

avenir analyse

En avant, la Poste !

Avenir Suisse propose un plan en 5 points pour moderniser la Poste Suisse

La Poste Suisse a besoin d'une réorientation stratégique. L'organisation actuelle, avec sa banque, ses cars postaux et ses services numériques est trop complexe. L'entrée en fonction du nouveau directeur est une opportunité à saisir : l'entreprise fédérale a besoin d'une mise à jour en matière de gouvernance et doit se concentrer sur son coeur de métier, à savoir les services postaux.

D'abord, la bonne nouvelle : la Poste Suisse est très efficace dans son domaine de prédilection. Selon l'Union postale universelle, elle occupe souvent la première place en matière de qualité et de fiabilité. Toutefois, ce secteur connaît un déclin. Le volume de courrier chute et les filiales sont de moins en moins utilisées. Si cette évolution n'est pas prise en compte, la Poste risque l'assainissement. Ces dernières années, au lieu de relever ce défi, les responsables politiques se sont dispersés.

Le Conseil fédéral a ainsi laissé place à une expansion dans des domaines d'activité qui n'ont plus grand-chose à voir avec le service postal universel. «[La Poste] contribue à répondre aux besoins de la société et de l'économie numériques en matière de communication sûre et efficace», peut-on lire dans les objectifs stratégiques de la Poste. Cela n'est pas resté sans effets. La Poste a tenté de compenser le recul de son activité de base par une série d'acquisitions dans de nouveaux domaines, rachetant par exemple des entreprises spécialisées dans la cybersécurité, les logiciels d'entreprise et les services du cloud.

Toutefois, cette voie mène à une impasse. Jusqu'à présent, les acquisitions ont été déficitaires et ont entraîné de plus en plus de conflits avec les prestataires privés. Avenir Suisse plaide donc en faveur d'un retour à l'activité de base de la Poste. Aujourd'hui, cette dernière n'est pas seulement un prestataire logistique, mais aussi une banque d'importance systémique, un opérateur de bus et un prestataire de services numériques. Parallèlement, ce vaste conglomérat est détenu à 100 % par la Confédération et donc fortement politisé. Cette configuration est très problématique.

Avenir Suisse propose donc aux responsables politiques un plan en cinq points visant à stabiliser et à recentrer le groupe :

- 1. Se distancer de la politique :** à l'avenir, la Confédération gèrera sa participation dans la Poste (ainsi que dans d'autres entreprises fédérales) par l'intermédiaire d'une société de participation pilotée par des professionnels du domaine, rattachée à l'Administration fédérale des finances (AFF). Ainsi, l'exploitation opérationnelle pourra se recentrer sur la fourniture efficace et économique des services postaux et du service public. La réglementation du marché postal sera quant à elle définie par les milieux politiques par voie d'ordonnance et de loi.

2. **Moderniser le marché postal :** la concurrence est le meilleur moyen de garder sous contrôle les anciens monopoles. Il existe un potentiel de concurrence pour les envois de masse, mais cela nécessite la suppression du monopole résiduel sur le courrier. Le marché des colis n'a plus besoin de prescriptions étatiques. La Commission de la concurrence pourrait donc y garantir une concurrence efficace.
3. **Se concentrer sur son cœur de métier :** la Poste est championne du monde dans le transport de lettres et de colis sur tout le territoire. Cette activité principale doit redevenir prioritaire dans la mission de l'entreprise et dans la stratégie du Conseil fédéral. Là où la demande évolue en raison de la numérisation, le service public doit s'adapter. Si la Poste s'ouvre au capital et au savoir-faire privés, cela pourrait lui donner un élan supplémentaire, comme l'ont montré la Poste allemande ou la Poste autrichienne.
4. **Limiter l'expansion numérique :** tant que la Poste est une entreprise publique, elle devrait se limiter aux services numériques étroitement liés à son activité de base. La série d'acquisitions lancée il y a quelques années dans des domaines où des entreprises privées proposent déjà des services n'est pas compatible avec une Poste publique. La division Digital Services devrait donc être dissoute et les services en lien avec l'activité de base intégrés à la Poste.
5. **Se diriger vers une autonomie de CarPostal et de PostFinance :** comme il n'existe pratiquement aucune synergie avec l'activité de base de la Poste, la division CarPostal devrait être scindée. Elle pourrait alors être gérée de manière indépendante ou vendue à une entreprise de transport existante. La même logique s'appliquerait à PostFinance. Celle-ci devrait être vendue dans son intégralité ou introduite en bourse de manière indépendante. En contrepartie, l'interdiction de crédit serait levée et PostFinance deviendrait une banque normale.

