

## L'avenir de PostFinance a commencé

Après plus de 160 ans, la Poste suisse devient une société par actions. Et avec elle, PostFinance, qui sera par ailleurs encadrée par l'autorité fédérale de surveillance des marchés financiers FINMA. Hans-Rudolf Thönen, qui est depuis presque 40 ans au service du prestataire de services de paiements, nous explique ce que ça signifie. Le membre de la direction de PostFinance jette un regard en arrière mais aussi vers l'avenir: depuis le début des IT jusqu'aux différentes tendances techniques dans le trafic des paiements en passant par le livret jaune.

**CLEARIT:** Monsieur Thönen, vous êtes un vétéran dans le domaine du trafic des paiements. Pour vous qu'est-ce qui a constitué la meilleure période de votre vie professionnelle, la plus intéressante?

**Hans-Rudolf Thönen:** Hans-Rudolf Thönen: Je suis aujourd'hui aussi enthousiaste qu'au premier jour. On ne peut pas dire qu'il y ait quelque chose de particulier qui ressort. Mais à la fin des années 80, il y a tout de même eu un point de rupture, quand la technique a fait son entrée massive dans tous les secteurs de la production. C'était fascinant de pouvoir alors moi-même poser les jalons qui ont propulsé le trafic des paiements de PostFinance. Pouvoir assister à l'ère de l'informatique comme moteur du changement pour la première fois dans une telle proportion, ça c'était vraiment une période fascinante. Mais le côté fascinant du secteur du trafic des paiements est toujours là, chaque jour.

**«Avec le contrôle de la future PostFinance SA par la FINMA, nous recevons des consignes courantes dans la branche, qui vont nous permettre de renforcer notre position sur la place financière suisse.»**

Ça devrait continuer à être fascinant si PostFinance obtient l'autorisation de l'autorité des marchés financiers et devient une banque. Qu'est-ce que cela signifie pour le trafic des paiements de votre établissement?

Le secteur du blanchiment d'argent sera mis sous le contrôle de l'autorité des marchés financiers à compter du 1<sup>er</sup> décembre. La mise sous contrôle complète est attendue pour 2013. Je pense que cela nous aide en particulier dans le domaine de la surveillance. Nous avons maintenant un régulateur qui a une large expérience dans le domaine bancaire et nous sommes donc dès maintenant surveillés comme les autres établissements financiers.

Pour le numéro quatre sur le marché suisse aussi c'est nécessaire.

**Quelles sont concrètement les conséquences pour votre quotidien, pour vos affaires?**

Pour les clients, peu de choses vont changer. C'est surtout en interne que la mise sous contrôle constitue une étape importante, mais nous nous y sommes préparés depuis longtemps. Ainsi, par exemple, en ce qui concerne la lutte contre le blanchiment de l'argent, nous sommes depuis longtemps à un niveau élevé. Mais il est certain que les trésors d'expérience de la FINMA nous apporteront beaucoup et que nous en profiterons pleinement. D'un autre côté, il est évident que nous avons dû évoluer dans différents domaines. Mais là aussi, nous y travaillons depuis des années. Avec le contrôle de la future PostFinance SA par la FINMA, nous recevons des consignes courantes dans la branche, qui vont nous permettre de renforcer notre position sur la place financière suisse.

**Vous avez évoqué le fait que dans les années 80 une percée dans le domaine des technologies de l'information avait durablement modifié le monde du trafic des paiements. Depuis plus de 100 ans le livret jaune a survécu à tous les courants technologiques. Quand la dernière heure du livret de récépissés va-t-elle sonner?**

Je ne sais pas si je verrai ce moment. C'est une particularité des Suisses que d'effectuer autant de paiements à l'agence postale. Par rapport au reste de l'Europe, nous sommes là dans une situation particulière. Le fait d'avoir le livret dans la main constitue pour beaucoup la confirmation que le paiement a bien eu lieu. Et ce ne sont pas seulement les personnes âgées qui effectuent ainsi leurs versements, ce sont également les jeunes. Nous vendons 300 000 livrets de ce type par an. C'est une quantité énorme. Personnellement, je ne comprends pas qu'avec les possibilités actuelles, on doive inscrire un versement à partir d'un reçu dans un livret. Nous voulions rendre ce processus plus agréable pour les clients. Mais il y a environ cinq ans nous avons dû interrompre cet essai très rapidement. Comme nous avons saisi de manière électronique toutes



## Biographie succincte

Hans-Rudolf Thönen a intégré le département informatique de PostFinance en 1973. Depuis 1993, il est COO et membre de la direction. Au cours de sa carrière, il a occupé au sein de PostFinance des fonctions de direction dans plusieurs domaines. Il a, de plus, exercé des mandats au sein de conseils d'administration (Paynet, Eufiserv) et la présidence de TeCo ep2.

les informations importantes à l'agence postale, nous les avons imprimées directement sur un reçu à l'attention de nos clientes et de nos clients. Nous avons fait l'essai dans 10 agences postales et nous avons informé la clientèle qu'aucun livret ne serait plus accepté mais que les reçus seraient donnés tels quels. A la suite de cela, beaucoup de gens se sont rabattus sur les agences postales dans lesquelles ils pouvaient continuer à effectuer des versements avec le livret jaune. L'effet escompté n'a donc pas eu lieu.

