



---

Entretien

---

avec **Hansruedi Köng**  
Président de la direction



## Nous allons lancer des solutions de placement totalement inédites

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

En 2019, nous avons enregistré un résultat d'entreprise de 224 millions de francs, en hausse de 37 millions, soit près de 20%, par rapport à l'exercice précédent.

### **Comment expliquez-vous cette amélioration du résultat?**

Grâce aux modifications apportées à notre structure tarifaire et à des volumes plus importants d'affaires neutres, le résultat des opérations de commissions et des prestations de services a augmenté de 70 millions de francs. Du fait des conditions du marché, le résultat des opérations de négoce a également progressé de 56 millions de francs et la vente de deux participations et d'une filiale s'est traduite par un bénéfice unique de 24 millions de francs. En parallèle, les charges

de personnel ont diminué de 41 millions de francs. Les opérations d'intérêts restent un sujet d'inquiétude, car leur montant a chuté de 149 millions de francs par rapport à l'exercice précédent. Nous sommes durement pénalisés par les taux négatifs du marché et par l'interdiction d'octroyer des crédits.

### **Le creux de la vague a-t-il été atteint?**

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 désormais des taux d'intérêt négatifs à leurs clients. Comment PostFinance gère-t-elle la situation?**

Au plan national et au plan international, les marchés financiers affichent actuellement des taux qui sont tous 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 entretiennent une relation active avec PostFinance, en utilisant un vaste éventail de produits et de services, bénéficient d'une valeur seuil plus élevée que ceux qui ont uniquement chez nous des avoirs en espèces.

**Se pourrait-il donc que, bientôt, les taux négatifs s'appliquent aussi aux petits épargnants chez PostFinance?**

Les opérations d'intérêts reposent sur la perception par la banque d'intérêts supérieurs aux intérêts servis à sa clientèle. Cette logique s'applique aussi dans le contexte actuel des taux d'intérêt négatifs. Par conséquent, comme toutes les banques, nous allons être contraints de répercuter encore davantage les taux d'intérêt négatifs du marché sur nos clients dans les mois à venir. Même si, pour l'instant, j'exclus la possibilité que les petits épargnants aient aussi à payer un jour une commission sur avoirs chez PostFinance, personne ne sait comment la situation générale va évoluer d'ici deux ou trois ans...

**Vous avez évoqué l'augmentation du résultat des opérations de commissions et des prestations de services. Vu les nombreuses résiliations de comptes, vous en avez payé le prix.**

L'augmentation des frais opérée l'an dernier s'est traduite par la perte d'environ 100 000 clients. Nous nous attendions à de telles réactions, mais la perte n'en est pas moins douloureuse.

**La plupart des «néo-banques» proposent à leur clientèle une offre de base gratuite. N'était-ce donc pas une mauvaise idée d'augmenter les frais?**

Le Digital Banking est très évolutif. Pour développer le plus vite possible un important portefeuille clientèle, les «néo-banques» offrent au départ des conditions alléchantes, ce qui peut en effet séduire, mais ces prestataires imputent aussi rapidement des frais quand on veut sortir de l'offre de base. Pour les clients souhaitant disposer d'une offre de produits numériques très étendue, de conseils personnalisés ou d'une assistance dans l'une des langues nationales, PostFinance est le bon choix, d'autant plus qu'ils profitent chez nous d'un rapport qualité-prix attractif et d'une excellente qualité de service.

**Pourtant, PostFinance n'a pas réussi à convaincre de nombreux clients de lui rester fidèles. Pourquoi?**

Quand les clients entretiennent plusieurs relations bancaires, il est normal qu'ils en suppriment certaines lorsque les frais grimpent. Pour bon nombre de nos clients, PostFinance n'est pas la banque principale. Par exemple, ils peuvent n'avoir qu'un compte d'épargne

chez nous. Or, dans le cadre de cette relation bancaire secondaire, le client est bien moins fidélisé que lorsqu'il effectue toutes ses opérations quotidiennes dans un établissement, où il peut aussi avoir souscrit une hypothèque et disposer d'un portefeuille de placements. En matière de placements justement, nous allons lancer en 2020 des solutions totalement inédites, également accessibles en ligne, afin d'inciter nos clients épargnants à investir.

