettons de gagner en liberté.»

La stratégie 2017–2020 de la Poste trouve son fondement dans la vision «Simplicité et système – La Poste». Malgré les résultats positifs des mesures prises ces trois dernières années, comme le développement des infrastructures de traitement des colis ou des points d'accès physiques, la Poste est confrontée à certains défis qui, de par leur ampleur, dépassent tous ceux qu'elle a pu relever au cours de sa longue histoire.

Nouvelle concurrence numérique

Avec l'essor du numérique, de plus en plus de prestataires extérieurs à la branche s'implantent sur les marchés de la Poste. Armés de nouveaux modèles d'affaires, ils viennent concurrencer son cœur de métier. Dans la vente en ligne et la logistique, ce sont surtout les modèles basés sur des plateformes qui gagnent en importance. Établissant leurs propres réseaux de distribution, ces nouveaux concurrents de la Poste font peser sur le marché de la logistique une pression accrue au niveau des prix et des offres.

Sur le marché bancaire suisse aussi, la pression concurrentielle s'intensifie. La situation est d'autant plus tendue pour PostFinance, qui n'a toujours pas le droit d'octroyer des crédits et des hypothèques à son compte. Le progrès technologique aidant, des entreprises d'un nouveau genre voient le jour, comme celles de la fintech, ou encore les «néobanques», qui entendent propulser les activités bancaires classiques dans l'ère du numérique. La Poste doit offrir des services et des points d'accès assurant une continuité physique-numérique et développer en permanence ses compétences numériques, par exemple dans les domaines du paiement en ligne, du smart data, etc.

Des clients toujours plus exigeants

Les nouvelles technologies induisent une transformation du marché et de l'environnement concurrentiel mais aussi des attentes des consommateurs. Tandis que les smartphones permettent d'effectuer des achats partout et à toute heure, les cybercommerçants proposent des livraisons toujours plus rapides, et moins

chères, quand elles ne sont pas gratuites. Ces évolutions font naître une volonté de commodité accrue chez le client, d'où la nécessité de développer et d'optimiser constamment l'offre de prestations. Le niveau d'exigence est de plus en plus élevé, tant en ce qui concerne les délais et la flexibilité des livraisons que le prix et la qualité des prestations (physiques et numériques).

La Poste accorde toujours la plus haute importance à l'expérience client.

Pression sur les recettes et sur les marges

La progression soutenue de la vente en ligne au détriment du commerce stationnaire se traduit notamment par une forte augmentation des volumes de colis transfrontaliers. L'essor du commerce numérique et la croissance des échanges internationaux permettent à la Poste d'accroître ses recettes, mais comme la pression sur les prix s'intensifie aussi, il en résulte une érosion des marges. L'augmentation soutenue des volumes contraint la Poste à développer rapidement ses infrastructures pour continuer d'assurer un haut niveau de qualité de service. Avec l'ouverture du premier des nouveaux centres colis à Cadenazzo, à l'automne 2019, elle a posé un important jalon dans ce sens.

Nouvelles conditions-cadres

Les volumes de lettres diminuent et les services au guichet sont de moins en moins sollicités, une tendance qui est amenée à s'accroître à l'avenir. Outre les volumes en baisse, c'est aussi le faible niveau des taux d'intérêt qui met la Poste en difficulté. Comme ses recettes dépendent largement de la situation sur le front des taux d'intérêt, PostFinance est plus fortement touchée par leur faiblesse persistante que les autres banques. Néanmoins, les évolutions sont aussi porteuses de nouvelles opportunités. Ainsi, avec le numérique, il devient possible d'assurer des transports publics plus flexibles. Avec des partenaires de la branche, CarPostal va continuer de développer

les transports publics suisses en misant sur plus de convivialité et d'efficacité. Elle entend aussi mieux exploiter ses capacités opérationnelles et être partie prenante à de nouvelles solutions de mobilité.

Champ de tension politico-réglementaire

Les exigences réglementaires et les interventions politiques ont pour effet de modifier les conditions de marché, tout en influant sur la marge de manœuvre de la Poste. À l'évolution de l'environnement de marché en général s'ajoute un durcissement des exigences réglementaires sur certains marchés partiels, ce qui vaut notamment pour le service universel dans le trafic des paiements: désormais, les prestations qui en relèvent doivent être accessibles en 20 et non plus 30 minutes, à pied ou par les transports publics, pour 90% de la population, d'où la nécessité de continuer à développer le réseau postal. En parallèle, la FINMA a relevé le niveau des exigences applicables aux fonds propres réglementaires de PostFinance, qui doit de ce fait procéder à une augmentation de capital.

La baisse des recettes à divers niveaux pèse de plus en plus sur le groupe, dont la capacité financière décroît. La Poste se doit donc de redéfinir ses orientations stratégiques à moyen et long terme en vue d'atteindre les objectifs fixés par la Confédération. Sa réussite dépendra dans une très grande mesure de sa capacité à concilier les exigences du marché et les attentes de la population, du personnel et de la sphère politique.

La Poste poursuit sa transformation en maintenant un dialogue étroit avec les autorités de régulation et avec la population.

 Rapport financier, p. 16–22

Orientations stratégiques

Pour atteindre ses objectifs au cours de la période stratégique 2017–2020, la Poste poursuit quatre orientations stratégiques, présentées ci-après.



Transformation

L'évolution du comportement des consommateurs exige un développement permanent de l'activité de base afin de continuer à offrir aux clients des expériences positives. La priorité est aussi donnée à la fusion et à l'utilisation physique-numérique des données ainsi qu'à la conception de solutions globales pour les entreprises.



Croissance

La réussite future de la Poste dépend surtout de sa croissance dans son cœur de métier et de sa capacité à développer des idées innovantes, p. ex. en matière de commerce numérique ou de communication cross-channel.



Optimisation

Intérêts, marges et volumes sont de plus en plus sous pression. La Poste se doit donc de mieux maîtriser ses coûts, notamment au niveau des achats, avec le nouveau modèle de gestion fonctionnelle et l'optimisation de l'environnement informatique.



Conditions-cadres

Soumise à une stricte réglementation, la Poste est tiraillée entre les exigences du marché et celles de la sphère politique. Elle entend remplir son mandat de service universel en l'adaptant aux nouveaux besoins de la clientèle. Pour y parvenir, elle doit disposer d'une certaine marge de manœuvre entrepreneuriale. Engagée dans un dialogue avec les autorités de régulation, elle met tout en œuvre pour servir au mieux les intérêts des clients.



Anne Wolf

Responsable Corporate Responsibility



**La Poste
a dépassé
son objectif
d'efficacité
en matière
de CO₂.**



**Nous agissons
aujourd'hui, pour le
monde de demain**

Les articles arborant ce symbole montrent comment la Poste assume ses responsabilités sociale, écologique et économique.

Responsabilité

Nous agissons aujourd'hui, pour le monde de demain

La Poste continue d'œuvrer en faveur de la protection du climat et renforce son engagement social: avec sa stratégie de responsabilité d'entreprise 2017–2020, elle endosse un rôle de précurseur en privilégiant les cinq champs d'action Achats responsables, Climat et énergie, Employeur responsable, Économie circulaire et Citoyenneté d'entreprise.

Anticipant sur sa contribution à la résolution des problèmes sociaux et écologiques, la Poste a défini sa stratégie de responsabilité d'entreprise 2017–2020 en y intégrant les cinq grands domaines d'intervention présentés ci-après.

Achats responsables

Partie prenante à la durabilité dans le secteur postal, la Poste veut être l'une des organisations les plus performantes sur le front des achats. À cet effet, elle s'engage en faveur de conditions de travail socialement acceptables et écoresponsables en s'astreignant à un devoir de diligence (Due Diligence) et à un contrôle de la chaîne d'approvisionnement.

Climat et énergie

D'ici à 2020, et pour chaque envoi acheminé, chaque personne transportée, chaque transaction exécutée et chaque mètre carré chauffé, la Poste entend augmenter son efficacité en matière de CO₂ de 25% (par rapport à 2010). Fin 2019, elle a déjà atteint et même dépassé cet objectif, avec une amélioration de 27,6%. Elle mise pour ce faire sur des mesures d'efficacité énergétique et a recours dans la mesure du possible aux énergies renouvelables, celles-ci étant à l'origine de 100% de l'électricité qu'elle consomme, par ailleurs issue de sources suisses certifiées «naturemade basic». En outre, elle s'attache à sensibiliser son personnel à l'importance des enjeux environnementaux. À terme, la Poste entend proposer un maximum de prestations ne générant aucune émission.

Employeur responsable

La Poste s'attache à promouvoir la performance ainsi que la santé physique et psychique de son personnel à chaque étape de sa vie, et notamment lorsqu'il avance en âge. Pour préserver son attractivité d'employeur et

d'entreprise formatrice, elle prône un monde du travail ouvert à la diversité, à l'agilité et à l'innovation.

Économie circulaire

La Poste souhaite exploiter de nouveaux secteurs d'activité et partenariats stratégiques dans le domaine de l'économie circulaire. Par ses prestations, elle favorise le recyclage et la réutilisation, et donc un mode de consommation durable en Suisse. La Poste concentre son engagement sur le recyclage de certains matériaux, sur la réparation et la réutilisation ainsi que sur l'encouragement de diverses formes de partage.

Citoyenneté d'entreprise

Mobilisant des moyens en faveur de projets d'utilité publique, sociale et écologique, la Poste mène une action de vaste portée, qui va du mécénat d'artistes à l'éducation routière assurée par des volontaires de CarPostal.



Rapport financier, p. 23–26,
Rapport de durabilité



Innovation

Chaque pas compte

Claudia Pletscher dirige l'unité Développement et innovation de la Poste. Elle nous explique que, lorsque la Poste veut s'implanter sur des marchés voisins et répondre aux nouveaux besoins des clients, elle explore de nouvelles voies, apprend de ses erreurs et effectue un travail de pionnier.

Drones autonomes, vote électronique, dossier électronique du patient: de telles innovations sont-elles vraiment importantes pour la Poste?

Notre action quotidienne est stimulée par les besoins des clients, les technologies, les lois et la concurrence. Sa mission, qui est de transporter en toute sécurité des biens et des informations, la Poste l'assume aussi dans l'univers numérique et, dans un monde en constante évolution, elle propose des solutions modernes à sa clientèle. Pour cela, nous optimisons sans cesse nos produits, mais ce n'est pas tout: nous exploitons des débouchés sur des marchés voisins et concevons de nouvelles solutions. En toute logique, nous perdrons notre importance aux yeux des clients si nous n'innovons pas.

La Poste contribue depuis toujours à la modernisation de la Suisse.



Certains projets pilotes ont subi des revers: les considérez-vous tout de même comme des succès?

Étant donné que nous accomplissons un travail de pionnier dans des projets pilotes, nous ne pouvons échapper aux échecs. Cela nous permet d'avoir un feed-back, d'apprendre de nos erreurs et d'amener un thème à l'état de maturité commerciale. Nous intégrons en permanence dans nos travaux les derniers développements et enseignements. Tous les pas en avant sont précieux, même si certains d'entre eux peuvent avoir l'apparence de pas en arrière.

La Poste continue-t-elle à miser sur les moyens de transport autonomes?

Oui. Principale entreprise logistique de Suisse, la Poste est convaincue que les moyens de transport autonomes peuvent rendre la logistique et la mobilité plus efficaces, plus écologiques et moins dépendantes du facteur temps. Le SmartShuttle dans le centre-ville de Sion et le recours aux drones et robots de livraison dans le secteur de la santé en attestent d'ores et déjà. Les moyens de transport autonomes sont appelés à apporter une contribution importante à l'infrastructure moderne de la Suisse – tout le monde en profitera.

Comment la Poste appréhende-t-elle les innovations du futur?

Les technologies telles que l'Internet des objets, l'intelligence artificielle ou la blockchain vont forger l'avenir. C'est pourquoi nous continuerons d'évaluer l'utilité de ces technologies pour la population et l'économie suisses et les insérerons judicieusement dans nos offres. Si nous ne le faisons pas, la Suisse tombera sous l'influence de groupes étrangers.

Le robot de livraison transporte des échantillons de laboratoires à travers l'hôpital, apprend tout seul son itinéraire et communique par radio avec les ascenseurs et les portes.



Claudia Pletscher

Responsable Développement et innovation, membre de la Direction du groupe élargie



Nous agissons aujourd'hui, pour le monde de demain
voir page 14

Entretien avec Roberto Cirillo

«Nous voulons continuer d'assurer le service universel suisse par nos propres moyens.»

Roberto Cirillo est le directeur général de la Poste depuis avril 2019. Après une intense phase d'intégration, il peut maintenant se consacrer au développement stratégique de l'entreprise. Quels sont les défis à relever? Quelle direction la Poste prend-elle?



Vous assumez la direction du groupe depuis avril 2019. Comment avez-vous vécu vos débuts?

Je tenais à me faire rapidement une idée des nombreuses facettes de la Poste et de ses différents secteurs d'activité. Je suis donc allé sur le terrain pour m'y faire expliquer les processus et mettre la main à la pâte, et j'ai échangé avec de nombreux collaborateurs de tous les niveaux. J'ai été surpris par les aspects multiples du groupe. Mais je dois dire que c'est à juste titre que l'Union postale universelle nous a désignés meilleure poste du monde pour la troisième fois consécutive.

Cette distinction signifie-t-elle que la Poste réussit mieux que les autres entreprises postales également sur le plan économique? Quel bilan dressez-vous de l'exercice qui vient de s'écouler?

Il ne fait aucun doute que nous faisons également partie des entreprises postales les plus performantes. Mais la distinction se fonde sur un grand nombre de critères. Concernant l'exercice 2019 de la Poste, nous constatons que l'entreprise fait face à une situation difficile. Les conditions encadrant la réussite économique se sont considérablement dégradées, ce qui explique que notre résultat soit de nouveau inférieur à celui de l'année précédente.

Quelles sont ces conditions-cadres?

Il s'agit avant tout du recul des volumes de lettres chez PostMail et de la faiblesse des taux d'intérêt chez PostFinance. Nous ne pouvons inverser la tendance des volumes de lettres en baisse. Grâce aux intenses efforts menés, le résultat n'a cependant pas autant reculé que la détérioration des conditions-cadres le laissait présager.



La Poste garantit le transport sûr et fiable d'informations.

Que faut-il donc faire?

Tout d'abord, une analyse approfondie. C'est à cette fin que nous avons procédé à un passage en revue global de la Poste. Nous avons examiné toutes les unités, les marchés sur lesquels elles évoluent et les interactions entre elles. Nous avons pu identifier les principaux défis que la nouvelle stratégie doit appréhender pour la future orientation de la Poste.

Quels sont ces défis et en quoi consiste la stratégie?

Nous présenterons la stratégie au propriétaire au printemps 2020, et seulement après au public. Mais les défis sont déjà identifiés: ils sont pour l'essentiel au nombre de deux. Tout d'abord, la numérisation. Elle offre de nouvelles possibilités mais implique aussi un changement d'habitudes dans la société, un point que nous devons prendre en considération. En tant que Poste, nous garantissons le transport sûr, fiable et confidentiel d'informations. Dans 15 ans, ce transport sera avant tout numérique. En tant qu'entreprise de communication, nous adaptons nos prestations en conséquence pour notre clientèle.



Le directeur général effectuant une tournée de distribution. Par tous les temps, comme les facteurs et les factrices.

Roberto Cirillo à la découverte de la Poste

Et le second défi?

Ce sont les changements que connaît la logistique. Nous sommes l'épine dorsale logistique de la Suisse. Le commerce numérique, en particulier le commerce en ligne sur des appareils mobiles, démultiplie les exigences et les attentes des clients. Ceux-ci veulent une livraison rapide, de préférence le jour même pour les achats impulsifs. En exploitant correctement les opportunités de la numérisation et de la logistique, nous apportons une contribution capitale à l'économie suisse.

Comment réagissez-vous aux défis dans le domaine de la logistique?

Nous devons créer des capacités pour pouvoir traiter les volumes de colis en hausse. C'est à cette fin que nous avons construit au Tessin, dans les Grisons et en Valais des centres de tri régionaux sur lesquels reposent les nouvelles prestations que nous lançons pour assurer sur tout le territoire une livraison le jour même. Un défi un peu plus complexe se pose cependant à ce niveau: celui du dernier kilomètre. Il faut ramifier le réseau encore plus, surtout dans les villes, où nous avons besoin de plateformes logistiques. Ce seront peut-être alors des coursiers à vélo qui livreront les colis et les marchandises sur le dernier kilomètre.

Une plus forte ramification du réseau permettra-t-elle de résoudre les problèmes de la logistique?

Non. Nous devons également mettre sur pied une logistique en direction de l'étranger. Et inversement, de l'étranger vers la Suisse. Pour le commerce avec la Chine, nous proposons aux PME suisses le service «Gateway to China». Le commerce mondial ne se limite bien sûr pas à l'axe Suisse-Chine. Nous devons donc créer aussi des passerelles vers d'autres pays et régions pour que la Suisse puisse préserver son indépendance économique à l'avenir.

Qu'en est-il du recul des volumes de lettres? Les lettres sont-elles vouées à disparaître?

Les lettres ne disparaîtront pas totalement. L'échange d'informations se fera de plus en plus par la voie numérique. Le volume des lettres va donc baisser considérablement. Conséquence logique: nous devons adapter nos prestations aux nouveaux besoins et nos processus au recul des volumes. Là encore, nous considérons le système de la Poste dans sa globalité.



Que déposer dans quel casier?
L'ordre doit régner dans les box.

— —
— —
**Notre
personnel
bénéficie
d'un très
grand capital
confiance.**



Il faudrait plus qu'un escalier pour nous empêcher de desservir chaque jour nos clients et nos clientes.



Le directeur général est conquis par le formidable engagement du personnel.



L'organisation minutieuse du tri du courrier ne manque pas d'impressionner.



Pour une Poste importante et durable: il est impératif de se projeter dans l'avenir.

Les prix vont-ils augmenter?