**Les coûts correspondant à ce type de prestation doivent donc être beaucoup trop élevés.**

Il est certain que ce type de paiement nous coûte plus cher que d'autres. Mais conformément à la loi postale, le parlement veut que chaque Suisse ait accès en moins de 20-30 mn à une agence postale dans laquelle on peut recevoir de l'argent liquide. C'est PostFinance qui remplit cette mission de service public.

**«Chez PostFinance, les ressources en personnel ont environ été divisées par deux dans le traitement des justificatifs ces dernières années.»**

**Au cours des 10 dernières années, comment les effectifs se sont-ils développés chez vous?**

Dans le secteur avec justificatif, le nombre de transactions a beaucoup diminué. Nous constatons exactement l'inverse dans le traitement électronique. Chez PostFinance, les ressources en personnel ont environ été divisées par deux dans le traitement des justificatifs ces dernières années. Mais cela n'a rien à voir avec les grandes vagues que nous avons connues par le passé. Il y a eu une première étape à la fin des années 80 lors du passage du traitement manuel au PC. Il a alors fallu supprimer 1000 postes. Ensuite il y a eu une deuxième étape en 1996, lorsque l'informatique intégrale a fait son entrée, ce sont à nouveau presque 900 postes qui ont été perdus. Au cours de ces huit dernières années les réductions n'ont plus été aussi drastiques. Grâce à notre Straight-Through-Processing-Rate élevé, aujourd'hui nous ne devons plus traiter manuellement qu'un tout petit nombre de paiements. Les justificatifs d'agence postale sont par exemple directement scannés à l'agence et sont ensuite traités automatiquement. Cela représente environ 180 millions de paiements par an. Dans les centres d'opérations de PostFinance, nous traitons encore les ordres de paiements envoyés par la poste, mais celui-ci diminue d'environ 7% par an. A l'inverse du livret jaune, je pense que tôt ou tard cette prestation va disparaître.

**A votre avis quels sont les développements que nous pourrions observer dans les prochaines années?**

Je pense que le trafic des paiements électronique va

beaucoup augmenter au détriment du trafic des paiements papier. Nous avons actuellement 1,3 millions de clients qui effectuent déjà leurs paiements par Internet – et la tendance est en augmentation. Les achats en ligne avec paiement direct vont aussi augmenter.

**Revenons au trafic des paiements électroniques. Comment gérez-vous les innovations lancées il y a quelques temps par PayPal par exemple, et maintenant par Google?**

Ce type de prestataires va se multiplier sur le marché. C'est comme ça. En tant qu'innovatrice dans le domaine du trafic des paiements suisse, PostFinance essaie de ne pas laisser passer le train, et de prendre en compte toutes les nouvelles techniques. Il y a peu, nous avons ainsi communiqué sur le fait que nos clientes et clients pouvaient désormais scanner et payer des factures avec leur téléphone portable. C'est un grand pas en avant. Nous estimons que les jeunes vont être de plus en plus nombreux à l'utiliser pour pouvoir payer plus rapidement et quel que soit l'endroit où ils se trouvent. Mais nous allons aussi utiliser tous les autres canaux afin de permettre à nos clients de traiter leurs paiements avec les techniques les plus innovantes et à moindre coût.

**Et comment se situent les coûts unitaires?**

Les coûts unitaires diminuent avec les quantités qui augmentent. Pour les nouveaux procédés, les investissements sont bien sûr à prendre en considération, mais avec des quantités en augmentation nous parvenons rapidement à de bonnes structures de coûts. Ce qui pèse particulièrement c'est l'analyse du coût global d'un processus. Il est décisif d'éviter les ruptures de médias. Tous les systèmes qui peuvent simplifier ou éviter les ruptures de médias au niveau des émetteurs de factures et des déposants, diminuent les coûts de manière corrélative.

**Comment prenez-vous en compte ce défi?**

Prenons l'exemple de l'e-facture. La facturation a déjà lieu de manière électronique et je règle le paiement en seulement trois petits clics de souris. Les ruptures de médias sont alors éliminées, les sources d'erreurs disparaissent, les indications de références, le déposant, le bénéficiaire, tout cela disparaît dans le traitement.

