



Entretien

avec **Hansruedi Köng**,
président de la direction



Avec SpeedUp, nous accélérons la transformation numérique

Hansruedi Köng, qu'en est-il du résultat de l'exercice écoulé?

En 2020, notre résultat d'entreprise s'est établi à 93 millions de francs, ce qui représente une baisse de 131 millions, soit environ 58%, par rapport à l'exercice précédent.

Comment expliquez-vous ce moins bon résultat?

Les effets de la pandémie de coronavirus sont tout à fait tangibles. Ainsi, nous avons enregistré un recul de 69 millions de francs dans les opérations de négoce. Nos clients ont aussi beaucoup moins voyagé, ce qui s'est traduit par une baisse substantielle des gains de change résultant des retraits d'espèces en monnaies étrangères et de l'utilisation de cartes de crédit. Le résultat des opérations de commissions et des prestations de services a reculé d'un million de francs par rapport à 2019. La crise du coronavirus a entraîné un net déclin du chiffre d'affaires au niveau des transactions aux

guichets des filiales de la Poste et des distributeurs automatiques de billets, sachant qu'il n'a pas été possible de réduire d'autant les coûts de maintien des structures.

Quelles ont été les autres répercussions de la crise du coronavirus sur l'exercice 2020?

Cette crise nous a tous mis à l'épreuve. Par moments, la quasi-totalité du personnel a été en télétravail. Même s'il s'agit d'une pratique bien établie chez nous depuis de nombreuses années, cela représente un défi de taille. Par ailleurs, malgré l'interdiction d'octroyer des crédits, nous avons tenu à participer au plan d'aide du Conseil fédéral pour permettre à notre clientèle de PME de bénéficier de crédits COVID-19. Nous avons redoublé d'efforts pour mettre en place en un temps record des processus aussi efficaces que possible afin d'accélérer les procédures de vérification. C'est ainsi que nous avons pu accorder un crédit transitoire à plus de 17 000 PME.

Comment ont évolué les opérations d'intérêts?

Les taux d'intérêt bas, voire négatifs, depuis des années érodent encore plus notre marge d'intérêts. Le résultat des opérations d'intérêts après correctifs de valeur a reculé de 41 millions de francs. Cette tendance négative va se poursuivre, d'autant que des placements en obligations opérés antérieurement et encore bien rémunérés arrivent à échéance et que nous ne pouvons réinvestir les fonds libérés qu'avec des rendements très faibles.

Y a-t-il eu aussi des évolutions positives?

Grâce à une forte augmentation des activités de négoce de nos clients en e-trading, les produits des opérations de commissions ont augmenté de 18 millions de francs. Juste après les baisses mondiales des cours enregistrées sur les marchés boursiers au printemps 2020, nos clients ont fait beaucoup de trading. D'une manière générale aussi, il y a eu une forte hausse des activités de négoce au cours de l'année 2020, ce qui est réjouissant et montre que nous avons encore un énorme potentiel à exploiter dans le domaine des placements.

Sur le front des placements justement, l'année écoulée a été riche en évolutions.

Absolument. Depuis début mai 2020, nous proposons à nos clients, en complément à e-trading, quatre nouvelles solutions de placement qui leur permettent de se constituer un patrimoine de manière ciblée à long terme. Selon leurs souhaits, ils peuvent effectuer par eux-mêmes des opérations sur titres en ligne, demander à bénéficier d'un conseil personnalisé global ou déléguer entièrement la gestion de leur patrimoine

investi à PostFinance. Ainsi, nous proposons des solutions de placement très attrayantes, répondant aux différents besoins, mais nous associons aussi les atouts du conseil à la clientèle et des processus numériques en les intégrant dans l'environnement E-finance existant.

Comment la clientèle a-t-elle réagi à ces offres?

Très bien. Depuis leur lancement, ces solutions de placement ont déjà trouvé plus de 5000 preneurs. Notre clientèle y a déjà investi plus de 200 millions de francs – un tiers l'ayant été avec l'axe de placement «Durabilité». Avec ces chiffres, nous sommes bien partis pour nous hisser à un rang de leader des placements numériques pour la clientèle de particuliers.

Le développement des activités de placement a occupé une place centrale dans le cadre de la période stratégique «Digital Powerhouse», arrivée à son terme le 31 décembre 2020.

Quel bilan en dressez-vous?

Cette période de quatre ans désormais derrière nous a été intense, mouvementée et marquée par des avancées majeures à différents niveaux. Nous avons réorganisé PostFinance, en nous fixant des priorités bien précises. Outre le domaine des placements, nous avons aussi nettement développé et modernisé nos services numériques, par exemple avec la plateforme en libre-service intégrée à la PostFinance App, ou encore le nouveau login E-finance. Tout cela nous impose de disposer d'une solide assise technique, ce pour quoi notre nouveau système de noyau bancaire introduit à Pâques 2018 remplit parfaitement sa mission.

La levée de l'interdiction d'octroyer des crédits est un point sur lequel vous n'avez pas progressé lors de la dernière période stratégique.