Le prix appliqué pour l'acheminement des lettres n'a pas augmenté d'un seul centime au cours des 15 dernières années. C'est une longue période, nous devons aborder la question de la hausse des tarifs. Mais, pour cela, il faut instaurer un dialogue constructif. Pour la Poste, la question va au-delà de celle des tarifs: nous avons besoin de flexibilité et de latitude entrepreneuriale.

Où identifiez-vous d'autres opportunités pour la Poste?

Grâce à notre personnel de distribution et notre réseau de filiales, nous sommes particulièrement proches des gens. De nouvelles prestations permettraient de raviver et de stabiliser le réseau de filiales. La plupart des prestataires de services se concentrent sur les activités en ligne. Or, il existe des personnes qui aiment et recherchent les contacts humains. Tout proposer en ligne est une discrimination à l'égard de ceux qui ne peuvent ou ne veulent pas être connectés. Grâce au personnel des filiales, nous sommes capables de créer une valeur ajoutée dans ce domaine et de répondre à des besoins.

Quelles pourraient être ces prestations?

Notre personnel est très compétent et connaît parfaitement notre offre de prestations. Il justifie d'une très bonne formation et bénéficie en outre d'un très grand capital confiance. Des essais menés en Suisse romande et en Suisse centrale dans l'assurance maladie ont montré que nos collaborateurs sont en mesure de fournir des prestations en matière d'intermédiation et d'explication dans le domaine des assurances, et de procurer une valeur ajoutée aux clients.

Venons-en maintenant à PostFinance. Où en est l'interdiction d'octroyer des hypothèques?

PostFinance ne peut pas pleinement exploiter le potentiel d'une banque. L'interdiction d'octroyer des crédits et des hypothèques la réduit à l'état de semi-banque. Ce modèle n'a aucun avenir dans le contexte actuel de taux d'intérêt négatifs. Il faut donc le développer. Je suis convaincu que les décideurs ont parfaitement compris à quel point cette étape était importante. Mais, même si l'interdiction est levée, PostFinance ne versera plus à la Poste des dividendes du même ordre de grandeur que par le passé.

Une privatisation partielle serait-elle envisageable à vos yeux pour lever cette interdiction?

La question n'est pas de savoir à qui appartient PostFinance, mais comment la placer sur une voie stable et durable. Cette question est importante pour la Poste en tant qu'entité, car, à l'avenir aussi, nous entendons financer le service universel par nous-mêmes. Quoi qu'il advienne, nous prendrons les mesures qui s'imposent pour garantir la stabilité de PostFinance.

Quelle est la politique climatique de la Poste?

Nous sommes conscients d'assumer un rôle d'exemple en la matière. Principal groupe logistique de Suisse, nous possédons la plus grande flotte du pays. Nous sommes la seule entreprise postale du monde qui distribue deux milliards de lettres quasi uniquement avec des véhicules électriques. Pour cela, 6000 trois-roues électriques roulant au courant vert sont en circulation. La flotte comprend au total 11 000 véhicules, l'objectif d'ici 2030 étant de ne rouler qu'avec des véhicules n'utilisant pas d'énergies fossiles.

Pour finir, une question sur la diversité: ses 56 000 collaborateurs, très différents les uns des autres, peuvent-ils véhiculer une image homogène de la Poste?

Avec quelque 56 000 collaborateurs et collaboratrices, nous nous distinguons bien sûr par une grande diversité, à tous les niveaux. Et c'est très bien comme ça. Nous avons besoin de collaborateurs et de collaboratrices aux langues différentes et aux conceptions de vie différentes. Nos clients ne sont pas tous identiques non plus. À nous d'exploiter cette diversité de notre personnel pour mieux comprendre et mieux servir notre clientèle!



Nous sommes conscients d'assumer un rôle d'exemple.

Évolution de l'activité

En 2019, le résultat de la Poste a reculé par rapport à l'exercice précédent. S'élevant à 255 millions de francs, le bénéfice consolidé a diminué de 149 millions par rapport à l'exercice précédent. Le résultat d'exploitation a reculé de 55 millions pour s'établir à 450 millions de francs. Conforme aux prévisions, ce moins bon résultat s'inscrit dans le contexte d'un environnement difficile car la Poste doit faire face à des conditions-cadres qui restent défavorables sur ses principaux marchés.

Chiffres clés du groupe

7164

millions de francs
Produits d'exploitation

255

millions de francs
Bénéfice consolidé

81

Indice (échelle de 0 à 100)
Satisfaction de la clientèle

28%

depuis 2010
Augmentation de l'efficacité en matière de CO₂

1807

millions
Lettres adressées

148

millions
Colis

119

milliards de francs Ø mois
Patrimoine des clients (PostFinance)

167

millions
Voyageurs en Suisse (CarPostal)





Alex Glanzmann

Responsable Finances, membre
de la Direction du groupe



**Nous devons
fixer des prio-
rités et poser
des jalons pour
nos investisse-
ments.**

Entretien avec Alex Glanzmann

«Les défis? Recul des volumes de lettres, faibles taux d'intérêt.»

Sur un marché difficile, le résultat du groupe Poste est conforme aux prévisions. Alex Glanzmann, responsable Finances, souligne que, grâce au formidable engagement des unités d'affaires et de leur personnel, le résultat diminue certes, mais sans se dégrader autant que les conditions-cadres.

Cette année encore, le résultat de la Poste est inférieur à celui de l'année précédente. Comment le directeur financier que vous êtes gère-t-il cette situation?

La Poste dispose d'une assise financière stable, sa situation est saine en termes de fonds propres et de liquidités. Tous ses investissements sont autofinancés. La pression sur le résultat et sur les produits augmente toutefois fortement. Selon nos calculs, la situation financière de la Poste continuera de se dégrader au cours de la prochaine décennie si nous ne redressons pas la barre dans les deux à trois ans.

L'évolution à la baisse des résultats limite-t-elle la marge de manœuvre de l'entreprise?

L'analyse du résultat consolidé montre quand même que, malgré les conditions de marché difficiles, les différentes unités d'affaires travaillent très bien, agissent dans un esprit entrepreneurial et ne reculent pas devant les problèmes. Néanmoins, il ne faut pas que des exigences réglementaires supplémentaires viennent accroître la pression sur la Poste. La Poste entend continuer de financer par ses propres moyens tous les investissements, sans oublier le service universel.

Le secteur du courrier fait partie des problèmes que vous évoquez. Les Suisses écriraient-ils trop peu de lettres?

Cela fait des années que les volumes de lettres reculent, ce qui tient notamment à la numérisation des processus d'affaires chez nos clients commerciaux, mais aussi naturellement au fait que nos clients privés expédient moins de lettres. Grâce à des mesures d'optimisation et d'accroissement de la performance, PostMail a pu réduire ses charges d'exploitation et stabiliser son résultat. Il n'en demeure pas moins que la diminution des volumes de courrier a de lourdes conséquences puisqu'une baisse de 1% des quantités de lettres équivaut à un

recul de près de 9 millions de l'EBIT. Or, en 2019, la baisse a atteint 4,8%.

La commande de marchandises en ligne explose. Le secteur des colis peut-il compenser les baisses de chiffre d'affaires dans d'autres segments?

S'il est vrai que les unités PostLogistics et Swiss Post Solutions sont porteuses de croissance, cela ne suffit pas à compenser les évolutions négatives. Sur un marché des colis entièrement libéralisé, la guerre des prix est rude et les marges ténues. De plus, avec la croissance des volumes, la Poste doit investir massivement dans les processus et les infrastructures pour maintenir son haut niveau de qualité de service.

Le cœur de métier de PostFinance reste soumis à une forte pression. Qu'est-ce que cela signifie pour le groupe Poste?

Malgré de faibles produits d'intérêts, PostFinance enregistre un résultat stable. Une inversion de la tendance dans les opérations d'intérêts n'est cependant ni prévisible ni réaliste. De plus, les prescriptions visant la constitution de capital en tant que banque d'importance systémique accroissent la pression sur le résultat.

Comment la Poste fait-elle face aux défis que vous décrivez?

Elle est déjà en train d'agir pour gagner encore en efficacité dans toutes les unités et elle a pris des décisions claires quant aux domaines dans lesquels elle doit ou ne doit plus investir. Elle peut s'appuyer sur une assise solide, développer de nouveaux secteurs d'activité et moderniser le service universel, grâce à une base de fonds propres qui est saine et à de bonnes liquidités. Les piliers de ce développement futur de la Poste sont actuellement définis dans la stratégie couvrant la période qui débutera en 2021.

Réalisation des objectifs

La Poste a atteint partiellement ses objectifs

Avec des clients satisfaits et un personnel très motivé, la Poste peut maintenir ses positions sur les marchés et exploiter de nouvelles sources de revenus. Pour autant, ses objectifs financiers ne sont pas atteints.

La Poste est confrontée à des défis majeurs en lien avec le numérique, l'environnement de marché, l'internationalisation des activités et la concurrence acharnée. En outre, les conditions-cadres réglementaires se sont durcies, ce qui a eu des répercussions directes sur le résultat et sur la réalisation des objectifs stratégiques.

Orientation client

La Poste a résolument progressé dans sa démarche visant à renforcer son orientation client et a atteint les objectifs fixés:

- Satisfaction de la clientèle: 81 points (objectif: au moins 80 points sur une échelle de 0 à 100)
- proximité avec la clientèle: 4753 points d'accès (153 au-dessus des valeurs cibles 2020)

Marché

La Poste entend augmenter son chiffre d'affaires de 10% d'ici à 2020, en progressant dans son cœur de métier et sur sept autres axes de croissance et de développement. Vu la détérioration des conditions de marché dans le trafic des paiements et le secteur du courrier, c'est là un objectif ambitieux, mais néanmoins

atteignable, car la Poste occupe une position de leader sur le marché suisse.

Finances

Les importants défis auxquels elle fait face dans son environnement commercial, concurrentiel et politique entravent la Poste dans la réalisation de ses objectifs. Bien qu'ayant réussi à mettre en œuvre sa stratégie de transformation, elle n'a pas enregistré les chiffres escomptés au niveau de la valeur ajoutée de l'entreprise.

Personnel

Le personnel joue un rôle essentiel dans la réussite de l'entreprise. La Poste peut compter sur son engagement, qui se situe toujours à un niveau très élevé avec 81 points (objectif: 80 points sur une échelle de 0 à 100).

Responsabilité d'entreprise

La Poste a augmenté son efficacité en matière de CO₂ par rapport à 2010 à raison de 27,6%. Fin 2019, elle a ainsi déjà dépassé l'objectif consistant en une augmentation d'au moins 25% d'ici 2020.

 Rapport financier, p. 29–54

«Meilleure poste du monde» pour la troisième fois

Pour la troisième fois consécutive, la Poste arrive en tête du classement annuel réalisé par l'Union postale universelle sur la base d'une étude fondée sur quatre critères: fiabilité, accessibilité, pertinence des produits et services et «résilience» en matière d'innovation, de diversification et de développement durable. L'évaluation a porté sur un total de 172 organisations. Le directeur général Roberto Cirillo a tenu à féliciter le personnel pour cet excellent résultat: «Jour après jour, nuit après nuit, c'est lui qui accomplit un formidable travail.»

Indicateur	Critère de mesure	Objectifs stratégiques 2017 à 2020	2017	2018	2019	Statut
Clients						
Satisfaction de la clientèle	Indice (échelle de 0 à 100)	Au moins 80 points	83	83	81	●
Points d'accès	Nombre	Au moins 400 points d'accès supplémentaires d'ici fin 2020	4 258 ¹	4 294 ¹	4 753	●
Finances						
Valeur ajoutée de l'entreprise	Millions de CHF	Positive	102	-24	-17	●
Degré d'autofinancement des investissements	Pourcentage	100%	100	100	100	●
Endettement net	Facteur	1 x EBITDA au maximum	<1	<1	<1	●
Personnel						
Engagement du personnel	Indice (échelle de 0 à 100)	Au moins 80 points	81	80	81	●
Responsabilité d'entreprise						
Efficacité en matière de CO ₂	Pourcentage	Augmentation d'au moins 25% d'ici 2020 par rapport à 2010	19,2	20,4	27,6	●

¹ Dans le contexte de la modification de l'ordonnance sur la poste, la notion de «zone» a été clairement définie. La nouvelle définition se traduit par une augmentation de 400 unités du nombre de zones desservies par un service à domicile. L'objectif qui consistait à proposer 4200 points d'accès pour fin 2020 passe ainsi à 4600 points d'accès. Les valeurs au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2018 ont été ajustées en conséquence.

—  —

En 2019, la Poste a auto-financé tous ses investissements.

Alex Glanzmann
Responsable Finances et membre de la Direction du groupe

Investissements

La Poste investit pour son avenir

Pour continuer à fournir des prestations de haute qualité, la Poste doit investir. Actuellement, ses priorités vont à la logistique des colis, aux installations de tri du courrier et à un nouveau système SAP central pour les processus financiers.

En 2019, les clients ont envoyé avec la Poste plus de 148 millions de colis, soit une progression de 7,3% par rapport à l'exercice précédent. Pour gérer le volume croissant des colis au niveau de qualité habituel et requis, la Poste investit d'ici à 2020 plus de 190 millions de francs dans un réseau décentralisé de traitement des colis. C'est à cette fin qu'elle fait construire quatre nouveaux centres colis. Le centre de Cadenazzo (TI) a été ouvert en 2019, Ostermundigen (BE), Vétroz (VS) et Untervaz (GR) suivront en 2020. Par ailleurs, le centre logistique à Urdorf s'agrandit et des rollbox et véhicules supplémentaires ont été acquis.

Dans le centre courrier de Zurich-Mülligen, la nouvelle installation Mix-Mail permet à Post-Mail d'automatiser le traitement des envois de

petites marchandises (venant de Chine p. ex.); l'investissement est de 70 millions de francs. Unique en son genre, cette installation comprend un appareil de scannage qui numérise sur six côtés les colis aux formes parfois irrégulières et saisit leurs codes à barres.

Le groupe redéfinit une part essentielle de ses processus d'affaires dans les finances, la facturation, la maintenance, l'approvisionnement et la logistique, avec, à la clé, une simplification et une harmonisation du paysage SAP, complexe. D'ici à 2022, les unités centrales de la Poste seront migrées par étapes vers les nouveaux processus et systèmes. Objectif: plus de transparence et d'efficacité et une meilleure gestion stratégique.

Orientation client

Proche de sa clientèle

Dans le cadre de la mesure de la satisfaction de la clientèle de 2019, la Poste obtient des clients interrogés – plus de 8000 particuliers et entreprises – une note globale de 81 points sur une échelle de 100. Pour la septième année consécutive, le résultat est supérieur à la valeur cible fixée par la Confédération. C'est déjà la 22^e fois que ce sondage est reconduit par la Poste, qui s'appuie sur ses résultats pour optimiser ses prestations.

La Poste veut être là où la clientèle a besoin de ses services. C'est pourquoi elle propose toujours plus de points d'accès: fin 2019, il y avait 981 filiales et 1136 filiales en partenariat, le personnel de la Poste et de ses partenaires y servant et y conseillant quotidiennement plus

d'un million de clients. Par ailleurs, 975 Postomat, 14 495 boîtes aux lettres, 301 900 cases postales et 155 automates My Post 24 sont à disposition jour et nuit, auxquels s'ajoutent 572 points service situés, par exemple, dans des filiales Migros. Pour les clients commerciaux, la Poste exploite en outre – dans ses filiales – 288 guichets qui leur sont réservés, complétés par 134 points clientèle commerciale situés dans des zones industrielles et artisanales ou dans des centres logistiques.

En 2019, plus de 1,5 million de demandes de clients ont été traitées par l'intermédiaire du Contact Center.

 Rapport financier, p. 8–9 et 48–49



Responsabilité d'entreprise

La Poste augmente son efficacité en matière de CO₂

D'ici à 2020, la Poste s'est fixé pour objectif d'augmenter son efficacité en matière de CO₂ de 25% par rapport à 2010, raison pour laquelle elle calcule chaque année ses émissions de gaz à effet de serre au niveau du groupe et prend des mesures d'amélioration en conséquence. Fin 2019, la Poste a réalisé une augmentation de l'efficacité en matière de CO₂ de 27,6%, et a ainsi atteint avant l'heure et même dépassé son objectif.

La mobilité, principal levier

Sur les plus de 14 500 véhicules en circulation, environ la moitié est déjà dotée de moteurs alternatifs. Les trois-roues utilisés pour la distribution du courrier sont à 100% électriques depuis plus de deux ans. Par ailleurs, la distribution des colis compte 30 véhicules de livraison exclusivement électriques; 56 bus hybride diesel et 5 bus électriques sont en circulation. La Poste soutient en outre la «feuille de route pour la mobilité électrique 2022» de la Confédération et entend électrifier intégralement sa flotte de distribution d'ici à 2030 (voir p. 39).

Développer le photovoltaïque

La Poste exploite 17 installations photovoltaïques. Montées en toiture de ses bâtiments, elles produisent un peu plus de 7 GWh de

courant solaire par an, ce qui correspond aux besoins d'environ 2000 ménages suisses. Six d'entre elles fournissent de l'énergie pour la consommation propre, notamment au centre colis régional de Cadenazzo, inauguré il y a peu (voir p. 36). Deux autres installations sont prévues pour les nouveaux centres colis régionaux. Près de la moitié du courant produit est consommé in situ, le reste étant injecté dans le réseau. De plus, la Poste utilise certaines batteries de scooters usagées pour stocker sur place, temporairement, l'énergie solaire provenant des toits.

Recours à l'énergie renouvelable

La Poste couvre l'intégralité de ses besoins en électricité à partir d'énergies renouvelables suisses au moins certifiées «naturemade basic».

Fin des chauffages à énergie fossile

À l'horizon 2030, la Poste entend avoir remplacé environ 90% des chauffages à énergie fossile par des systèmes fonctionnant avec des énergies renouvelables. Ses travaux de construction et de modernisation respectent la norme de durabilité «Système DGNB Suisse».

 Rapport financier, p. 52–54



Si nous voulons que les clients de la Poste puissent se faire livrer leurs envois avec des véhicules électriques, il nous faut adapter l'infrastructure en conséquence. «Nous avons prévu d'installer 500 stations de recharge sur des sites postaux dans toute la Suisse», déclare Yves Luchsinger, responsable chez Poste Immobilier.