**Comment entendez-vous procéder pour y parvenir?**

Vu la faiblesse actuelle des taux, il est de plus en plus difficile pour un épargnant de réaliser des placements rentables. En guise d'alternative aux comptes d'épargne classiques, nous proposons aujourd'hui à notre clientèle une offre restreinte de fonds de placement éprouvés, que nous allons développer substantiellement durant l'année en cours, tout en intégrant de nouvelles solutions de placement numériques dans notre gamme de fonds actuelle. Nous projetons de les mettre à la disposition de tous les clients mi-2020, soit directement dans e-finance soit, sur demande, par l'intermédiaire de leurs conseillers attirés.

**En quoi les nouvelles offres se différencient-elles de l'approche adoptée par PostFinance auparavant pour les placements?**

Outre un conseil en placement s'accompagnant d'un suivi permanent du portefeuille et de propositions de redistribution, le service d'e-gestion de patrimoine constitue la grande nouveauté, en ce sens qu'il consiste à gérer et à piloter le portefeuille en fonction de la stratégie de placement choisie par le client. Nous nous forgeons aussi notre propre point de vue interne, qui se concentre sur la croissance à long terme du patrimoine des clients privés, et appliquons une approche qui se veut raisonnable en plaçant au premier plan la performance après déduction de l'ensemble des frais. Les décisions sont toujours prises dans l'intérêt du client et communiquées en toute transparence dans notre publication mensuelle «Boussole de l'investissement», à laquelle il est d'ailleurs possible de s'abonner aujourd'hui déjà gratuitement sur [www.postfinance.ch](http://www.postfinance.ch).



Nous voulons faire de PostFinance la première banque numérique de Suisse.

Hansruedi Köng

#### Comment entendez-vous vous démarquer de la concurrence en matière de placements?

Jusqu'à présent, PostFinance ne dispensait que peu de conseils en placements et n'assurait pas la gestion de patrimoine. Elle peut donc lancer de nouvelles solutions de placement numériques sans dépendre de structures de distribution existantes, ce qui est un atout majeur. L'autre avantage réside dans le seuil d'accès très bas au service d'e-gestion de patrimoine: à partir de 5000 francs déjà, les particuliers peuvent profiter de cette offre. Et, bien sûr, nous allons proposer à notre clientèle des conditions attrayantes.

#### Quelles sont les autres nouveautés prévues pour 2020?

Notre ambition demeure inchangée: transformer PostFinance en Digital Powerhouse et en faire la première banque numérique de Suisse. Après avoir lancé l'an dernier le nouveau login e-finance avec reconnaissance faciale ou empreinte digitale, nous allons maintenant nous concentrer sur le développement et le perfectionnement de nos produits, prestations et services numériques.

#### 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 le 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 quant à l'interdiction d'octroyer des crédits, car cette décision revêt une importance cruciale pour l'avenir de PostFinance. Pour autant, nous ne voyons guère l'utilité de dépenser notre énergie sur des dossiers qui ne dépendent pas de nous.

Nous la consacrons donc à des activités dont nous avons la maîtrise, et notamment à la mise en œuvre assidue de notre stratégie de numérisation. Sur ce front, nous avons accompli des progrès majeurs ces derniers mois, non seulement en comblant certaines lacunes par rapport à nos concurrents, mais aussi en lançant et en positionnant avec succès une plateforme comme Valuu. Nous avons ainsi fait la preuve de notre esprit de pionnier et de notre capacité d'innovation, qui sont des qualités décisives pour la réussite future de PostFinance.

#### La période stratégique actuelle s'achève cette année. Qu'est-il envisagé à partir de 2021?

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.



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

Hansruedi Köng