En effet, et c'est aussi pourquoi ce que nous prédisions depuis longtemps a fini par arriver: notre résultat a tellement régressé ces dernières années qu'il s'approche de zéro, ce qui est problématique à bien des égards. Dans les années à venir, nous ne réaliserons pas un bénéfice suffisant pour pouvoir constituer par nous-mêmes les fonds propres supplémentaires requis, du fait de l'importance systémique de PostFinance, pour le montant actuel du bilan. En outre, nous ne serons plus guère en mesure de verser des dividendes à la Poste et nous ne pourrions plus apporter la même contribution au financement du service universel que par le passé. C'est dans ce contexte que nous avons élaboré la stratégie pour les années 2021 à 2024, qui doit nous permettre de conserver notre pertinence pour notre clientèle, ainsi que notre indépendance financière, avec un bilan moins important, même en cas de maintien de l'interdiction d'octroyer des crédits.

Quels sont les piliers porteurs de la nouvelle stratégie?

Lors de la période stratégique SpeedUp, nous allons accélérer la transformation numérique et nous concentrer sur quatre priorités thématiques, correspondant aux champs d'action respectifs de Business Units bien distinctes: Payment Solutions, Retail Banking, Digital First Banking et Platform Business. Outre des investissements dans de nouveaux secteurs d'activité, nous voulons continuer d'accroître l'efficacité des structures et des processus en place, dans le but de stabiliser le résultat financier.



Nous sommes bien partis pour nous hisser à un rang de leader des placements numériques pour la clientèle de particuliers.

Hansruedi Köng



La Corporate Responsibility est fermement ancrée dans notre nouvelle stratégie.

Hansruedi Köng

Cet objectif de stabilisation du résultat évoque une approche plutôt défensive.

Ce serait manquer de réalisme que de viser une croissance significative de notre bénéfice dans le contexte légal, réglementaire et économique actuel. Pour autant, sur le fond, notre démarche n'est en rien défensive et la stratégie SpeedUp est en fait très courageuse. En témoigne notamment la détermination avec laquelle nous mettons en place le nouveau modèle de fonctionnement. Nous disposons de quatre Business Units qui développent leurs activités à leur propre rythme et indépendamment les unes des autres. Chacune pourra ainsi se concentrer encore plus rigoureusement sur les besoins spécifiques de sa clientèle, sachant que les attentes des clients varient en fonction des prestations bancaires, tant en ce qui concerne la nature du conseil dispensé que le degré de numérisation ou la rapidité de développement des produits et services.

La mise en œuvre de la nouvelle stratégie s'accompagne d'une suppression d'emplois. Est-ce là une mesure inévitable?

Vu l'environnement de marché actuel, avec des taux d'intérêt négatifs, ainsi que l'interdiction qui nous est faite d'octroyer des crédits, nous ne pourrions que partiellement améliorer nos résultats à court terme. Par ailleurs, nos investissements dans de nouveaux secteurs d'activité ne seront rentabilisés qu'à moyen terme. Pour pouvoir stabiliser notre résultat, et ne pas nous retrouver en situation de perte, nous devons donc gagner en efficacité sur le front des coûts. C'est pourquoi nous allons devoir supprimer environ 130 postes à plein temps au total et modifier quelque 260 contrats de travail d'ici la fin 2021. Les suppressions d'emplois se feront si possible par la fluctuation naturelle ainsi que par l'expiration des rapports de travail de durée déterminée et par des départs à la retraite (anticipée).

Si des licenciements doivent toutefois être prononcés, PostFinance assumera sa responsabilité d'employeur en s'appuyant sur un plan social généreux, élaboré avec les partenaires sociaux. En outre, quelque 80 nouveaux postes seront aussi créés dans un secteur d'activité numérique passionnant.

À propos de responsabilité: la société exige de plus en plus des banques qu'elles pratiquent une gestion durable. Que fait PostFinance à ce niveau?

La Corporate Responsibility est fermement ancrée dans notre nouvelle stratégie et nous avons à cœur d'appréhender cette thématique dans ses trois dimensions: écologique, économique et sociale. Nos efforts sont déjà conséquents dans divers domaines. Je songe notamment à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, que nous encourageons fortement, ce qui nous a déjà valu plusieurs certifications. Ou encore aux solutions de placement durables, que nous proposons déjà à notre clientèle et que nous allons continuer de développer. Dans d'autres domaines, nous pouvons sûrement encore faire davantage. En 2021, nous élaborerons les bases et les analyses à partir desquelles nous définirons les objectifs de performance concrets de notre action pour les années à venir. C'est pour cela que nous avons créé il y a quelques mois une nouvelle unité entièrement consacrée à la Corporate Responsibility.

En quoi PostFinance s'engage-t-elle pour la protection du climat?

Faisant partie du groupe Poste, nous nous mobilisons pour cette cause depuis longtemps. La Poste vise l'absence totale d'impact sur le climat pour 2040, et endosse ainsi un rôle de précurseur. Membre de l'initiative Exemplarité Énergie et Climat, PostFinance s'est engagée à apporter une contribution ambitieuse à l'accroissement de l'efficacité énergétique et au développement des énergies renouvelables en Suisse.