Personnel

Le personnel évalue positivement le nouveau départ

Les résultats du sondage du personnel 2019 sont positifs: tous les critères sondés obtiennent des notes égales ou supérieures à celles de l'année précédente. Notamment la confiance dans la direction de la Poste s'est améliorée de manière significative. La nouvelle gestion d'entreprise, le nouveau départ à CarPostal et le développement à RéseauPostal y ont contribué. L'engagement du personnel et, implicitement, son investissement dans le travail se maintiennent à un niveau élevé. Avec 81 points, le premier est supérieur d'un point à la valeur de l'année précédente et dépasse aussi d'un point la valeur cible stratégique fixée par la Confédération. La tendance positive est accentuée par la satisfaction du per-

sonnel qui a progressé d'un point au sein du groupe, pour un total de 74 points.

Sur mandat de la Poste, un institut indépendant a interrogé pour la onzième fois consécutive environ 45 000 collaborateurs de 14 pays avec le même modèle de mesure. Plus de 77% des collaborateurs et collaboratrices ont répondu aux quelque 60 questions qui leur étaient posées.

 Rapport financier, p. 49–50



Nous agissons aujourd'hui, pour le monde de demain
voir page 14



Nous agissons aujourd'hui, pour le monde de demain
voir page 14



Il nous faut gagner encore davantage la confiance du personnel.

Valérie Schelker
Responsable Personnel

Finances

Le résultat annuel est le reflet des nombreux défis à relever

En 2019, la Poste a enregistré un résultat en baisse par rapport à l'exercice précédent. S'élevant à 255 millions de francs, le bénéfice consolidé a diminué de 149 millions par rapport à 2018. Le résultat d'exploitation a reculé de 55 millions pour s'établir à 450 millions de francs. Conforme aux prévisions, ce moins bon résultat s'inscrit dans le contexte d'un environnement difficile car la Poste doit faire face à des conditions-cadres qui restent défavorables sur ses principaux marchés.

Produits d'exploitation
Millions de francs

7164

Résultat d'exploitation (EBIT)
Millions de francs

450

Bénéfice consolidé
Millions de francs

255

Valeur ajoutée de l'entreprise
Millions de francs

-17

Fonds propres
Millions de francs

6834

Degré d'autofinancement
des investissements

100%

Grâce au formidable engagement des unités d'affaires et de leur personnel, le résultat a certes diminué mais sans se dégrader autant que les conditions-cadres. Sur le marché de la communication, la baisse des volumes de lettres est telle qu'il n'est plus possible de la contrebalancer en réalisant des gains d'efficacité et, sur le marché de la logistique, les quantités croissantes de colis à traiter nécessitent de lourds investissements. Quant au marché des services financiers, il se caractérise par de faibles produits d'intérêts qui n'ont pu être compensés que par des mesures tarifaires et par les effets positifs des fluctuations de valeur de marché.

Poursuite du développement de l'entreprise

La Poste se trouve dans une situation stable en termes de fonds propres et de liquidités. Tous ses investissements sont autofinancés. La pression sur le résultat et sur les recettes n'en reste pas moins forte tandis que la Poste s'engage dans une vaste démarche de développement de l'entreprise. Pour pouvoir s'affirmer durablement sur ses marchés clés, tout en continuant de diversifier ses domaines d'activité, elle devra sans doute exploiter au maximum son potentiel d'investissement jusqu'à la limite du taux d'endettement autorisé. Elle dispose d'une fenêtre d'opportunité de quelques années seulement pour mettre en œuvre les mesures nécessaires avec succès. C'est pourquoi la Poste, la Confédération et les milieux politiques doivent réagir aux défis qui s'annoncent et développer une compréhension commune de la «Poste de demain».

Des volumes de courrier en baisse qui ne peuvent plus être compensés

Ces dernières années, malgré la régression des volumes de lettres, PostMail avait toujours réussi à afficher de bons chiffres et à stabiliser son résultat, grâce à des mesures d'optimisation et à des gains d'efficacité, mais cela lui est désormais de plus en plus difficile. En 2019, PostMail a enregistré un résultat d'exploitation de 370 millions de francs, en baisse de 18 millions par rapport à l'exercice précédent. Les produits d'exploitation ont régressé de 106 millions de francs – ce qui est dû pour deux tiers à la diminution des volumes de lettres adressées.

Évolution positive pour Swiss Post Solutions

Swiss Post Solutions a développé ses activités avec succès: le résultat d'exploitation a augmenté d'un million de francs pour atteindre 32 millions. Se chiffrant à 599 millions de francs, les produits d'exploitation ont augmenté de 16 millions par rapport à 2018. L'acquisition de nouveaux clients ainsi qu'une augmentation de la performance expliquent cette évolution positive.

Développement du réseau postal au cœur de la démarche

Grâce au développement du réseau, à l'adaptation systématique des ressources au recul des volumes ainsi qu'à des gains d'efficacité, RéseauPostal a réussi à surcompenser les pertes subies dans les opérations de guichet. Le résultat d'exploitation enregistré en 2019 est toutefois en baisse de 38 millions et s'établit à -132 millions, ce qui tient à la constitution de provisions pour une restructuration ainsi qu'à la réorientation de l'organisation

de distribution. Les produits d'exploitation se sont montés en 2019 à 693 millions de francs, un recul de 60 millions par rapport à l'exercice précédent.

Accélération de la croissance des volumes de colis grâce au commerce numérique

Chez PostLogistics, les montants investis en 2019 ont atteint des sommets par rapport aux années précédentes, ne serait-ce qu'avec les centaines de millions de francs affectés à la construction des nouveaux centres colis. Cet effort était indispensable pour pouvoir maintenir un haut niveau de qualité de traitement avec des volumes de colis croissants (+7,3%). D'un montant de 128 millions de francs, le résultat d'exploitation a baissé de 17 millions de francs en 2019, en raison notamment des provisions constituées ainsi que des coûts induits par un acte criminel subi dans le secteur de la logistique des valeurs. Les produits d'exploitation ont atteint 1708 millions de francs, affichant ainsi une progression de 44 millions.

Stabilisation du résultat pour PostFinance malgré la faiblesse des taux

En 2019, PostFinance a enregistré un résultat d'exploitation de 240 millions de francs. Cette hausse de 20 millions par rapport à 2018 ne s'explique toutefois que par les adaptations de prix opérées au niveau des services financiers ainsi que par les effets positifs des fluctuations

de valeur de marché. La faiblesse des taux reste extrêmement pénalisante et les produits d'intérêts ont encore fortement régressé par rapport à l'exercice précédent, avec une baisse de 164 millions de francs. Les produits d'exploitation ont reculé de 44 millions de francs pour s'établir à 1660 millions.

Réorganisation réussie pour CarPostal avec un recentrage sur la Suisse

CarPostal est très prisée par les voyageurs en Suisse. En 2019, elle a transporté 167,4 millions de personnes, avec une augmentation de 3,3% du nombre de kilomètres parcourus (prestation de transport). Si le résultat d'exploitation s'est amélioré de 27 millions de francs, il s'établit toutefois à -24 millions de francs, un chiffre négatif principalement imputable à des dépréciations de l'actif immobilisé. Les produits d'exploitation ont quant à eux progressé de 2% par rapport à 2018, grâce à une amélioration de l'offre de services.

 Rapport financier, p. 29-47


Dans un environnement difficile, le résultat est conforme aux prévisions.

PostMail	Swiss Post Solutions	RéseauPostal	PostLogistics	PostFinance	CarPostal
 14 110 postes à plein temps	 6909 postes à plein temps	 4298 postes à plein temps	 5620 postes à plein temps	 3248 postes à plein temps	 2339 postes à plein temps
 2615 Produits d'exploitation Millions de francs	 599 Produits d'exploitation Millions de francs	 693 Produits d'exploitation Millions de francs	 1708 Produits d'exploitation Millions de francs	 1660 Produits d'exploitation Millions de francs	 841 Produits d'exploitation Millions de francs
 370 Résultat d'exploitation Millions de francs	 32 Résultat d'exploitation Millions de francs	 -132 Résultat d'exploitation Millions de francs	 128 Résultat d'exploitation Millions de francs	 240 Résultat d'exploitation Millions de francs	 -24 Résultat d'exploitation Millions de francs

PostMail

Courrier, marketing de dialogue et solutions de publication

Lettres, petites marchandises, envois publicitaires ou journaux: la Poste achemine tous les envois à bon port, en toute sécurité, en Suisse et par-delà les frontières. PostMail propose aux clients privés et commerciaux des produits d'excellente qualité et des solutions sur mesure, du dépôt à la distribution. Elle enrichit de plus en plus son offre de prestations numériques.

Chiffres clés de PostMail

2615

millions de francs
Produits d'exploitation

370

millions de francs
Résultat d'exploitation

1807

millions
Lettres adressées

1681

millions
Envois non adressés

98,0%

Taux de distribution
ponctuelle
Courrier A

99,3%

Taux de distribution
ponctuelle
Courrier B

14 110

postes à plein temps
Effectif

Ces dernières années, malgré la régression des volumes de lettres, PostMail avait toujours réussi à afficher de bons chiffres et à stabiliser son résultat, grâce à des mesures d'optimisation et à des gains d'efficacité, mais cela lui est désormais de plus en plus difficile. En 2019, PostMail a enregistré un

résultat d'exploitation de 370 millions de francs, en baisse de 18 millions par rapport à l'exercice précédent. Les produits d'exploitation ont régressé de 106 millions de francs – ce qui est dû pour deux tiers à la diminution des volumes de lettres adressées.



De l'argent pour PostMail

Dès sa première tentative, PostMail reçoit l'EFQM Global Excellence Silver Award, une prestigieuse distinction internationale pour la qualité d'entreprise. Durant cinq jours, neuf évaluateurs de l'organisation EFQM ont examiné minutieusement l'unité de la Poste. Au cours d'une cinquantaine d'entretiens, plus de 200 collaborateurs ont été sondés, les sites ont été visités et les processus inspectés sur place de A à Z.

Mailing d'appel aux dons Parc naturel de Goldau

Qui fait du bruit dans la boîte?

Le Parc naturel de Goldau abrite principalement des espèces animales suisses et européennes. Pour collecter de l'argent destiné à un espace nocturne pour les petits mammifères, il a envoyé avec la Poste un mailing d'appel aux dons original, dont le taux de réponse a dépassé toutes les attentes.

Il est bien difficile d'observer dans la nature le muscardin, le loir ou le lérot. Parce que ce sont des animaux nocturnes craintifs, mais aussi parce que leur espace vital se réduit comme peau de chagrin. Le Parc naturel et animalier de Goldau veut leur construire un nouvel espace qui sera cofinancé par les dons dont dépend le parc, faute de toucher des fonds réguliers des pouvoirs publics.

Un mailing de découverte

Chaque année, le parc animalier envoie le Jour des Rois un publipostage d'appel aux dons. Pour collecter des dons destinés à la construction d'un espace nocturne, il a mis en janvier 2019 sur un mailing informatif particulièrement inventif, qui contenait une boîte de découverte. «Qui fait du bruit dans la boîte?», demandait une carte postale à l'ouverture de la boîte dans laquelle se cachaient des souris en chocolat. Les destinataires étaient conviés à utiliser la lampe de poche également contenue

dans le mailing pour trouver ces souris sous la paille ainsi qu'un texte décrivant le projet. Une lettre d'accompagnement avec bulletin de versement s'adressait directement au groupe cible, dont faisaient partie les donateurs qui, l'année précédente, avaient versé plus de 5000 francs au parc, des bienfaiteurs, des médias et des partenaires. «Nous avons développé le concept nous-mêmes et, pour des raisons budgétaires, nous avons tout fait en interne, emballage compris», indique Condi Scherrer, responsable de la collecte de fonds du parc. Pour l'envoi, ce dernier a fait confiance à la Poste, qui a distribué dans les délais, le 6 janvier, les 218 boîtes de découverte.

Taux de réponse élevé et générosité

Condi Scherrer ne cache pas sa satisfaction: «Nous sommes heureux d'avoir atteint notre objectif de 35 000 francs. De plus, nous avons reçu de nombreux retours positifs, qui qualifiaient le mailing d'intelligent, de drôle et de surprenant.»

Les visiteurs du Parc naturel de Goldau peuvent se réjouir eux aussi: grâce à la générosité des donateurs, les bases ont été posées pour le financement. Le parc doit maintenant trouver les moyens financiers encore manquants et il pourra passer à la mise en œuvre.



L'envoi des «boîtes de découverte» a suscité de généreux dons.

Sociétés du groupe PostMail

Rester compétitif grâce à l'efficacité et aux innovations

Avec ses sociétés du groupe, la Poste s'affirme sur un marché âprement disputé. Pour rester compétitive, elle optimise ses offres et ses prestations, et exploite les synergies: les collaborateurs de la société affiliée Presto utilisent des trois-roues DXP de la Poste.

La Poste gère différentes sociétés du groupe. Cette structure lui permet de réagir rapidement aux changements sur les marchés. La société du groupe Presto est un bel exemple de réussite. Celle qui a fêté en 2019 ses dix ans d'existence est spécialisée dans la distribution matinale de la presse quotidienne et dominicale dans une grande partie de la Suisse alémanique. Compte tenu du recul des volumes, l'entreprise cherche à réaliser des gains d'efficacité. Désormais, son personnel de distribution utilise les trois-roues DXP électriques de la Poste, qui circulent ensuite pour la distribution régulière du courrier. Les tournées, auparavant effectuées en chariot à main, voiture, vélo ou vélomoteur, ont pu être optimisées grâce aux véhicules empruntés et le nombre de dépôts a été réduit. Grâce aux trois-roues écologiques, les collaborateurs bénéficient d'un confort et d'une sécurité accrues lors de leurs tournées.

Direct Mail Company resserre son offre de prestations

La Poste est présente sur le marché des envois publicitaires non adressés au travers de sa société du groupe Direct Mail Company (DMC). Mais la demande en publicité imprimée accuse un recul: «De ce fait, nous avons optimisé notre production de prestations et développé notre offre», explique Daniel Hügi, responsable DMC. Dans le but de réaliser des gains d'efficacité, DMC ne distribuera plus qu'une fois par semaine les envois publicitaires non adressés à partir de 2020. Consumo, son magazine des consommateurs, est le support hebdomadaire de la publicité directe non adressée; la version en ligne est également disponible désormais. Ce magazine atteint ainsi régulièrement plus de 1,3 million de ménages souhaitant recevoir de la publicité.



Ulrich Hurni

Responsable PostMail, membre de la Direction du groupe

Comment la Poste réagit-elle au recul des tirages de journaux et du volume des lettres?

Nous investissons dans des technologies ultramodernes, ce qui nous permet d'optimiser le traitement du courrier et d'améliorer en permanence son efficacité. Avec nos sociétés du groupe, nous exploitons de nouvelles sources de revenus et développons des prestations numériques.

Vous innovez aussi dans la distribution.

Notre priorité va à notre cœur de métier: l'acheminement sûr et ponctuel des envois. Seule PostMail dessert chaque jour tous les ménages en Suisse. Nous proposons de nouvelles prestations pour utiliser au mieux nos capacités. La Poste est spécialisée dans la prise en charge et la livraison; durant la tournée, notre personnel peut aussi livrer du pain frais ou collecter des capsules Nespresso. Notre réseau de distribution couvrant tout le territoire et la confiance dont jouissent nos facteurs sont nos atouts.

Que signifie à vos yeux la distinction argent obtenue à l'EFQM Global Award pour la qualité d'entreprise?

Il s'agit de l'aboutissement des efforts que nous avons déployés pour réaliser des gains d'efficacité et améliorer la qualité; cela montre que notre exigence de qualité n'est pas vaine. Nos collaborateurs méritent toute notre reconnaissance et nos remerciements.

Marché du courrier

Concurrence sur le marché du courrier

Par rapport à l'exercice précédent, le nombre de lettres adressées traitées par la Poste a reculé de 91 millions en 2019, ce qui correspond à une perte de 4,8% sur le marché national du courrier. Ce recul est principalement dû au remplacement de la lettre physique par les moyens numériques. Les factures et les extraits de compte, par exemple, sont de plus en plus envoyés par voie électronique ou traités via les portails des entreprises. «La lettre reste cependant indispensable à une communication et une commercialisation efficaces», déclare Ulrich Hurni, responsable PostMail. «Le propriétaire, les milieux politiques et la Poste doivent adapter ensemble le cadre légal au recul du volume des lettres.»

Concurrence sur le marché ouvert du courrier

La part de marché de la Poste sur le marché suisse du courrier ouvert à la concurrence a reculé pour s'établir à près de 83%. La Poste ressent la forte concurrence exercée sur les envois en nombre hors monopole, principalement sur les catalogues et les magazines clients. Sur ce marché partiel, elle accuse un recul correspondant à 29 millions d'envois, tandis que son concurrent Quickmail enregistre des gains se chiffrant en dizaines de millions. Pour contrer cette tendance, la Poste continue de miser sur des standards de qualité élevés.

30 mio.

d'envois de petites marchandises importés, traités par la Poste en 2019, dont près de 24 millions provenaient d'Asie.

20%

du chiffre d'affaires représentés par les envois à l'importation du commerce en ligne, contre 10% en 2010.



Personnel et parfaitement ciblé: c'est ça, le marketing intelligent!

Priscilla Hodel
Responsable marketing Swisshaus

Commerce numérique international

30 millions d'envois de petites marchandises importés

Chargeurs, coques de téléphone, licornes gonflables: le volume des envois de petites marchandises importés, surtout d'Asie, ne cesse de croître au fil des ans. L'infrastructure de la Poste est mise au défi, mais cette nouvelle donne permet aussi à l'entreprise de mieux utiliser le traitement du courrier.

La montre connectée est-elle bien? Les écouteurs ne coûtent quasiment rien. Pour la prochaine fête, quelques ballons de baudruche seraient les bienvenus: lorsque Philippe surfe sur des portails de vente asiatiques, il ne fait jamais chou blanc. Son panier se remplit très vite et la saisie des données de sa carte de crédit est tout aussi rapide.