Aujourd'hui, les milieux politiques attendent de la Poste qu'elle offre un service exemplaire, verse des dividendes élevés à la Confédération et garantisse la neutralité concurrentielle, soit un ensemble d'attentes qui recèle de nombreux conflits d'objectifs. Le plan en cinq points d'Avenir Suisse propose une issue à ce trilemme. Les leviers à actionner sont clairs : «Il s'agit de démanteler les structures obsolètes du service public et de recentrer la Poste sur ses atouts traditionnels», explique Christoph Eisenring, auteur de l'étude.

avenir analyse: «En avant, la Poste !», Christoph Eisenring, 20 pages, disponible en ligne à partir du 20.10.2025 à 5h00 sur [avenir-suisse.ch](https://www.avenir-suisse.ch)

Plus d'information : Christoph Eisenring, 41 44 445 90 02, christoph.eisenring@avenir-suisse.ch

L'avenir de la poste – recommandations à moyen terme (2030) et à long terme (2035)

	2030	2035
Gouvernance	• Réduire l'interdépendance entre la politique et la Poste. • Transférer les parts des entreprises fédérales (Poste, CFE, Swisscom) dans une société de participation. • La société de participation, rattachée à l'Administration fédérale des finances, exerce la fonction de propriétaire.	
Modernisation du marché postal et du service public	• Abolition du monopole résiduel sur les lettres jusqu'à 50 grammes. • Comptabilité séparée et donc transparence des coûts pour les lettres et les colis, afin de mettre en évidence d'éventuelles subventions croisées. • Allègement du service public (réduction du nombre de jours de distribution par semaine, accès via des stations de colis/service à domicile au lieu de filiales) et donc plus de liberté pour la Poste. • Domaine des colis sans prescriptions étatiques; la Commission de la concurrence veille à une concurrence efficace. • Le Surveillant des prix conserve sa compétence pour les lettres tant que la Poste domine le marché.	• Une Poste focalisée, ouverte aux capitaux privés et donc au savoir-faire. • Plus la part d'actionnaires privés est importante, plus la marge de manœuvre pour les activités à l'étranger est grande.
Digital Services	• Mettre fin aux achats dans le domaine numérique. • Préciser le but de la Poste : transport physique de marchandises et d'informations et des <i>services numériques étroitement liés</i> à ce transport. • Séparer les services numériques qui ne sont pas liés à l'activité principale. • Dissoudre la division Digital Services. • La Commission fédérale de la poste devient le point de contact pour les plaintes d'entreprises privées concernant d'éventuelles distorsions de la concurrence dues à des rachats de la Poste.	
PostFinance	• Séparer le service universel du trafic des paiements de la Poste/PostFinance; lancer un appel d'offres pour ce mandat. • Séparation totale de la Poste et de PostFinance. • Après sa séparation, PostFinance sera d'abord intégrée dans la société de participation financière de la Confédération.	• Date limite pour l'achèvement d'une privatisation complète de PostFinance. • La vente de la première tranche d'actions met fin à l'interdiction de crédit : PostFinance devient une banque normale.
CarPostal	• Indépendance de CarPostal ou vente à un propriétaire du secteur des transports.	