**«Aujourd'hui notre collaboration avec les banques est très bonne. Dans les domaines techniques, nous regardons dans la même direction.»**

**Une fois que l'autorisation d'agir en tant que banque aura été obtenue, comment la collaboration avec d'autres établissements financiers va-t-elle être modifiée?**

Aujourd'hui notre collaboration avec les banques est très bonne. Dans les domaines techniques, nous nous mettons

d'accord dans différentes commissions, nous regardons dans la même direction et nous allons de l'avant. Il est évident que sur le marché, nous sommes en concurrence. Il existe aussi une collaboration intense au niveau du trafic des paiements basé sur les cartes et il est vrai que celui-ci augmente aussi considérablement année après année. En ma qualité d'ancien président de l'association TeCo ep2 qui a mis en place les infrastructures techniques dans toute la Suisse avec les acquéreurs, les émetteurs de cartes et les fabricants de terminaux de cartes, je sais que dans ce domaine aussi la collaboration fonctionne très bien – et cela pour le bénéfice de chacun. Et cela est valable aussi pour les deux systèmes de trafic des paiements. D'un côté, PostFinance a des solutions efficaces dans le trafic des paiements de masse, mais d'un autre côté, le système de paiement interbancaire SIC est très important lui aussi. Les deux parties s'entendent bien. Les tensions font partie du jeu de la concurrence. PostFinance effectue aussi le traitement du trafic des paiements pour cinq banques, parmi lesquelles UBS ainsi que des banques cantonales. C'est le signe qu'avec un bon service et des prix acceptables nous pouvons coopérer au niveau du traitement. Nous avons d'ailleurs dû récemment prolonger des contrats. Nous sommes le responsable le plus important du traitement pour partenaires dans le trafic des paiements. Et on peut imaginer d'autres coopérations en rapport avec les recommandations «Too big to fail» que les banques doivent adopter. Voyons ce que nous réserve l'avenir. Le chemin vers de nouveaux modèles, vers de nouvelles formes de fonctionnement est envisageable. Je suis certain que dans ce contexte, notre collaboration sera très prisée.

**Est-ce que cela signifie que l'idée communautaire est devenue plus forte?**

Celle-ci est devenue beaucoup plus forte. Dans l'environnement SEPA, nous participons aussi à tous les comités, nous nous impliquons et nous avons voix au chapitre. Et nous sommes aussi partenaires de SIC depuis plus de dix ans.

**Une question qui préoccupe de nombreuses personnes impliquées dans le trafic des paiements: Quand arrivera le justificatif commun en Suisse qui remplacera les bulletins de versement rouge et orange?**

C'est actuellement en discussion. Si cela a encore du sens d'obtenir un justificatif commun dans le temps qui nous reste, alors il faudrait qu'il apporte des avantages significatifs. Un passage à un nouveau justificatif entraînerait d'énormes bouleversements dans le processus. La création du justificatif serait alors le moindre des problèmes. Un tel changement nécessite d'après moi environ dix ans avant que les anciens processus puissent être définitivement supprimés. On parle par exemple du code barre depuis plus de vingt ans. On va voir si c'est maintenant le bon moment. <

Interview:

**Gabriel Juri, SIX Interbank Clearing**  
gabriel.juri@six-group.com

**André Gsponer, Enterprise Services AG**  
andre.gsponer@eps-ag.ch

## Du travail manuel au service 7 jours sur 7, 24 heures sur 24.

En 1994, 500 collaborateurs au niveau central et 1700 dans les offices de chèques postaux sont employés sur de nombreuses interfaces pour le traitement principalement manuel des paiements et des commandes. Dans le centre de calcul on dispose des plus gros ordinateurs, dans les offices de chèques postaux de PC. 1000 postes de travail ne sont plus nécessaires.

Deux ans plus tard, c'est une nouvelle époque qui commence. Dans le traitement des paiements, le travail manuel est en grande partie supprimé. 900 emplois supplémentaires vont disparaître. Avec des lecteurs (pouvant traiter jusqu'à 5 millions de bulletins de versement par jour), des chaînes d'impression et d'emballage (avec 120 millions de pages par an), des

systèmes robotisés pour la gestion des supports de données (30 000 supports de données par mois), la production s'est transformée en une activité industrielle. Sur 1650 collaborateurs travaillant dans la production, 1350 s'occupent du traitement, de l'informatique, du backoffice et du service clientèle. Les données clients et les données de compte centralisées permettent un accès 24 heures sur 24 aux données de compte. Les retraits peuvent être effectués à tout moment quel que soit l'endroit, et le solde existant peut être vérifié avant l'enregistrement.

De nouvelles prestations automatiques arrivent coup sur coup. Un service clientèle 24 heures sur 24. Les paiements sont saisis à l'agence postale ou traités par les clients eux-mêmes. La production se transforme en un environnement de service moderne. Tous les collaborateurs sont équipés avec les mêmes outils de travail: PC, écran, imprimante.