Philippe effectue régulièrement des achats en ligne, il fait partie des nombreux consommateurs qui commandent des articles à l'étranger: alors que les envois à l'importation représentaient 10% du chiffre d'affaires du commerce en ligne en 2010, cette part est passée à 20% en 2019, dont 85% sont des envois de petites marchandises qui, pesant moins de 2 kg, sont considérés comme des lettres selon les accords internationaux. En Suisse, la Poste se charge du dédouanement, du tri et de la distribution de ces envois.

En 2019, la Poste a traité environ 30 millions d'envois de petites marchandises de ce type, dont quelque 24 millions en provenance d'Asie. Les volumes en importation entrent en Suisse via les organisations postales étrangères ou via l'une des seize filiales Asendia. «Le défi est double: il nous faut gérer d'importants volumes ainsi que différents emballages et dimensions», déclare Urs Singer, responsable Distribution Agreements & Import chez Asendia Switzerland, un centre de profit de Post-Mail. «Mais nous pouvons le relever efficacement grâce à nos installations de tri. De plus, l'essor du commerce en ligne asiatique permet à la Poste de mieux utiliser les capacités de tri et de distribution dans le traitement du courrier.» L'Union postale universelle ayant décidé d'aligner en 2020 les tarifs des envois en provenance d'Asie sur ceux des pays industrialisés, la couverture des coûts sera bientôt garantie pour cette activité.

Marketing de dialogue

Une publicité efficace

La maison de vos rêves n'est plus qu'à un clic. Swisshaus, leader en Suisse dans la construction de maisons individuelles, propose une offre variée. Pour accroître la notoriété de l'entreprise, sa responsable marketing Priscilla Hodel s'est adressée à la Poste. «Nous visions une augmentation des commandes de notre premier package d'informations, incluant nos idées de maison», explique-t-elle. «Pour cela, il fallait tout d'abord générer plus de visites sur notre site Internet.»

La Poste a développé pour Swisshaus une campagne cross-média en trois phases: elle a

adressé des e-mails et de la publicité en ligne aux personnes répondant au profil requis. Celles qui y réagissaient recevaient alors une newsletter ou une carte. Enfin, un courriel de rappel leur était envoyé pour la relance. La combinaison des canaux physiques et numériques s'est avérée efficace. Swisshaus n'a eu qu'à valider le projet et son contenu, la Poste s'est chargée du reste. «Cette solution d'un seul tenant répondait à nos besoins», indique Priscilla Hodel. «Nous sommes très satisfaits du résultat: 8000 clics et 120 packages d'information commandés.»



5h00



8h00



10h30

Dernier kilomètre

Distribution de pain frais dans les boîtes aux lettres

En Suisse, les facteurs et factrices desservent chaque pas de porte ou presque six jours sur sept. La Poste utilise cette proximité avec les clients et un réseau logistique couvrant l'ensemble du territoire pour élargir son cœur de métier en proposant des offres innovantes qui simplifient le quotidien.

Markus est très sollicité par son travail, il lui reste peu de temps pour faire les courses. Il ne doit pas pour autant renoncer au pain frais de son boulanger. En effet, il se le fait livrer chez lui trois fois par semaine, dans le cadre d'un abonnement. La factrice le lui dépose lors de sa tournée. «Notre Brot-Post est une véritable réussite», indique Geneviève Wüthrich, responsable Dernier kilomètre et Business Solutions. «Après l'avoir testé à Berne, nous proposons désormais ce service dans d'autres régions.»

La croustillante prestation est un exemple parmi d'autres de la façon dont la Poste génère de la valeur ajoutée pour sa clientèle. Autre exemple: la Poste livre des fruits et des légumes directement de la ferme. Ou encore: les postiers récupèrent des objets recyclables tels que capsules Nespresso, vêtements et articles de seconde main. «Aucun trajet supplémentaire n'est nécessaire pour ces services, car nos

collaborateurs effectuent déjà leur tournée de distribution sans polluer, à bord de véhicules électriques, et desservent chaque jour près de quatre millions de ménages», explique Geneviève Wüthrich.

Des services dans le domaine du recyclage

Le tout dernier projet pilote porte sur une coopération avec PET-Recycling Suisse. L'idée: les ménages privés font prendre en charge sur le pas de leur porte les sacs de collecte remplis de bouteilles PET, s'épargnent ainsi un trajet vers l'office collecteur. Partenaire logistique de Swisscom, la Poste propose aussi un nouveau service: les clients de Swisscom peuvent déposer et faire prendre en charge leur routeur obsolète après l'avoir emballé et déposé dans leur boîte aux lettres. Les routeurs sont réparés et réutilisés en fonction de leur état. En proposant ces services, la Poste apporte une contribution non négligeable à l'économie circulaire.

Les facteurs et factrices desservent chaque pas de porte six jours sur sept. Ils peuvent par exemple livrer du pain frais.

4,3 mio.

de ménages desservis chaque jour par la Poste partout en Suisse.



Nous agissons aujourd'hui, pour le monde de demain
voir page 14

PostLogistics

Colis, solutions logistiques et commerce numérique

Leader sur le marché suisse de la logistique, la Poste propose à sa clientèle un service complet, en Suisse et à l'étranger – du simple envoi de colis à la prestation logistique complexe, en passant par le transport de marchandises – le tout d'un seul tenant. Des solutions pour le commerce numérique viennent compléter son offre.

Chiffres clés de PostLogistics

1708

millions de francs

Produits d'exploitation

128

millions de francs

Résultat d'exploitation

148

millions

Colis

5620

postes à plein temps

Effectif

95,3%

Taux de distribution
ponctuelle

Colis Economy

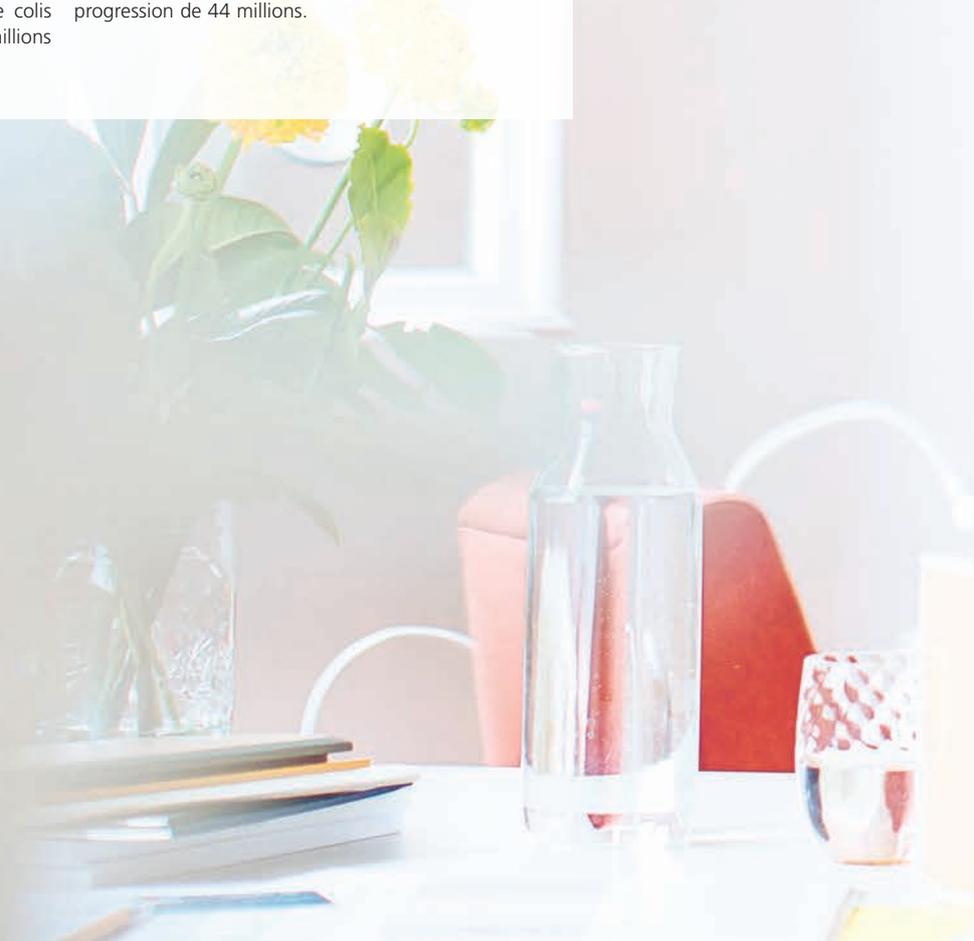
95,9%

Taux de distribution
ponctuelle

Colis Priority

Chez PostLogistics, les montants investis en 2019 ont atteint des sommets par rapport aux années précédentes, ne serait-ce qu'avec les centaines de millions de francs affectés à la construction des nouveaux centres colis. Cet effort était indispensable pour pouvoir maintenir un haut niveau de qualité de traitement avec des volumes de colis croissants (+7,3%). D'un montant de 128 millions

de francs, le résultat d'exploitation a baissé de 17 millions de francs, en raison notamment des provisions constituées ainsi que des coûts induits par un acte criminel subi dans le secteur de la logistique des valeurs. Les produits d'exploitation ont atteint 1708 millions de francs, affichant ainsi une progression de 44 millions.







Dieter Bambauer

Responsable PostLogistics, membre de la Direction du groupe

Quelle est la tendance sur le marché des colis?

Stimulé par le commerce en ligne et la mondialisation, le marché des colis est appelé à croître encore plus et le commerce en ligne transfrontalier va poursuivre sur sa lancée. Les consommateurs sont toujours plus exigeants à l'égard de la distribution et la demande en colis Priority augmente.

La Poste est-elle prête à faire face à ces changements?

Nous nous y sommes préparés très tôt, en lançant des services tels que la gestion des envois, le Thermomonitoring ou la distribution SameDay, en nous dotant d'installations de tri ultramodernes et en optimisant les tournées. De plus, nous investissons dans notre réseau logistique et l'étendons.

Comment la Poste se distingue-t-elle de ses concurrents?

Nous misons sur ce qui fait notre exclusivité: notre réseau logistique couvrant tout le territoire et notre personnel de distribution dûment formé. Nous tirons notre épingle du jeu avec une offre d'un seul tenant et des solutions numériques. Nous menons le jeu dans l'e-commerce transfrontalier en ouvrant la Suisse au commerce en ligne mondial. En dépit d'un marché libéralisé et d'une pression sur les prix et les marges, nous confortons notre position depuis des années. C'est le signe que le travail fourni est de qualité.

Anticiper et investir

La Poste mène le jeu

Essor du commerce en ligne, pression sur les marges, nouveaux besoins des clients: depuis un certain temps déjà, le marché de la logistique et des colis est marqué par des changements disruptifs qui nécessitent de réaliser des investissements considérables pour rester compétitif.

Le volume des colis traités par la Poste croît chaque année d'environ 7%. En 2019, il s'est chiffré à plus de 148 millions de colis. De nouveaux événements shopping tels que le «Black Friday» et le «Cyber Monday» font monter en flèche les volumes et mettent même au défi l'infrastructure pourtant fiable de la Poste. Ce n'est qu'en anticipant les investissements que la Poste peut gérer la hausse des volumes de colis. Les habitudes des consommateurs changent elles aussi. Ceux-ci sont plus mobiles et passent moins de temps chez eux, ils veulent pouvoir acheter des biens et des prestations indépendamment du lieu et de l'heure et exigent des délais de livraison toujours plus courts. En 2019, 55% des colis ont été envoyés en Post-Pac Priority – ils représentaient moins de 20% il y a 15 ans.

Notre conception d'une logistique d'excellente qualité est façonnée par la recherche de solutions à ces enjeux. «Bien que les prestations logistiques aillent de soi pour l'industrie, le commerce et les ménages privés, on exige de leur fourniture qu'elle soit autant que possible invisible, silencieuse et économe en énergie», explique Dieter Bambauer, responsable PostLogistics. La Poste mène le jeu sur un marché

âprement disputé et entièrement libéralisé, dont les clients attendent idéalement la gratuité de la livraison.

Investissements dans l'infrastructure: des trajets réduits grâce aux centres colis régionaux

La Poste anticipe ces évolutions. «Nous avons reconnu le potentiel du commerce en ligne il y a des années et avons aussitôt anticipé en orientant notre activité logistique en conséquence», indique Dieter Bambauer. «Nous menons le jeu sur le marché suisse de la logistique, mais ce n'est pas tout: nous permettons le commerce en ligne transfrontalier à destination et en provenance de Suisse.» La «Stratégie de traitement des colis» de la Poste prévoit notamment des investissements dans l'avenir se chiffrant en millions de francs. L'entreprise construit ainsi trois centres colis régionaux (CCR) dotés d'installations de tri ultramodernes. Le nouveau centre de Cadenazzo est entré en service en octobre 2019, deux autres suivront en 2020 à Untervaz et Vétroz. De plus, enrichi d'une nouvelle installation de tri, le site d'Ostermundigen sera transformé en CCR. Les CCR sont reliés entre eux par un réseau de transport direct, qui les rattache par ailleurs aux



Les événements shopping comme le «Black Friday» posent des défis supplémentaires à la Poste.

centres principaux. Les trois centres produisent sur leurs toits de l'énergie solaire destinée à leur propre consommation, contribuant ainsi à améliorer l'efficacité de la Poste en matière de CO₂. Les trajets réduits et, partant, plus écologiques profiteront surtout aux clients commerciaux, qui pourront déposer leurs colis plus tard. De plus, ces centres permettent de préserver des emplois dans les régions.

Investir dans les processus et le personnel: priorité à la qualité et orientation client

La distribution des colis est elle aussi un facteur de réussite de PostLogistics: le personnel dûment formé connaît parfaitement la situation locale des clients commerciaux et des ménages privés en Suisse. Pour que PostLogistics puisse proposer à sa clientèle des prestations d'excellente qualité, ses collaborateurs recourent aussi au numérique. En analysant les tentatives de distribution passées, PostLogistics veut proposer à l'avance aux destinataires des dates de livraison alternatives. «Dans le domaine de la logistique, seul peut s'imposer celui qui identifie très tôt les changements sur le marché et est le premier à s'y adapter efficacement», résume Dieter Bambauer. «Nous excellons dans ce domaine. Nous menons le jeu et forçons les évolutions qui seront déterminantes. Cela nous permet de rester numéro un sur un marché de la logistique âprement disputé et par-



tenaire privilégié de nos clients. Parallèlement, nous devons nous assurer, par une politique des prix raisonnable, que notre travail de qualité et nos investissements en hausse sont indemnisés par nos clients à leur juste valeur.»

Les bandes transporteuses sont en service depuis 20 ans: durant cette période, le personnel a traité plus de 3,1 milliards de colis.



**Nous agissons aujourd'hui,
pour le monde de demain**
voir page 14

Un dernier kilomètre rapide

Une livraison rapide et écologique

Vite commander le matin un appareil photo pour la fête du soir? Ou un podomètre pour la randonnée du lendemain? Le site de vente en ligne microspot.ch peut proposer ce service à ses clients depuis l'été 2019, grâce à la distribution SameDay de la Poste et de sa filiale notime. Actuellement, les quelque 20 000 articles dits Speed commandés avant 12 heures sont livrés le jour même dans onze villes suisses – désormais, notime est également présente à Fribourg, Bienne et Olten. Sur le dernier kilomètre, les coursiers de notime utilisent de petits véhicules électriques pour livrer les colis sans émettre de CO₂. Lors de la tournée de colis, PostLogistics livre le jour suivant, partout en Suisse, les articles commandés avant minuit. Le samedi aussi, ce qui plaît particulièrement à ceux qui travaillent dans la semaine.

Des essais pilotes à Zurich

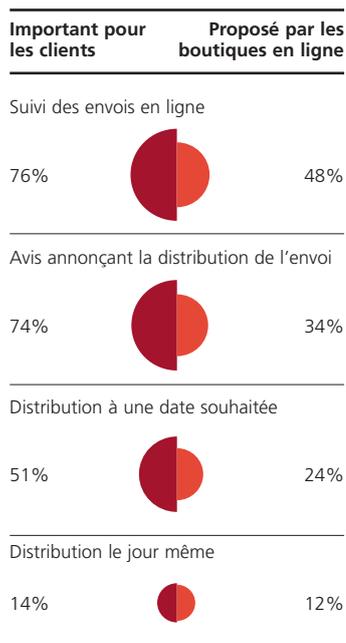
Des essais pilotes sont menés avec Zalando à Zurich, depuis l'été 2019, pour une distribution au libre choix: soit les destinataires sélectionnent une plage horaire spéciale, soit ils optent pour «Click & Deliver» et reçoivent leur colis dans les 90 minutes qui suivent. La Poste mène également un dialogue permanent avec d'autres entreprises clientes pour développer avec elles des solutions logistiques d'avenir, qui répondent au mieux aux besoins de la clientèle.

www.notime.ch



**Nous agissons aujourd'hui,
pour le monde de demain**
voir page 14





Les trois quarts des personnes interrogées souhaitent un avis annonçant la distribution de leur envoi – seul un tiers des commerçants proposent ce service.

Études menées en 2019 sur le commerce en ligne

Réussir dans le commerce numérique grâce à la Poste

Pour réussir dans le commerce numérique, il faut avoir de solides connaissances de ce domaine. La Poste transmet celles-ci: ses études actuelles révèlent le fonctionnement des commerçants et des clients en Suisse. Elle développe à l'intention de ses clients commerciaux des stratégies et les aide à les mettre en œuvre.

Pour s'imposer sur un marché du commerce en ligne âprement disputé, il faut donner la priorité aux clients. Mais les offres des commerçants en ligne couvrent-elles les besoins de la clientèle? Les prestations de service souhaitées par les consommateurs sont-elles proposées? Le baromètre du commerce électronique et le sondage auprès des commerçants en ligne 2019, que la Poste a réalisés avec le concours de deux hautes écoles zurichoises, tentent de répondre à ces questions.

Résultat: les attentes des clients et l'offre des commerçants en ligne ne se recourent pas toujours. Ainsi, 74% des clients interrogés souhaitent recevoir un avis annonçant la distribution; or, seuls 34% des commerçants le font. Autre exemple: 51% des clients aime-

raient définir la date de livraison; à peine 24% des commerçants exaucent ce souhait.

Le Competence Center Digital Commerce de la Poste conseille les commerçants et les aide à prendre de l'assurance pour passer au numérique. Sans solides connaissances du commerce en ligne, le succès ne sera pas au rendez-vous. C'est pourquoi ce centre de compétences est en étroite contact avec les principaux cybercommerçants ainsi qu'avec de hautes écoles spécialisées et des universités renommées.

www.poste.ch/digital-commerce/commerce-en-ligne

Expédition internationale

Par-delà les frontières et les haies de jardin

De la petite fraise diamantée à la palette de plaques de plâtre cartonées pesant plus de 1,5 tonne, en passant par le bois équarri de quatre mètres de longueur: tous ces articles sont disponibles sur le site de vente en ligne de Hornbach, le grand magasin de bricolage et de jardinage.

La Poste effectue les transports nationaux et internationaux des colis et des envois de marchandises de Hornbach. La prise en charge des marchandises sur un site au sein de l'UE et le dédouanement font partie du service fourni.

Les envois de marchandises passent par le centre logistique, à Dintikon (AG), d'où ils sont distribués directement aux clients finaux de

toute la Suisse. La Poste propose des solutions sur mesure pour les livraisons spéciales et peut même utiliser une grue, par exemple pour acheminer de lourdes pierres jusqu'à une terrasse ou pour soulever un abri de jardin au-dessus d'une haie. Les colis sont triés dans l'un de ses quatre centres colis, puis livrés par son personnel de distribution sur le pas de la porte des clients.

«Du fait de sa taille, nous ne nous attendions pas à ce que la Poste fasse preuve d'une telle souplesse et ait un tel sens du service; elle nous a surpris et convaincus», indique Alessandro Pellegrini, responsable de région Suisse chez Hornbach.

Gateway to China

La Poste, sésame des PME vers le marché chinois

Avec la solution globale «Your Gateway to China», la Poste facilite l'accès des PME suisses aux clients chinois. Kägi, fabricant de gaufrettes au chocolat, apprécie lui aussi le savoir-faire de la Poste.

Un classique du Toggenburg conquiert la Chine avec le Kägi Dark, au goût doux-amer, et l'aide de la Poste – succès à la clé. Le marché chinois recèle un potentiel énorme pour Kägi, dont les activités déjà déployées en Chine s'adaptent parfaitement à l'offre modulaire de la Poste.

Avec «Your Gateway to China», la Poste jette des ponts vers la Chine. Elle exploite des places de marché virtuelles sur lesquelles des fournisseurs suisses peuvent proposer leurs produits de qualité sur la place de marché en ligne Tmall Global (Alibaba) et sur le réseau social WeChat. La Poste joue le rôle d'intermédiaire de vente entre les PME suisses et les consommateurs finaux chinois. Les modules

de sa solution globale comprennent notamment l'accès aux groupes cibles pertinents et la visibilité des produits. Ainsi, en participant au salon China International Import Expo, à Shanghai, Kägi a renforcé sa présence sur le marché. Par ailleurs, la Poste fournit des prestations logistiques telles que l'importation et la distribution finale en Chine. «Nous intervenons là où le dédouanement, les réglementations et les barrières linguistiques posent des problèmes aux PME», explique Luigi Pezzuto, responsable PostLogistics International. «Notre solution est une offre globale originale qui s'adresse aux PME suisses et qui s'adapte aux besoins individuels grâce à ses cinq prestations modulables.» Un renfort bienvenu, comme le montre l'exemple de Kägi.



Voitures électriques

Des colis livrés à bord de véhicules électriques

Ils sont appropriés aux nombreux arrêts, se manœuvrent facilement et leur conduite est agréable: ce sont les nouveaux véhicules de livraison électriques de PostLogistics. Mais les véhicules électriques ne convainquent pas uniquement par leur confort de conduite: ils sont silencieux et ne polluent quasiment pas. «La mobilité électrique a un degré d'efficacité de près de 98%, alors que celui d'un moteur à combustion n'est que de 35% environ», explique Thomas J. Ernst, responsable Transports nationaux et achats. «Nous voulons parvenir à une mobilité sans énergie fossile dans la distribution de colis, si possible d'ici 2030.» Actuellement, 30 véhicules électriques sont en circulation pour la distribution des colis.

Agrandir la flotte électrique

La Poste prévoit d'acheter d'autres véhicules de livraison sans énergie fossile. D'ici à 2023,

jusqu'à 400 véhicules électriques pourraient être mis en circulation pour la distribution des colis dans les quatre plus grandes villes de Suisse. Pour ce type de véhicules, la Poste recourt exclusivement à du courant écologique produit en Suisse.

Soutenir le développement

La Poste a été la première grande entreprise suisse à rejoindre l'initiative internationale EV100 (electric vehicles). Aux côtés de 39 autres grandes entreprises, elle s'engage à agir pour que la mobilité électrique devienne la norme d'ici à 2030. Elle a par ailleurs signé la «feuille de route pour la mobilité électrique 2022», qui a pour objectif d'augmenter la part des véhicules électriques dans les nouvelles immatriculations de véhicules particuliers en Suisse de 3,2 actuellement à 15% d'ici 2022.



Actuellement, 30 véhicules de livraison électriques sont en circulation pour la distribution des colis.



Nous agissons aujourd'hui,
pour le monde de demain
voir page 14

RéseauPostal

Points d'accès de la Poste: l'embaras du choix

La Poste veut être là où sont ses clients: sur le pas de leur porte et sur leur chemin mais aussi en ligne. Elle entend proposer le service universel le meilleur partout, à toutes les générations, aujourd'hui comme demain. Fin 2019, le réseau postal compte 4753 points d'accès, dont de nouveaux points service, des points clientèle commerciale et des automates. Les filiales en exploitation propre sont progressivement réaménagées et modernisées.

Chiffres clés de RéseauPostal

693

millions de francs

Produits d'exploitation

-132

millions de francs

Résultat d'exploitation

4753

Points d'accès

4298

postes à plein temps

Effectif

Grâce au développement du réseau, à l'adaptation systématique des ressources au recul des volumes ainsi qu'à des gains d'efficacité, RéseauPostal a réussi à surcompenser les pertes subies dans les opérations de guichet. Le résultat d'exploitation enregistré en 2019 est toutefois en baisse de 38 mil-

lions et s'établit à -132 millions, ce qui tient à la constitution de provisions pour une restructuration ainsi qu'à la réorientation de l'organisation de distribution. Les produits d'exploitation se sont montés en 2019 à 693 millions de francs, un recul de 60 millions par rapport à l'exercice précédent.





Thomas Baur

Responsable RéseauPostal, membre de la Direction du groupe

Pourquoi la Poste transforme-t-elle son réseau?

Nos clients se rendent moins dans nos filiales et recourent de plus en plus souvent aux services postaux par le biais de leur mobile, en déplacement et 24 heures sur 24. Nous nous adaptons à ces besoins et procurons une valeur ajoutée à nos clients, par exemple en leur proposant des offres numériques supplémentaires.

Où en sommes-nous aujourd'hui avec les points d'accès?

Notre objectif initial pour la période stratégique 2017-2020 était d'augmenter le nombre de points d'accès de 400 unités. Nous l'avons dépassé: en décembre 2019, nous avons ouvert la 1136^e filiale en partenariat. S'y sont ajoutés en 2019 près de 400 nouveaux points service, grâce à la collaboration avec Migros.

Les filiales de la Poste ont-elles encore de l'avenir?

Absolument. Les filiales en exploitation propres, actuellement au nombre de 981, sont et restent importantes. Elles constituent l'épine dorsale du réseau postal. En investissant quelque 40 millions de francs dans la modernisation de près de 300 filiales, nous envoyons un signal clair quant à leur importance. Nous voulons en effet maintenir un contact direct avec notre clientèle.

Investissements dans le réseau postal

Plus varié et plus dense

Chez un grand distributeur, depuis chez soi, à des automates quand on se déplace, à l'épicerie du quartier ou dans une filiale de la Poste: les points d'accès ne manquent pas lorsque l'on veut effectuer des opérations postales. Ils étaient 4753 à la fin 2019.

«En quoi puis-je vous aider?» Celui qui pénètre dans la filiale ouverte à Dietikon selon le nouveau concept de la Poste est salué dès son entrée. «L'idée est d'aller vers les clients lorsqu'ils entrent dans la filiale et de s'occuper d'eux directement», explique Ueli Lüdi, responsable Gestion du réseau chez RéseauPostal. «Nous les accompagnons au bon endroit, répondons à leurs questions et les assistons.» Équipée d'un Poste-Bar (comptoir d'accueil), de distributeurs en libre-service pour les versements, d'automates My Post 24 et de guichets sans paroi vitrée, la nouvelle filiale est claire, accueillante et accessible à tous. La Poste privilégie une fabrication durable et locale: les meubles, le comptoir de conseil, mais aussi les étagères, les cloisons et les protections acoustiques proviennent de l'Emmental.

En investissant près de 40 millions de francs dans la modernisation de quelque 300 filiales en exploitation propre, la Poste envoie un signal clair: «Le concept va au-delà de la modernisation optique des filiales», indique Ueli Lüdi. «L'accent est mis sur un conseil à la clientèle plus personnalisé, sur l'acquisition de connaissances sur les prestations numériques et sur

le développement du personnel qui y est lié.» Dans les filiales transformées selon le nouveau concept, la clientèle peut découvrir au plus près la diversité des produits et des prestations.

Depuis septembre 2019, des automates permettant d'effectuer des versements en toute autonomie, sans devoir attendre au guichet, sont installés dans les 100 plus grandes filiales du pays.

Promouvoir l'esprit d'entreprise

Pour des raisons historiques, un grand nombre de filiales de la Poste sont gérées par de petites équipes. À l'avenir, les collaborateurs du réseau postal travailleront au sein d'équipes plus grandes dans plusieurs filiales. Dans cet esprit, la Poste transfère depuis mi-2019 son réseau de filiales et ses 5500 collaborateurs au sein d'une nouvelle forme d'organisation qui confie aux collaborateurs la responsabilité de tous les types de points d'accès de la Poste et la possibilité de conseiller encore mieux les clients sur les prestations. La grande expérience du personnel en contact avec la clientèle doit ainsi être mieux diffusée et la marge de manœuvre entrepreneuriale renforcée à la base.



La Poste agrandit son réseau et l'adapte à la clientèle.

Présente en Suisse en 4753 endroits

Pour tenir compte des nouveaux besoins et habitudes de ses clients, la Poste n'est pas présente que dans ses filiales. Elle a atteint son objectif initial qui était d'augmenter le nombre de points d'accès de 400 unités au cours de la période stratégique 2017–2020. Elle fera passer les filiales en partenariat à un nombre entre 1200 et 1300, celui de ses filiales en exploitation propre étant réduit à un nombre entre 800 et 900. Avec des heures d'ouverture souvent doublées et une offre couplée à celle de l'épicerie de quartier, de la boulangerie ou d'une administration communale, le modèle en partenariat s'est imposé avec succès. Pour que les filiales soient encore plus conviviales, la Poste a développé une nouvelle solution pour les comptoirs desservis: elle fait fabriquer 1600 meubles compacts pouvant être mis en place de façon peu encombrante et flexible. Tous les modules en libre-service seront progressivement remplacés à partir de 2020.

Près de 400 points service chez Migros

Dans le cadre du développement du réseau postal, la Poste a engagé une collaboration avec Migros. Aujourd'hui, les clients peuvent déposer ou retirer leurs colis, partout en Suisse, à près de 400 points service intégrés dans les filiales du grand distributeur. Ce service permet de concilier encore plus simplement les achats et les opérations postales.

 Rapport financier, p. 8–9



**Nous agissons aujourd'hui,
pour le monde de demain**
voir page 14

Filiale en partenariat

Produits thérapeutiques et recommandés sous un même toit

À la campagne, les entrepreneurs sont tributaires d'une fréquentation de la clientèle élevée. Cette dernière peut augmenter grâce à une collaboration avec la Poste, comme à Niederrohrdorf, en Argovie: Eliane et Andreas Meier y tiennent depuis octobre 2018 la droguerie Meier, avec poste intégrée depuis février 2019.

Un comptoir desservi arborant le logo de la Poste est dressé dans la droguerie, où il est désormais possible d'effectuer un versement avec la PostFinance Card, de déposer une lettre recommandée, d'acheter de la crème pour les mains ou de se faire conseiller pour soigner une toux. «Nous sommes la bonne adresse pour les produits de santé et de beauté, mais aussi pour les opérations postales les plus diverses», explique l'entrepreneur de 31 ans. «Tout le monde tire profit du maintien de la poste au village.»

Les nouvelles filiales sont équipées d'un comptoir d'accueil, de distributeurs en libre-service, d'automates My Post 24 et de guichets sans paroi vitrée.

Dans les filiales Migros et les filiales en partenariat, les clients profitent d'heures d'ouverture étendues, par exemple pour le dépôt et le retrait de leurs colis.



Swiss Post Solutions

Gestion des documents et externalisation de processus d'entreprise

Swiss Post Solutions accompagne les entreprises sur la voie de la transformation numérique en leur proposant des solutions d'externalisation de processus métier complets, des prestations innovantes de gestion des documents et des technologies de pointe pour une communication électronique sécurisée performante. Employant plus de 7500 personnes et collaborant avec divers partenaires spécialisés, elle compte des clients dans presque tous les secteurs d'activité, et dans plus de 20 pays. Ses services s'adressent principalement aux banques, aux assurances, aux entreprises de télécommunications et au secteur de la santé.

Swiss Post Solutions

599

millions de francs

Produits d'exploitation**32**

millions de francs

Résultat d'exploitation**6909**

postes à plein temps

Effectif

Swiss Post Solutions a développé ses activités avec succès: le résultat d'exploitation a augmenté d'un million de francs pour atteindre 32 millions. Se chiffrant à 599 millions de francs, les produits d'explo-

tation ont augmenté de 16 millions par rapport à 2018. L'acquisition de nouveaux clients ainsi que des gains d'efficacité expliquent cette évolution positive.





Jörg Vollmer

Responsable Swiss Post Solutions, membre de la Direction du groupe

Swiss Post Solutions a-t-elle continué de surfer sur la vague du succès en 2019?

Oui, nous avons pu de nouveau exploiter de nouveaux débouchés et accompagner de nombreuses entreprises dans leur transformation numérique. En misant sur l'innovation et sur la performance, et en alliant maîtrise des processus, savoir-faire technologique et atouts géographiques, nous avons gagné la confiance de diverses entreprises internationales de premier plan.

Factory signifiant usine, le nom de Banking Factory n'est-il pas anachronique à l'ère du numérique?

Au XVIII^e siècle, on a réussi à produire des marchandises en grandes quantités et de qualité uniforme. Notre siècle est lui placé sous le signe du Big Data, de l'automatisation, de l'intelligence artificielle et de la robotique. Pouvant être utilisée par diverses entreprises simultanément, une Service Factory numérique permet l'exécution de processus de travail complets: traitement des données, gestion des paiements, tâches de RH ou communication avec la clientèle.

Et l'humain dans tout ça?

Pour les transactions complexes, nous aurons toujours besoin d'une main-d'œuvre spécialisée. C'est pourquoi les personnes, les processus et les technologies sont au cœur de nos priorités stratégiques.

Banking Factory

Traitement des titres par la Service Factory numérique

S'il est vrai que le trafic des paiements avec justificatifs régresse tandis que les virements en ligne progressent, son traitement n'en demeure pas moins fastidieux et coûteux. Avec sa solution Banking Factory, Swiss Post Solutions assure un service qui garantit l'efficacité et la sécurité des processus.

De retour chez lui après le travail, Michael passe en revue son courrier: sa caisse maladie lui a envoyé sa facture annuelle. Deux bulletins de versement, pour un abonnement à son journal et un don pour l'association du village, se trouvent déjà sur son bureau. Le tout est rapidement mis sous enveloppe avec la formule d'ordre de paiement pour être glissé le lendemain dans la boîte aux lettres de la banque qui se trouve sur le chemin du travail.

La sécurité et l'efficacité d'une solution standard pour toutes les banques

Michael ne s'étant jamais interrogé sur les rouages du processus de traitement des paiements, il serait sans doute surpris d'apprendre que la Poste gère près de 70% du volume total du trafic des paiements avec justificatifs

en Suisse. En réalité, c'est la Banking Factory de Swiss Post Solutions qui s'en charge. Plus d'une centaine de banques du monde entier ont recours à ses services à l'appui de leurs processus commerciaux. «Le traitement du trafic des paiements est un domaine d'activité central pour toutes les banques, mais il ne leur permet en rien de se démarquer sur le marché. C'est pourquoi elles préfèrent l'externaliser», explique Jörg Vollmer, responsable Swiss Post Solutions, qui précise: «Comme les lois et les prescriptions ne cessent d'évoluer, il faut régulièrement modifier les processus et les systèmes en conséquence. À cet égard, Swiss Post Solutions garantit un maximum d'efficacité car elle travaille avec le même programme standardisé et hautement automatisé pour toutes les banques. Cela lui permet de procéder aux adaptations réglementaires sur un mode centralisé. En outre, quel que soit son site d'intervention, notre personnel peut travailler pour plusieurs banques». Les clients profitent ainsi d'un haut niveau de sécurité et de qualité, à des prix attractifs, en pouvant compter sur une solution fiable et dotée d'interfaces avec tous les systèmes de noyau bancaire de Suisse.

Près de 70 millions de bulletins de versement sont traités chaque année par la Poste pour le compte de seize banques suisses.



Assurance-maladie Sanitas

Un traitement plus rapide et moins coûteux

Chaque année, Sanitas reçoit près de 3,3 millions de documents physiques ou numériques. C'est désormais Swiss Post Solutions (SPS) qui en assure le traitement et la numérisation, ce qui a permis à l'assureur-maladie de gagner en rapidité et en efficacité.

Contrat du club de fitness, facture du médecin, demande de renseignements sur l'étendue des services: étant l'une des principales assurances-maladie de Suisse, où elle compte 820 000 clients, Sanitas reçoit chaque jour d'innombrables documents par courrier, par e-mail ou par fax. «Auparavant, nous ne disposions pas d'un système de tri mécanique du courrier, ni même d'un logiciel moderne pour la numérisation des documents reçus. Nous avons donc beaucoup de progrès à faire pour être prêts à aborder l'avenir!», reconnaît Alex Friedl, responsable Prestations et conseil à la clientèle chez Sanitas.

La caisse maladie a donc décidé de prendre de solides mesures d'optimisation et de sous-traiter le traitement du courrier entrant à un prestataire innovant. Son choix s'est porté sur SPS, qui a repris 30 de ses employés pour leur confier des tâches de traitement spécialisées. «L'attitude loyale envers le personnel a compté pour beaucoup dans notre décision en faveur d'un partenariat avec SPS», souligne Alex Friedl.

Garantie de protection des données et de conformité aux prescriptions

Le courrier entrant est désormais trié à la machine, les justificatifs de prestations et les

documents des clients étant numérisés et archivés. La lecture des documents numériques, dont les e-mails et les demandes reçues sur le portail clients ou via l'application, a pu être très largement automatisée. «Nous avons permis à Sanitas de fortement gagner en efficacité: désormais, le courrier entrant est intégralement traité en une journée, du tri initial à la transmission aux services internes, numérisation et post-traitement compris», commente David Ziltener, responsable mondial Go-to-Market chez SPS. La sécurité et la protection des données revêtant une importance capitale, SPS garantit le strict respect des prescriptions de conformité ainsi que des exigences de l'OFSP et de la FINMA à tous les stades du processus.

Un traitement plus rapide, des clients satisfaits

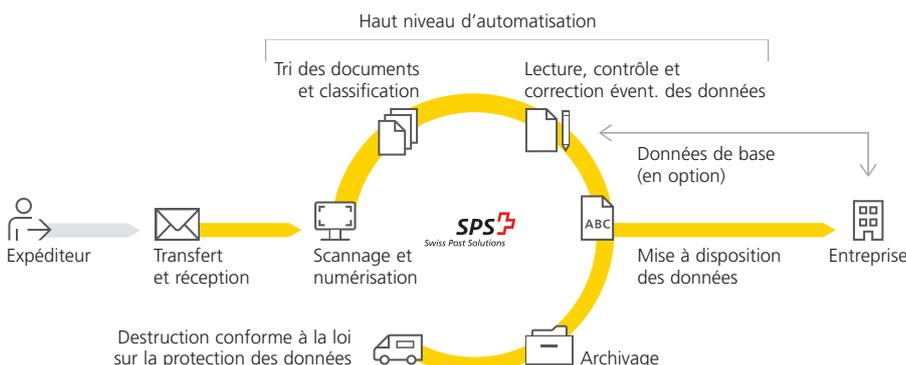
«Cette nouvelle solution nous permet de nous concentrer sur notre cœur de métier», se réjouit Alex Friedl, en ajoutant: «La réduction des temps de traitement, y compris en périodes de surcharge, et les effets de synergie obtenus à l'échelle de l'ensemble du processus ont aussi un impact positif sur la satisfaction de notre clientèle.»



Cette nouvelle solution nous permet de nous concentrer sur notre cœur de métier.

Alex Friedl
Responsable Prestations et conseil à la clientèle chez Sanitas

Input management Swiss Post Solutions



PostFinance

Paiements, épargne, placements, prévoyance, financement

PostFinance fait partie des principaux établissements financiers grand public de Suisse. Numéro un du trafic des paiements, elle veille quotidiennement à la fluidité parfaite des mouvements monétaires. Grâce à des offres simples et claires, elle se positionne comme le partenaire idéal pour tous ceux qui gèrent eux-mêmes leurs finances, partout et à toute heure. Sa marque forte lui permet d'être perçue comme un attrayant prestataire de services financiers, tout en étant pour ses clients un gage de confiance, d'orientation et de sécurité.

Chiffres clés de PostFinance

1660

millions de francs

Produits d'exploitation

240

millions de francs

Résultat d'exploitation

4401

milliers

Comptes clients

+220

millions de francs

Évolution du patrimoine des clients

119

milliards de francs Ø mois

Patrimoine des clients

3248

postes à plein temps

Effectif

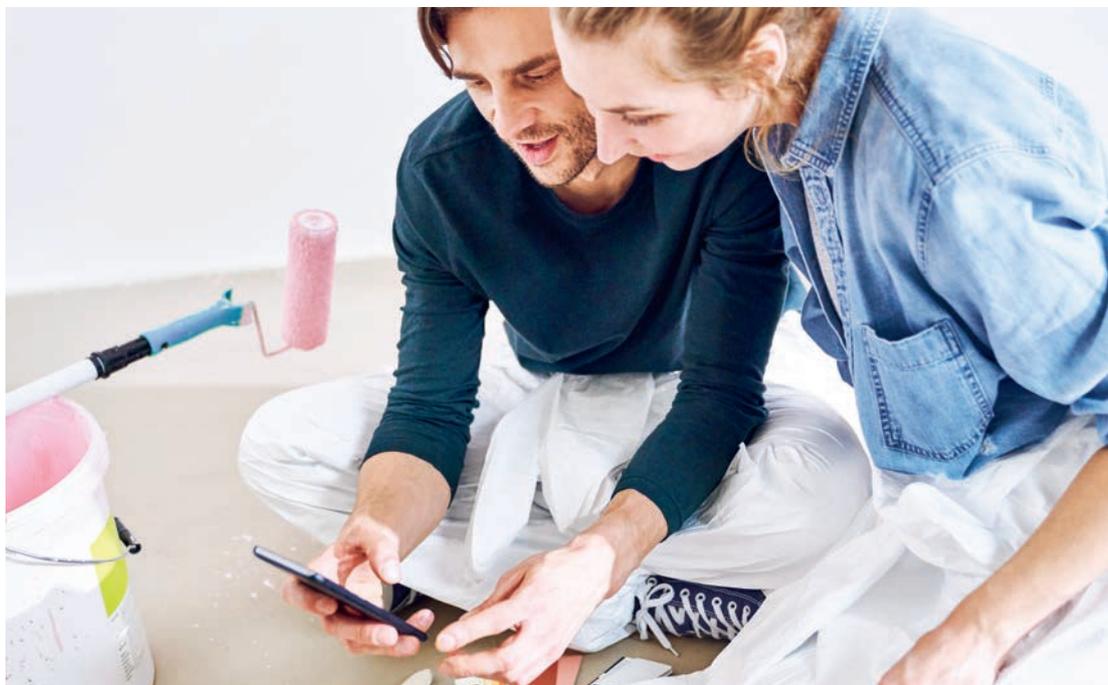
En 2019, PostFinance a enregistré un résultat d'exploitation de 240 millions de francs. Cette hausse de 20 millions par rapport à 2018 ne s'explique toutefois que par les adaptations de prix opérées au niveau des services financiers ainsi que par les effets des fluctuations de valeur de marché. La fai-

blesse des taux reste extrêmement pénalisante et les produits d'intérêts ont encore fortement régressé par rapport à l'exercice précédent, avec une baisse de 164 millions de francs. Les produits d'exploitation ont reculé de 44 millions de francs pour s'établir à 1660 millions.





Hansruedi Köng
Responsable PostFinance



Entretien avec Hansruedi Köng

«Nous allons lancer des solutions de placement totalement inédites»

Taux négatifs, commissions sur avoirs, faibles rendements sur les réinvestissements, interdiction d'octroyer des crédits, résiliations de comptes: tels sont les défis que PostFinance doit actuellement relever, comme l'explique Hansruedi Köng, responsable PostFinance, dans un entretien.



Pas de coup d'arrêt aux taux négatifs

Le taux négatif, mesure de politique monétaire prise par les banques centrales, s'est propagé sur les marchés financiers. Le rendement négatif de l'obligation de la Confédération à dix ans montre bien que personne ne s'attend à l'augmentation des taux d'intérêt à moyen et à long terme. En raison de cette situation sur les marchés, PostFinance ne peut plus investir de manière rentable les fonds des clients qui lui sont confiés. Elle se voit donc obligée de répercuter encore plus sur ses clients les taux de marché négatifs.

Qu'en est-il du résultat de PostFinance pour l'exercice écoulé?

En 2019, nous avons enregistré un résultat d'exploitation de 240 millions de francs, en hausse de 20 millions, soit près de 9%, par rapport à l'exercice 2018.

Est-ce à dire que le creux de la vague est passé?

Des placements en obligations opérés précédemment et encore bien rémunérés arrivent à échéance dans notre portefeuille et, compte tenu de la faiblesse des taux actuels, nous ne pouvons réinvestir les fonds libérés qu'avec des rendements très bas. Les marges restent donc sous pression et le résultat des opérations d'intérêts va continuer de se dégrader. Le déclin devrait toutefois être un peu plus modéré.

Du fait des faibles taux du marché, beaucoup de banques imputent des taux d'intérêt négatifs à leurs clients. Comment PostFinance gère-t-elle la situation?

Actuellement, les marchés financiers affichent tous des taux négatifs, aussi bien en francs qu'en euros, et il semble qu'ils ne tablent pas sur une évolution à la hausse pour le proche avenir. N'étant plus en capacité de prendre à notre charge ces taux négatifs, nous sommes contraints de les répercuter de plus en plus sur notre clientèle. Dans ce cadre, nous considérons la relation bancaire dans sa globalité: les clients qui utilisent chez nous un vaste éventail de produits et de services bénéficient d'une valeur seuil plus élevée que ceux qui y ont uniquement des avoirs en espèces.

Se pourrait-il que, bientôt, les taux négatifs s'appliquent même aux petits épargnants?

Pour l'instant, j'exclus la possibilité que les petits épargnants aient aussi à payer un jour une commission sur avoirs chez PostFinance, mais qui sait comment la situation générale va évoluer d'ici deux ou trois ans...

Dans le contexte actuel des taux négatifs, le compte d'épargne ne rapporte guère. Quelles sont les alternatives proposées par PostFinance?

Afin d'inciter nos clients épargnants à investir, nous allons lancer des solutions de placement totalement inédites, qui seront aussi accessibles en ligne. Ainsi, les clients privés pourront placer leur argent dès 5000 francs en optant pour un mandat d'e-gestion du patrimoine.

Où en est-on en ce qui concerne la levée de l'interdiction d'octroyer des crédits?

La levée de l'interdiction d'octroyer des crédits nécessite une révision préalable de la loi sur l'organisation de la Poste, pour laquelle mandat avait été donné par le Conseil fédéral début septembre 2018. L'Administration fédérale est en train d'élaborer un avant-projet. Sur la base des résultats de la consultation, le Conseil fédéral pourra ensuite transmettre le texte du projet de loi et le message correspondant au Parlement. Il ne m'est pas possible de me prononcer sur le calendrier précis. Mais ce qui est clair, c'est que si le Parlement devait s'opposer à la levée de l'interdiction d'octroyer des crédits, une privatisation partielle ne serait plus

d'actualité. Car personne ne voudra prendre des parts dans une banque qui ne peut pas octroyer de crédits.

L'incertitude en la matière bloque-t-elle le développement stratégique de PostFinance?

Il va de soi que nous aimerions savoir à quoi nous en tenir le plus vite possible, car il s'agit d'une décision importante pour l'avenir de PostFinance. Néanmoins, nous nous concentrons sur les activités dont nous avons la maîtrise, et notamment sur la mise en œuvre assidue de notre stratégie de numérisation. Sur ce front, nous avons pu combler des lacunes par rapport à nos concurrents au cours des derniers mois. De plus, en lançant et en positionnant avec succès notre plateforme hypothécaire Valuu, nous avons fait la preuve de notre esprit de pionnier et de notre capacité d'innovation.

La période stratégique actuelle s'achève en 2020. Qu'est-il prévu pour les années suivantes?

Le comité directeur est en train d'élaborer, avec le Conseil d'administration, différents types de scénario quant à l'orientation stratégique future de PostFinance. Il ne m'est pas possible d'en dire plus à ce stade, mais je pars du principe que, d'ici l'été 2020, nous aurons posé les jalons pour la période stratégique débutant en 2021 et pourrons alors communiquer des informations sur ce sujet.



La levée de l'interdiction d'octroyer des crédits nécessite l'approbation du Parlement.

Les collaborateurs, des pionniers

Changement de culture chez PostFinance: honneur à l'esprit d'innovation

PostFinance se transforme en Digital Powerhouse. Cette transformation se manifeste dans ses nouveaux produits numériques et est aussi façonnée par le personnel. L'esprit d'équipe, l'acquisition de nouvelles compétences et le développement de la culture s'y avèrent déterminants. Le blog «Chroniques de pionniers» décrit le rôle essentiel joué par les collaborateurs et les collaboratrices dans ce processus.

Le credo commun creating ONE vient soutenir cette transformation. ONE est un acronyme signifiant Open, Network et Engage. Lors d'ateliers réunissant différentes équipes et divers niveaux hiérarchiques, les collaborateurs et collaboratrices ont réfléchi à la signification de ces valeurs pour eux et à la façon dont ils entendent les incarner dans leur travail au quotidien. Il s'agit par exemple d'être ouvert à de nouvelles tâches, de travailler de façon agile et d'être connecté dans la réflexion et l'action.



Le personnel forge la transformation numérique.



Investissements durables

PostFinance applique de stricts critères

L'entreprise agit-elle de façon écologique? Sociale? Un nombre toujours plus grand d'investisseurs privés ne veulent acheter que les actions d'entreprises durables. PostFinance a elle aussi à cœur de n'investir les fonds de ses clients que dans des entreprises qui respectent des principes éthiques.

Trouver des hypothèques avec Valuu

Sur www.valuu.ch ou dans l'application Valuu, chacun peut comparer les hypothèques de différents prestataires. La plateforme d'intermédiation d'hypothèques permet en outre d'effectuer facilement en ligne toutes les étapes de souscription, qu'il s'agisse d'une nouvelle hypothèque ou d'une reprise.

Plateforme indépendante, Valuu ne propose pas d'hypothèques de PostFinance.

Quand on opte pour des placements durables, on attend davantage des entreprises: le respect de l'environnement et du bien commun, ainsi qu'une gestion équitable. Comment trouver de telles entreprises? De nombreux prestataires publient en guise d'aide des notations ESG, qui classent les entreprises selon trois critères: environnement (Environment), dimension sociale (Social) et gestion d'entreprise (Governance). Pour ne pas se compliquer la tâche, on peut investir dans les fonds durables de PostFinance, qui concernent différentes régions et catégories d'actifs, et apporter ainsi une contribution louable sans devoir renoncer aux opportunités de rendement.

En investissant les fonds de ses clients, PostFinance veille à n'intégrer aucune entreprise soutenant des pratiques commerciales non éthiques ou nuisant à l'environnement directement ou indirectement. Pour ses investisse-

ments, elle s'appuie sur les critères du fonds souverain norvégien. «Ce fonds public le plus important du monde est exemplaire à nos yeux en ce qui concerne ses lignes directrices éthiques», explique Marc Bonfils, responsable Trésorerie de PostFinance pour justifier cette décision. PostFinance va toutefois plus loin: actuellement, la liste noire du fonds souverain norvégien ne comprend aucune entreprise issue du secteur pétrolier et gazier. «Pour ce secteur, PostFinance tient compte en outre d'une notation de l'agence indépendante ISS ESG et exclut des investissements les entreprises qui nuisent le plus à l'environnement», précise Marc Bonfils. «On peut donc considérer que les critères de placement de PostFinance sont stricts en termes de développement durable.»



**Nous agissons aujourd'hui,
pour le monde de demain**
voir page 14

Services bancaires numériques

Un nouveau login rend superflu le lecteur de carte jaune

PostFinance a développé son application de mobile banking: un nouveau login facilite la connexion. Le règlement des achats en ligne au moyen de la carte de crédit est également plus rapide: la confirmation se fait juste avec fingerprint ou Face ID; fini le mot de passe 3-D Secure!

Payer une facture, le matin au petit-déjeuner, via son smartphone ou lancer une transaction boursière le soir, dans le train: la PostFinance App est la solution pratique et mobile pour toutes les opérations bancaires. Grâce au nouveau login avec fingerprint ou Face ID, l'accès aux services est encore plus rapide. «Nous n'avons fait aucune concession pour ce qui est de la sécurité», souligne Hana Shaqiri, responsable de projet. Le login, l'application et l'ensemble des modes de communication sont cryptés à plusieurs niveaux. De plus, PostFinance n'enregistre ni les empreintes digitales ni les visages. Ces données sont sauvegardées uniquement sur le smartphone de la personne. Ce qui vaut pour l'application fonctionne aussi pour e-finance: le lecteur de carte jaune n'est plus nécessaire, mais peut encore être utilisé.

Des achats en ligne plus rapides par carte de crédit

Le nouveau login via la PostFinance App remplace le mot de passe 3-D Secure. Les paie-



ments au moyen d'une carte de crédit ou d'une carte à prépaiement de PostFinance peuvent être effectués facilement dans la boutique en ligne, avec fingerprint ou Face ID.

Plus de 400 000 clients avaient déjà activé le login dans les six premiers mois suivant son lancement.

Solution de paiement pour les boutiques en ligne

Payer en ligne en toute simplicité

Lorsqu'Anton Kaufmann préparait le lancement de son site de vente en ligne d'articles de camping, lui et son équipe avaient fort à faire. Il se demandait comment intégrer simplement toutes les possibilités de paiement courantes, ce qui n'était pas une mince affaire mais représente un aspect important pour tout exploitant d'une boutique en ligne: de nombreux clients interrompent l'achat si le paiement en ligne, au moyen d'une carte de crédit ou d'une carte de débit, ne fonctionne pas parfaitement. «PostFinance Checkout, la solution d'e-pay-

ment tout en un, est arrivée à point nommé», explique Anton Kaufmann.

Avec PostFinance Checkout, les commerçants en ligne peuvent intégrer rapidement et facilement dans leur site web les modes de paiement PostFinance e-finance, PostFinance Card et TWINT ainsi que Visa et Mastercard. De plus, et c'est fort pratique, ils n'ont besoin pour cela que d'une seule relation contractuelle et disposent avec PostFinance d'un interlocuteur pour tous les types de paiement.



Protection des données pour les voix enregistrées

Depuis 2018, ceux qui appellent le Contact Center de PostFinance peuvent s'authentifier à l'aide de leur voix et évoquer directement l'objet de leur appel. Ils n'ont plus besoin de répondre à des questions de sécurité. Pour cela, leur empreinte vocale doit être créée une seule fois. Celle-ci est ensuite enregistrée sous la forme d'un code, sans le contenu de la conversation. Les clients peuvent refuser l'empreinte vocale ou demander sa suppression si elle a été réalisée.

CarPostal

Entreprise spécialisée dans le transport régional des voyageurs

CarPostal a à cœur d'assurer un service de transport régional d'excellente qualité. Tenant compte de l'évolution des besoins de sa clientèle, elle entend développer et commercialiser rapidement de nouvelles offres et prestations en matière de mobilité.

Chiffres clés de CarPostal

841

millions de francs
Produits d'exploitation

-24

millions de francs
Résultat d'exploitation

167

millions
Voyageurs en Suisse

127

millions de kilomètres
Prestation annuelle Suisse

2403

Nombre
Véhicules

2339

postes à plein temps
Effectif

CarPostal est très prisée par les voyageurs en Suisse. En 2019, elle a transporté 167,4 millions de personnes, avec une augmentation de 3,3% du nombre de kilomètres parcourus (prestation de transport). Si le résultat d'exploitation s'est amélioré de 27 millions de francs, il s'établit toutefois à -24 mil-

lions de francs, un chiffre négatif principalement imputable à des dépréciations de l'actif immobilisé. Les produits d'exploitation ont quant à eux progressé de 2% par rapport à 2018, grâce à une amélioration de l'offre de services.







Christian Plüss
Responsable CarPostal, membre
de la Direction du groupe



**Nous avons
toujours pour
principal objec-
tif de renforcer
la confiance
des comman-
ditaires.**

Entretien avec Christian Plüss

Un partenaire de premier choix, et qui le restera

Pour CarPostal et pour son personnel, 2019 a été une année mouvementée et compliquée. Nous en dressons un bilan avec le responsable CarPostal, Christian Plüss, qui tourne aussi son regard vers l'avenir.

Quels sont les principaux changements qu'a connus CarPostal au cours de l'année écoulée?

Du côté des voyageurs, il n'y a eu aucun changement. Ils sont toujours aussi satisfaits de CarPostal, qui a continué de leur fournir des services de transport fiables et sûrs sur l'ensemble du territoire. C'est là la résultante de l'engagement sans faille de notre personnel, et aussi une véritable prouesse accomplie en interne, car nous avons entièrement restructuré l'entreprise. CarPostal s'est transformée. Elle n'est plus un regroupement d'entreprises régionales à caractère décentralisé mais une organisation gérée sur un mode fonctionnel. Cette réorganisation s'est achevée au début de l'été.

Cela a-t-il aussi permis de clore l'affaire des subventions indûment perçues?

Certes, la réorganisation est en grande partie liée à cette affaire, mais il y a eu bien d'autres changements qui, s'ils sont moins visibles, n'en sont pas moins importants. Ainsi, nous avons complètement remanié les modes de calcul du prix de nos prestations afin de pouvoir montrer

à nos commanditaires en toute transparence ce pour quoi ils paient. Nous avons également modifié notre structure juridique et il n'existe plus qu'une seule société CarPostal SA.

Ces changements semblent tous très positifs, mais n'y a-t-il pas aussi certains défis à relever?

Nous avons toujours pour principal objectif de renforcer la confiance des commanditaires – la Confédération et les cantons – à l'égard de nos prestations. Avec eux et avec nos partenaires de la branche, nous voulons faire progresser les transports publics en Suisse. Néanmoins, nous avons aussi des concurrents et, pour rester compétitifs, nous devons encore gagner en productivité et en efficacité. Enfin, il faut aussi que la nouvelle organisation se mette parfaitement en place.

Ces derniers mois, la direction de CarPostal a consacré beaucoup de son attention à la stratégie d'entreprise. Dans quelle direction s'oriente-t-elle?

Une chose est sûre: dans dix ans, nous aurons encore pour principale activité l'exploitation de cars postaux. Néanmoins, nous devons tenir compte de l'évolution des attentes en matière de mobilité. Le numérique nous offre de nouveaux moyens d'assurer des transports publics plus flexibles. Le développement durable est aussi à la une de nos préoccupations, car nous voulons que les transports publics aient un minimum d'impact sur le climat et nous estimons que CarPostal peut jouer un rôle de précurseur sur ce plan. En outre, nous songeons à d'autres axes de développement en dehors du transport régional des voyageurs, par exemple au niveau du ramassage scolaire et du trafic local ou du remplacement de trains. Nous mettrons tout en œuvre pour que CarPostal reste un prestataire de services publics de premier choix pour notre clientèle.

Réorganisation de CarPostal

En 2019, la Poste s'est employée à assainir la situation en lien avec les pratiques irrégulières au sein de CarPostal en prenant toute une série de mesures. Emmenée par Christian Plüss, la nouvelle direction au complet était à pied d'œuvre dès le printemps. La structure organisationnelle antérieure a été démantelée et simplifiée. Avec l'inscription de CarPostal SA au registre du commerce en juin 2019, la réorganisation a été parachevée sur le plan juridique. Désormais, les objectifs fixés à CarPostal par la Poste ont uniquement trait à la qualité, et non plus aux bénéfices (EBIT). Par ailleurs, une nouvelle société de révision a été nommée et la Poste a cédé sa filiale CarPostal France. En outre, la Poste envisage toujours la possibilité d'engager des actions civiles en responsabilité. Les enquêtes pénales de fedpol se poursuivent.

Entrepreneurs CarPostal

Avancer ensemble

CarPostal a toujours travaillé en partenariat avec des entreprises de transport privées de tailles diverses. Se chargeant d'une bonne moitié de ses prestations, elles allient fiabilité et flexibilité.

Assurant la réparation des véhicules, l'entretien des garages, le recrutement du personnel et les diverses tâches administratives, les entrepreneurs CarPostal exercent leurs activités pour leur propre compte. Ils créent des emplois dans les régions périphériques et les villages isolés où ils contribuent, directement et indirectement, à dynamiser la vie économique. Ces structures privées, souvent familiales, sont en mesure de mobiliser à plein leur personnel de conduite et leurs véhicules selon la saison, tout en démontrant une grande agilité.

Le cas de Maura Marchetti, entrepreneuse CarPostal et elle-même conductrice à Airolo, illustre à lui seul cette flexibilité. Sollicitée par le responsable CarPostal pour participer à un projet au siège principal de Berne, elle n'a pas hésité à venir s'installer en Suisse alémanique pour un an avec son mari et ses trois enfants. L'objectif étant d'élaborer un nouveau contrat régissant la collaboration entre CarPostal et les entrepreneurs partenaires en tenant compte des points de vue des deux parties, elle a pu faire valoir son expérience sur le terrain.

Une collaboration qui a fait ses preuves

La collaboration entre CarPostal et ces entrepreneurs ne date pas d'hier: elle remonte à l'époque où il n'y avait pas encore d'automobiles et où les voyageurs étaient transportés par des diligences, mandatées par la Poste fédérale. Dès le début du XX^e siècle, des entrepreneurs privés, ancêtres des quelque 125 entrepreneurs CarPostal actuels, ont assuré les transports en car postal. Aujourd'hui, ceux-ci emploient presque autant de personnel que CarPostal et se chargent de plus de 50% des prestations du transport régional des voyageurs. Leur taille va de la micro-structure dotée d'un seul véhicule à l'entreprise moyenne en détenant 50 et comptant plus d'une centaine d'employés.



**Nous agissons aujourd'hui,
pour le monde de demain**
voir page 14



Coopération avec les CFF

CarPostal et les CCF entretiennent une étroite collaboration: dans le cadre d'un projet pilote, les deux partenaires testent les possibilités de coopération au niveau des horaires et de la billetterie en ligne, tout en développant ensemble une application de mobilité. Ils renforcent également leur partenariat sur le front des véhicules autonomes et de la planification. Cette coopération sert les intérêts de toute la branche des transports publics.





Centenaire du franchissement des Alpes

Le car postal à l'assaut des sommets – l'histoire d'une réussite

Il y a 100 ans, des cars postaux reliaient pour la première fois Brigue à Domodossola via le col du Simplon, ainsi que Reichenau à Flims. CarPostal partait à la conquête de la Suisse par les cimes et commençait ainsi à écrire l'histoire d'une réussite.



**Je ne me lasse-
rai jamais de
ce somptueux
panorama alpin.**

Pius Allenbach
Conducteur CarPostal à Brigue

Personne n'aurait parié sur un tel succès en 1906, lors de l'introduction du car postal: pannes, problèmes de sécurité et coûts d'exploitation vertigineux avaient alors conduit les PTT à retirer rapidement du circuit leurs véhicules motorisés pour revenir au bon vieux «moteur à avoine», la voiture hippomobile. Et pourtant, aujourd'hui, toutes les routes de Suisse résonnent du «tü-ta-tüt», l'avertisseur à trois tons du cor postal, devenu tout aussi emblématique de CarPostal que la couleur jaune, l'histoire unique de l'entreprise et l'engagement de son personnel.

C'est au lendemain de la Première Guerre mondiale que le car postal a accompli sa percée «en haut lieu». Bon nombre de véhicules militaires inutilisés ayant alors été convertis en cars postaux, la première poste alpine motorisée a franchi les sommets en 1919, avec l'ouverture de la ligne du Simplon en Valais et la mise en service de l'itinéraire Reichenau-Flims dans les Grisons, rapidement étendu jusqu'à Coire, puis Laax.

Sur les routes des Grisons, les débuts ont été chaotiques car, jusqu'en juin 1925, les véhi-



cules y étaient interdits de circulation par mesure de sécurité, y compris les cars postaux, qui n'avaient pas les faveurs de la population. Dans certains villages, ils ont même été accueillis par des jets de pierres, une opposition émanant surtout de conducteurs de diligences et d'éleveurs de chevaux craignant de perdre leur moyen de subsistance. Mais les jours de la diligence postale étaient comptés. Devenus plus exigeants, les voyageurs voulaient disposer d'un moyen de transport performant et moderne, notamment dans les régions inaccessibles au chemin de fer, et même les habitants des vallées de montagne enclavées furent vite conquis par les avantages du car postal, son confort et ses temps de trajet nettement plus courts.

Aujourd'hui, plus d'un million de voyageurs empruntent chaque année la ligne Coire-Laax. Ils sont environ 105 000 sur celle du Simplon, qui attire aussi de nombreux cyclistes grâce aux remorques à vélos mises en place en 2016. À l'occasion du centenaire, les voyageurs CarPostal ont pu profiter d'une foule d'offres d'excursions et de promotions spéciales alléchantes.

Timbres anniversaire

Un morceau de l'histoire de la Suisse: pour célébrer le centenaire des deux lignes de montagne, la Poste a émis un timbre spécial à 85 centimes pour Coire-Laax et un autre à 1 franc pour le Simplon.



Car postal électrique

Cars postaux à propulsion électrique pour les Grisons

Dans le val Poschiavo, le ramassage scolaire est assuré par un car postal à propulsion électrique depuis le printemps 2019. Ce projet pilote est riche en défis car les modèles de bus électriques actuels sont plutôt conçus pour rouler sur terrain plat. Il s'agit donc surtout de vérifier quand, où et comment peut se faire le chargement des batteries pour garantir le transport en temps et en heure des élèves de la vallée jusqu'à l'école.

Promouvoir la mobilité électrique dans les Grisons

Le projet pilote du bus scolaire est mené conjointement par CarPostal et le fournisseur d'énergie local, Repower, qui souhaitent tous deux investir dans des transports publics écologiques pour demain et promouvoir la mobilité électrique dans le canton. En cette année de commémoration pour CarPostal, ils ont signé une déclaration d'intention correspondante. CarPostal exploitera au moins une ligne avec une flotte de véhicules entièrement électrique dans les Grisons, et Repower fournira à la fois l'énergie renouvelable et les infrastructures de charge.

«Dans un premier temps, les cars postaux à propulsion électrique circuleront uniquement entre Coire et Bad Ragaz. Si tout se passe bien, nous généraliserons leur utilisation au premier semestre 2021. Pour les Grisons, c'est là un grand pas en avant sur la voie de la durabilité dans les transports publics», a déclaré Christian Plüss, responsable CarPostal.



**Nous agissons aujourd'hui,
pour le monde de demain**
voir page 14

Personnel

Des logisticiens aux facteurs, en passant par les informaticiens, ce sont 55 915 collaborateurs et collaboratrices de 140 nationalités différentes qui peuvent faire carrière à la Poste et s'y perfectionner dans plus d'une centaine de professions. L'unité RH prend de nombreuses mesures pour que le personnel puisse développer ses compétences numériques et être partie prenante au processus de transformation.





Entretien avec Valérie Schelker

Pour une Poste forte et des clients satisfaits

La CCT faïtière arrive à son terme en 2020. La responsable Personnel, Valérie Schelker, explique quels sont ses objectifs de négociation, en quoi le programme de prévention lui tient à cœur et pour quelles raisons la Poste mise tant sur la formation de jeunes spécialistes.

Quels objectifs poursuivez-vous avec la nouvelle CCT faïtière?

La Poste entend continuer d'offrir des conditions d'engagement équitables et modernes, car pour une Poste forte et une clientèle satisfaite, notre personnel joue un rôle essentiel. La CCT doit favoriser le développement stratégique du groupe et lui offrir une base porteuse d'un avenir durable pour promouvoir sa réussite future.

Le plan social a été renégocié avant même la CCT. Qu'est-ce qui va changer?

Les changements concernent notamment la garantie d'emploi pour le personnel justifiant d'au moins 20 années de service. Elle s'applique désormais à partir de l'âge de 58 ans, au lieu de 55 auparavant, mais jusqu'à l'âge ordinaire de la retraite AVS. Jusqu'à présent, les employés concernés devaient prendre leur retraite anticipée à 62 ans. Cette évolution leur assure une meilleure rente.

La Poste a mis en place un programme de prévention avec les partenaires sociaux. Concrètement, de quoi s'agit-il?

Avec ce programme de prévention, nous investissons dans notre personnel. Il s'agit d'une démarche de réflexion active sur l'avenir professionnel individuel, l'apprentissage tout au long de la vie et la gestion du changement, l'objectif étant de préserver la compétitivité sur le marché du travail. Dans ce cadre, nous allons accompagner et soutenir le personnel de manière optimale car, avec l'essor du numérique, les modes de travail et les métiers vont aussi fortement évoluer à la Poste. →



Valérie Schelker

Responsable Personnel, membre de la Direction du groupe



Chaque année, la Poste forme quelque 1900 jeunes dans seize métiers différents.

—  —

Les modes de travail et les métiers vont aussi fortement évoluer à la Poste.



À la Poste, des hommes et des femmes, jeunes et moins jeunes, issus de 140 pays différents, travaillent ensemble.

La pénurie de personnel qualifié actuellement prévue confronte-t-elle la Poste à un défi?

C'est là un sujet qui me préoccupe tout particulièrement. Dans dix ans, il manquera en Suisse quelque 500 000 travailleurs, ce que la mobilisation des femmes et l'immigration ne suffiront pas à compenser. Au niveau de la Poste, nous estimons que nous serons à court de plus de 300 personnes par an rien que dans la distribution du courrier. Mesurant l'ampleur du défi, nous investissons de manière très ciblée dans la formation spécialisée de jeunes. Nous allons aussi davantage promouvoir la mobilité interne pour résoudre les éventuelles pénuries de personnel avec notre propre main-d'œuvre.

Comment la Poste agit-elle en faveur des jeunes?

Chaque année, la Poste forme quelque 1900 personnes dans seize professions différentes, tous cantons confondus. Elle joue ainsi un rôle important dans la formation des jeunes à divers métiers. Quatre cinquièmes des jeunes professionnels frais émoulus souhaitant rester à la Poste y ont trouvé un emploi.

Dernière question: quelle est votre position personnelle sur la question de la parité des salaires?

En qualité de responsable Personnel, et en tant qu'individu, j'estime que cette question ne devrait même plus se poser. La parité des salaires doit absolument aller de soi, comme toute autre forme d'égalité en droits.



Équité salariale

Salaire égal pour les hommes et les femmes

Pour la troisième fois déjà, la Poste s'est volontairement soumise à un contrôle de la parité des salaires hommes-femmes dans l'entreprise. Le résultat est réjouissant.

Depuis des années, la Poste se mobilise pour prévenir toute discrimination basée sur la langue, l'origine culturelle et le genre, et pour garantir à tous les mêmes conditions d'engagement. En 2018, pour la troisième fois déjà, elle a d'elle-même chargé l'institut de recherche BASS de contrôler la parité des salaires hommes-femmes dans l'entreprise.

Il s'avère qu'il existe un écart de salaire injustifié au détriment des femmes de -2,2 % seulement. «C'est là un très bon résultat», s'est félicitée la responsable Personnel, Valérie Schelker. À titre de comparaison, la dernière étude de 2016 avait donné un chiffre de -3,7% pour la Poste, contre -5,9% pour tout le secteur public et -7,7% pour l'ensemble de l'économie suisse.

En 2019, la Poste a signé la Charte pour l'égalité salariale dans le secteur public mise en place par le Département fédéral de l'intérieur (DFI). «Nous continuerons de promouvoir l'égalité de traitement, et donc de réduire les écarts de salaire injustifiés, ce pour quoi nous avons déjà pris des mesures», a déclaré Valérie Schelker. Les cadres sont sensibilisés à l'égalité de traitement, qui fait aussi partie des thèmes importants dans les négociations actuelles sur la CCT, et le personnel peut désormais signaler les inégalités salariales présumées sur le site www.poste-courage.ch.



**Nous agissons aujourd'hui,
pour le monde de demain**
voir page 14

Un employeur attractif

Garantir un avenir professionnel durable

Depuis sa création, la Poste n'a cessé de se transformer, mais sans jamais renoncer à sa volonté d'être un employeur attractif et socialement responsable, offrant de bonnes opportunités de débiter une carrière et d'évoluer. La convention collective de travail (CCT) 2016 assure des conditions de travail intéressantes et équitables, que la Poste entend maintenir. Dans le cadre des négociations pour la nouvelle CCT, qui doit entrer en vigueur le 1^{er} janvier 2021, un nouveau plan social a déjà pu être négocié avec succès, et ratifié. Il intègre une nouvelle garantie d'emploi pour le personnel d'un certain âge justifiant d'au moins 20 ans d'ancienneté dans l'entreprise, ce à compter de la 58^e année et jusqu'à l'âge ordinaire de la retraite AVS. Les collaborateurs

et collaboratrices concernés bénéficient ainsi d'une meilleure «rente à vie».

La Poste et les partenaires sociaux ont adopté un programme de prévention visant à garantir un avenir professionnel durable. «À l'ère du numérique et des évolutions permanentes, l'apprentissage tout au long de la vie est devenu indispensable», explique la responsable Personnel, Valérie Schelker. Des ateliers d'équipe, des conseils sur les carrières et la promotion des compétences numériques font partie des mesures de soutien proposées par la Poste.



**Nous agissons aujourd'hui,
pour le monde de demain**
voir page 14





Beaucoup de choses sont devenues plus simples et plus accessibles grâce au numérique.

Jolanda Schönenberger
Stagiaire

Aveugle, Jolanda Schönenberger travaille sur ordinateur et se déplace sans assistance sur le site du siège principal de la Poste.

Inclusion et diversité

Égalité des chances

La Poste se mobilise sur bien des fronts pour être une entreprise ouverte à tous, y compris aux personnes en situation de handicap, en prônant l'accessibilité et l'inclusion professionnelle sur le lieu de travail.



Notre entreprise se veut être à l'image de la population de notre pays.

Valérie Schelker
Responsable Personnel, membre de la Direction du groupe

Quand on est malvoyant, malentendant ou en fauteuil roulant, on doit affronter de nombreux obstacles au quotidien. Valérie Schelker, responsable Personnel à la Poste: «Le handicap physique, mental ou psychique touche environ 20% de la population suisse, et notre entreprise se veut être à l'image de la population de notre pays. C'est pourquoi l'employeur qu'est la Poste a à cœur d'offrir aux personnes en situation de handicap les mêmes droits d'accès au monde du travail pour qu'elles puissent y mettre à profit leurs compétences.»

Outils numériques au Service linguistique

Jolanda Schönenberger effectue des traductions au sein du Service linguistique, à Berne. Bien qu'étant aveugle, elle peut travailler sur un ordinateur, grâce à la synthèse vocale. «Le programme me lit tout à voix haute», précise la jeune femme. Avant le démarrage de son stage, des spécialistes informatiques ont contrôlé les programmes de la Poste quant à leur accessibilité et perfectionné la fonction de synthèse vocale. De plus, accompagnée d'une formatrice à la mobilité, Jolanda Schönenberger a visité l'immeuble de bureaux sis à Wankdorf, à Berne, pour apprendre à s'y repérer.



Se déplaçant en fauteuil roulant, Nadja Schmid, trouve les nouvelles filiales de la Poste très pratiques.

Gérant la société Rast Express, ce couple de malentendants travaille en étroite collaboration avec la base de distribution d'Hinwil.

Environnement accessible aux fauteuils roulants

Nadja Schmid (30 ans) travaille au Contact Center de PostFinance depuis neuf ans. «S'agissant de la technologie, de la sécurité, du login ou de la PostFinance App, je suis parfaitement au point», explique-t-elle. Se déplaçant en fauteuil roulant du fait d'une amyotrophie spinale, elle sait aussi de quoi elle parle quand elle évoque les halls des guichets des nouvelles filiales accessibles à tous: «Comptoirs ouverts, lecteurs de PostFinance Card inclinables et tables à portée de fauteuils roulants sont autant d'aménagements qui nous facilitent la vie à tous.»



L'accessibilité nous facilite la vie à tous.

Nadja Schmid
Conseillère au Contact Center
PostFinance

Des livreurs pas comme les autres

À Hinwil (ZH), PostLogistics travaille avec une société de livraison gérée par un couple de malentendants, la plupart de leurs employés présentant également un déficit auditif. «Notre collaboration fonctionne à merveille, car les efforts supplémentaires à consentir pour communiquer sont raisonnables. Par exemple, en cas de besoin, je transmets un SMS au lieu de téléphoner», précise Ralph Stacher, responsable Planification et disposition. De son côté, la clientèle est tout aussi satisfaite. «Les réactions négatives sont rares et, quand le client comprend pourquoi le livreur répond de façon indistincte ou ne réagit pas lorsqu'on l'appelle, il change radicalement d'attitude. Les commentaires sont alors élogieux et cette collaboration engagée par la Poste est vivement appréciée.»



Nous agissons aujourd'hui, pour le monde de demain
voir page 14



Lancé par le Conseil fédéral, le programme pilote «Préapprentissage d'intégration» vise à préparer les réfugiés reconnus à la vie professionnelle.



Études de bachelor

Pouvoir étudier tout en se forgeant une précieuse expérience pratique: c'est ce qui fait tout l'intérêt du cursus de bachelor en informatique avec pratique intégrée (PiBS) de la Poste. Les personnes en formation s'initient aux diverses activités informatiques de la Poste et de Post-Finance, dont la configuration de logiciels et de réseaux, la création de bases de données ou la conception de sites Internet, et suivent en parallèle les cours de la Haute École Spécialisée à Distance Suisse deux à trois jours par semaine. Depuis 2015, la Poste propose dix places de formation par an.

Intégration et formation professionnelle

Intégration des réfugiés dans le monde du travail

Projet pilote lancé en 2016, le préapprentissage d'intégration Logistique de la Poste est une réussite. En témoigne le cas de la jeune Érythréenne Arsema Habte, la première à avoir accompli sa formation de logisticienne sanctionnée par une attestation fédérale de formation professionnelle AFP.

À 20 ans, Arsema Habte a achevé avec succès sa formation de logisticienne AFP au centre courrier de Zurich-Mülligen à l'été 2019. Elle est la première à l'avoir fait en tant que réfugiée. En 2013, encore écolière en Érythrée, elle a pu gagner notre pays, avec l'aide de l'ambassade de Suisse, pour y rejoindre sa mère.

Le préapprentissage d'intégration facilite l'entrée dans le monde du travail

Après une année de cours d'allemand intensifs et un semestre de motivation à la ville de Zurich, elle a soumis sa candidature à la Poste, qui l'a accueillie pour un préapprentissage d'intégration d'un an. «La possibilité d'accéder à une formation AFP sous réserve de bons résultats m'a fortement motivée», déclare-t-elle. Une possibilité qu'elle a exploitée avec talent

et diligence, avant d'accomplir aussi brillamment la formation de deux ans consécutive au préapprentissage, toujours à la Poste. Et la jeune femme n'entend pas s'en tenir là. Elle envisage maintenant un perfectionnement en logistique pour obtenir le brevet fédéral CFC, ce qui lui permettra de se familiariser avec les processus de travail des centres de tri et de logistique de la Poste, tout en se formant au contact avec la clientèle.

Lancé en 2015 par le Conseil fédéral, le programme pilote «Préapprentissage d'intégration» vise à préparer à la vie professionnelle des réfugiés reconnus ou admis à titre provisoire. Les entreprises peuvent ainsi accueillir des apprentis (et futurs employés potentiels) motivés et les réfugiés s'intégrer durablement dans le monde du travail et évoluer professionnellement. Entreprise pilote, la Poste a proposé depuis 2016 pas moins de 34 places de préapprentissage d'intégration pour un an.



**Nous agissons aujourd'hui,
pour le monde de demain**
voir page 14

Mentoring inversé

Coaching de cadres par de jeunes collaborateurs

Le mentoring inversé permet à des jeunes d'assurer un coaching auprès de cadres de plus de 40 ans, qui ont ainsi la possibilité d'acquérir une plus grande aisance avec le numérique et de mieux appréhender l'univers de la génération montante.

Le programme offre aux cadres confirmés (40+) l'opportunité de se faire conseiller par des personnes plus jeunes en vue de développer leurs compétences numériques. C'est ainsi que Vera Müller (26 ans), diplômée en économie d'entreprise et stagiaire à la Poste, travaille aux côtés de Daniel Vögeli (42 ans), membre de la direction de Swiss Post Solutions. Dans le cadre du mentoring inversé, un dialogue soutenu s'est établi entre eux en faisant fi des frontières entre disciplines, générations et niveaux hiérarchiques.

Le résultat? «Positif sur toute la ligne», confirme Vera Müller, qui apprécie cette possibilité de découvrir des domaines d'activité passionnants, grâce à l'ouverture d'esprit et à la confiance de Daniel Vögeli, dont la solide expérience lui permet aussi de conforter ses compétences et son réseau. Quant à ce dernier, il se réjouit de profiter du regard neuf et des diverses suggestions de sa jeune coach, qui sont un enrichissement pour toute l'équipe: «Les



processus numériques, nos valeurs, l'agilité, les tendances... Nous abordons des thématiques essentielles, au cœur de la transformation culturelle de la Poste, et ces échanges m'apportent beaucoup.»

Le mentoring inversé permet à deux personnes de travailler en tandem, la plus jeune assurant le coaching d'un cadre de plus de 40 ans.

ICT Academy

Promouvoir la relève informatique

Lars Bischhausen présente sur un tableau blanc le déroulement d'un projet informatique et en discute avec deux autres membres de l'équipe de l'ICT Academy. Âgé de 18 ans et en quatrième année d'apprentissage d'informaticien CFC, il reçoit des mandats de diverses équipes et sections pour lesquelles il développe des solutions logicielles ou fournit un appui à la gestion de projet. «Dès le départ, je peux assumer des responsabilités en étant en contact direct avec le client», déclare-t-il fièrement. En ce moment, il travaille sur un outil de gestion des situations d'urgence et de crise pour CarPostal.

Plus de 1500 informaticiens employés ou en formation à la Poste et chez PostFinance contribuent à y accélérer le passage au numérique. Il y a quatre ans, la Poste a réagi aux prévisions de pénurie de main-d'œuvre en créant l'ICT Academy, une équipe de personnes en formation conduisant des projets ICT en interne.

«Dès le départ, je peux assumer des responsabilités en étant en contact direct avec le client», déclare fièrement Lars Bischhausen, informaticien CFC en quatrième année d'apprentissage.



À propos du rapport

Structure du rapport

Le rapport 2019 de la Poste comprend les documents suivants:

- Rapport de gestion de la Poste
- Rapport financier de la Poste (rapport annuel, gouvernance d'entreprise et comptes annuels consolidés, de La Poste Suisse SA et de PostFinance SA)
- Rapport de gestion de PostFinance SA
- Chiffres clés du rapport de gestion
- Rapport de durabilité (rapport conforme aux directives de la Global Reporting Initiative)

Ces documents peuvent être consultés en ligne et téléchargés à l'adresse www.poste.ch/rapportdegestion. Le rapport de gestion de la Poste ainsi que celui de PostFinance SA sont également disponibles sous forme imprimée.

Langues

Le rapport de gestion et le rapport financier de la Poste sont disponibles en allemand, en anglais, en français et en italien. Seule la version allemande fait foi.

Commande

Le rapport de gestion de la Poste peut être commandé à l'adresse www.poste.ch/commande-rapportdegestion. Les collaborateurs de la Poste peuvent s'en procurer un exemplaire par la voie ordinaire de commande des imprimés.

Impressum

Édition et contact

La Poste Suisse SA
Wankdorfallee 4
Case postale
3030 Berne
Suisse

Téléphone +41 58 338 11 11
Contact médias +41 58 338 13 07
www.poste.ch

Conception et gestion de projet

Muriel Baeriswyl, Communication Poste, Berne
Andreas Sturm, phorbis Communications SA, Bâle

Texte

Rédaction Poste, Berne
Sandra Schindler, Mareike Fischer et Beat Büchler,
Klarkom AG, Berne

Photos

Communication Poste ainsi que sources diverses

Maquette et composition

Ilona Troxler Smith et Franck Schirmer,
phorbis Communications SA, Bâle

Traduction et relecture

Service linguistique Poste, Berne

Impression

Stämpfli SA, Berne

ISSN 1661-951X (édition imprimée)
ISSN 2673-3536 (édition numérique)

À propos du papier:

Le présent rapport de gestion a été imprimé sans impact sur le climat, sur du papier entièrement recyclé et sans azurant optique, certifié FSC®. Le papier RecyStar Polar porte aussi le label écologique Ange Bleu (www.blauer-engel.de), qui distingue les produits particulièrement respectueux de l'environnement, ainsi que le label écologique de l'Union européenne (www.ecolabel.eu). Il est également certifié FSC® (www.fsc.org).

Comparaison des chiffres clés sur cinq ans

		2015	2016	2017	2018	2019
Résultat						
Produits d'exploitation	millions de CHF	8 224	8 188	8 064	7 254 ¹	7 164
réalisés sur le marché libre	% des produits d'exploitation	85,1	85,8	85,7	84,8	85,4
réalisés à l'étranger et transfrontalier	% des produits d'exploitation	14,0	13,7	14,3	14,6	14,8
Résultat d'exploitation	millions de CHF	823	704	718	505 ¹	450
réalisé sur le marché libre	% du résultat d'exploitation	87,0	93,5	86,7	72,5	75,1
réalisé à l'étranger et transfrontalier	% du résultat d'exploitation	6,9	9,1	11,4	18,0	14,9
Bénéfice consolidé	millions de CHF	645	558	527	404 ¹	255
Fonds propres	millions de CHF	4 385	4 744	6 583	6 759 ¹	6 834
Création de valeur						
Valeur ajoutée de l'entreprise	millions de CHF	169	122	102	-24 ¹	-17
Valeur ajoutée	millions de CHF	5 193	5 145	5 143	4 613 ¹	4 616
distribuée au personnel	millions de CHF	4 074	4 034	3 989	3 802 ¹	3 764
distribuée aux bailleurs de fonds externes	millions de CHF	69	64	48	48 ¹	75
distribuée aux pouvoirs publics	millions de CHF	94	118	63	42 ¹	32
distribuée au propriétaire	millions de CHF	200	200	200	200	50
distribuée à l'entreprise	millions de CHF	756	729	843	521 ¹	695
Emplois						
Effectif (sans apprentis)	unités de personnel	44 131	43 485	42 316	39 932 ²	39 670
Apprentis Suisse	personnes	2 077	2 118	2 115	2 001	1 894
Emplois régions périphériques	personnes	18 633	18 176	17 640	16 765	16 073
Taux de fluctuation (départs volontaires)	% de l'effectif moyen	3,8	4,0	4,8	5,5	5,1
Licenciements pour raisons économiques	personnes	78	84	161	152	105
Conditions d'engagement, salaires et indemnités						
Engagement selon CCT Poste	en % des unités de personnel	89,6	85,6	85,6	85,2	86,1
Salairé minimal selon CCT Poste	CHF par année	47 620	47 620	47 620	47 620	47 620
Salairé moyen du personnel	CHF par année	83 472	82 231	83 178	83 383	82 741
Indemnités moyennes versées aux membres de la Direction du groupe	CHF par année	591 574	588 377	559 044	588 916	582 289
Ecart salarial ³	facteur	7,1	7,2	6,7	7,1	7,0
Gestion de la santé						
Accidents professionnels	nombre pour 100 unités de personnel	6,1	5,9	6,5	6,0	6,4
Absences dues à une maladie ou à un accident	jours par collaborateur	12,4	12,5	12,9	13,1	13,3
Diversité						
Femmes	% de l'effectif	48,4	48,1	47,5	46,3	45,0
Nationalités représentées	nombre	142	143	140	138	140
Femmes au Conseil d'administration	%	33,3	33,3	33,3	33,3	33,3
Femmes à la Direction du groupe	%	12,1	11,1	20,5	22,9	11,1
Femmes parmi les cadres supérieurs	%	12,3	12,3	13,4	16,0	17,1
Femmes parmi les cadres intermédiaires et inférieurs	%	23,4	24,2	23,9	23,2	23,8
Démographie						
Age moyen du personnel	années	45,3	45,6	46,0	46,1	46,1
Utilisation des ressources						
Consommation d'énergie	GWh	1 458	1 491	1 453	1 479	1 377
Consommation au sein de la Poste	GWh	890	905	887	902	816
de sources renouvelables	%	20,0	19,3	19,6	20,4	21,6
Consommation hors de la Poste	GWh	568	586	567	578	561
Impact sur le climat (domaines 1 à 3)						
Impact sur le climat	équivalent t CO ₂	440 728	446 151	436 550	439 955	408 784
Augmentation efficacité CO ₂ depuis 2010 ⁴	%	13,7	16,5	19,6	20,4	27,6

¹ Valeur ajustée (voir annexe des comptes consolidés 2019, Normes de présentation des comptes, Adaptation de la présentation des comptes et Activités abandonnées)

² Dans le segment PostMail, le calcul de l'effectif moyen en équivalents plein temps (hors apprentis) de deux filiales a été remanié, ce qui a entraîné l'ajustement de la valeur de 2018. Dans le segment CarPostal, la valeur de 2018 a été ajustée suite à la classification du groupe CarPostal France comme groupe sortant détenu en vue de la vente et activité abandonnée.

³ Facteur = indemnités moyennes des membres de la Direction du groupe par rapport au salaire moyen du personnel.

⁴ L'augmentation de l'efficacité en matière de CO₂ est mesurée d'après la variation des équivalents CO₂ par unité de prestation de base durant l'exercice sous revue par rapport à l'année de référence. La prestation de base est définie par unité du groupe (envoi, transaction, kilomètre-voyageur/kilomètre, unité de personnel, etc.).

071.444 fr (238268) 03.2020

La Poste Suisse SA
Wankdorffallee 4
Case postale
3030 Berne
Suisse

Téléphone +41 58 338 11 11
www.poste.ch

LA POSTE 