

U V E K
E T E C
A T E C

CFF – POSTE – SWISSCOM

Réalisation des objectifs stratégiques 2002 assignés par le Conseil fédéral

**Département fédéral de l'environnement, des
transports, de l'énergie et de la communication**

Berne, le 16 avril 2003

CONTENU

1. Réalisation des objectifs
 - des CFF
 - de la Poste
 - de Swisscom
2. Instruments de gestion à disposition de la Confédération
3. Objectifs stratégiques assignés par le Conseil fédéral aux CFF, à la Poste et à Swisscom

Réalisation des objectifs assignés à la SA CFF pour 2002

Durant l'exercice 2002, les CFF ont largement atteint les objectifs stratégiques assignés par le Conseil fédéral. Les objectifs ont été atteints, voire parfois considérablement dépassés dans les secteurs trafic voyageurs et infrastructure. En revanche, dans le trafic marchandises, la SA CFF n'est pas parvenue à atteindre certains objectifs essentiels. Compte tenu de la situation économique, des prestations remarquables fournies durant Expo.02, du nouveau record obtenu en trafic voyageurs et de l'amélioration pour les pouvoirs publics du rapport prestations/indemnités, le bilan est positif. Bien que la satisfaction du personnel se soit accrue, elle devra encore s'améliorer.

Clients largement satisfaits de la qualité des prestations

Dans le trafic voyageurs, 81 % des clients étaient satisfaits des prestations de la CFF SA. Le degré de satisfaction s'est donc maintenu au niveau élevé de l'année précédente. Les critiques ont surtout concerné le manque de places assises. Par rapport à l'année précédente, les plaintes relatives à la propreté des compartiments et des toilettes ont augmenté. La satisfaction des clients de CFF Cargo SA, qui s'est élevée à 7,47 sur une échelle de 10, s'est légèrement améliorée par rapport à l'année précédente. Le service de facturation et le suivi des clients assuré par le Centre Service Clientèle, notamment, ont reçu une meilleure note. Par contre, la cote du conseil à la clientèle a baissé. L'accès non discriminatoire au réseau est garanti. La commission n'a reçu aucune plainte.

Objectifs très bien réalisés en trafic voyageurs

En 2002, la prestation globale du trafic voyageurs des CFF s'est accrue de 5,2 % (2001: 4,9%) pour s'établir au chiffre record de 12 108 millions de voyageurs-kilomètres (v-km) (2001: 11 509 millions de voyageurs-kilomètres). L'objectif est donc très bien atteint. Trois quarts des voyageurs-kilomètres parcourus relèvent du trafic voyageurs longue distance et un quart du trafic régional. Durant Expo.02, la SA CFF a fourni des prestations spéciales et transporté quelque 3,5 millions de passagers. Par rapport à l'ensemble du trafic, la part des voyageurs-kilomètres parcourus en chemin de fer a de nouveau légèrement augmenté de 0,8% pour s'établir l'an dernier à 29,1% (2001: 28,3).

Objectifs non atteints en trafic marchandises

Les objectifs financiers et en matière de prestations et de productivité n'ont pas été atteints en trafic marchandises. Ceci s'explique par les interruptions de ligne prolongées au sud, la morosité conjoncturelle et le durcissement de la concurrence. Par rapport à l'année précédente, la prestation de transport de SA CFF Cargo a connu un net recul (-7,6 %) pour s'établir à 9 732 millions de tonnes-kilomètres. Le trafic intérieur a fourni env. 24% de la prestation de transport globale, le trafic d'importation/exportation 21% et le transit env. 55%. Alors que le transit a reculé de 11,8% (2001: - 3,1%), la baisse des trafics d'importation et d'exportation a été de 12,5 %. Par contre, le trafic intérieur a évolué de manière assez réjouissante, augmentant de 3,2% (2001: +2,3%). En 2002, CFF Cargo a également posé les jalons d'une amélioration future de ses résultats en introduisant de nouveaux produits, en amorçant l'optimisation des processus d'exploitation en trafic intérieur et en créant des filiales en Allemagne et en Italie afin d'améliorer le trafic international.

Objectifs financiers atteints, plus de prestations pour moins d'indemnités

L'objectif fixé consistait à réaliser un résultat globalement positif pour le secteur des transports (trafic marchandises et trafic voyageurs réunis). Il a de nouveau été atteint. Le résultat financier est satisfaisant, même si la situation financière de la caisse de pensions et le résultat du trafic marchandises ont eu une influence négative inattendue dans son ampleur. Le résultat d'exploitation opérationnel se situe au niveau de l'année précédente. Les pouvoirs publics ont de nouveau reçu en 2002 plus de prestations de trafic régional par franc d'indemnité. Le rendement des indemnités (nombre de francs par kilomètre parcouru en trafic régional) s'est accru de 3,6 %. Parallèlement, les indemnités de la Confédération et des cantons ont légèrement reculé (2001: 539,1 millions de francs; 2002: 537,3 millions de francs). La productivité des transports s'est améliorée en 2002 de 1,3% (2001: + 2,6%); on constate toutefois un ralentissement de la croissance par rapport aux années précédentes. Si est dû à la conjoncture, ce repli montre bien qu'il est devenu difficile de réaliser de nouveaux gains de productivité.

Niveau de sécurité élevé et ponctualité

En matière de ponctualité, les CFF ont pleinement atteint leurs objectifs en 2002 tant en trafic voyageurs qu'en trafic marchandises, et ce malgré le trafic supplémentaire lié à Expo.02 et les diverses interruptions de ligne. La sécurité du transport des voyageurs et des marchandises ainsi que celle des collaborateurs jouissent d'une priorité absolue. A ce sujet, on distingue la protection contre les dangers passifs (safety: accidents de travail et de chemin de fer) et la protection contre les dangers actifs (security: par ex. agressions, vandalisme). Le nombre des événements affectant l'exploitation dans le domaine de la safety a augmenté. Les CFF ont cependant pris les mesures nécessaires afin d'améliorer cette situation. La sécurité globale de l'exploitation demeure à un excellent niveau.

Réalisation des objectifs en matière de personnel

La confiance des collaborateurs dans la SA CFF s'est heureusement de nouveau améliorée après deux ans de repli. Des efforts devront cependant toujours être entrepris afin de renforcer la confiance des collaborateurs dans l'entreprise et d'améliorer la satisfaction des collaborateurs.

Coopérations et participations

Dans le secteur du trafic voyageurs, la SA CFF a assumé sa responsabilité d'opérateur leader sur le marché des prestations de transport régional en intégrant le MTHB, surendetté, au sein de la Turbo SA. Dans le secteur du trafic marchandises, la SA CFF Cargo a défendu son intérêt au développement de transports internationaux plus efficaces entre le nord et le sud en créant les sociétés SRC Köln et SRC Italy. L'entreprise s'expose à la concurrence en concentrant ses efforts sur les lignes d'accès d'Allemagne et d'Italie, essentielles pour le transit des marchandises. Ceci permet également de maintenir la coopération avec la DB et les FS dans le secteur du trafic marchandises longue distance.

CFF: les chiffres

Indicateurs

	2002 En mio de fr.	2001 En mio de fr.
Produits d'exploitation	6 323,9	6 031,4
Charges d'exploitation	6 129,9	5 785,7
Perte/bénéfice du groupe	-12,0	314,1
Rendement du chiffre d'affaires	-0,2%	5,2%
Investissements (infrastructures en construction)	2 '832,3	2 '075,0
Cash-flow	849,6	992,4
Total du bilan	28 782,6	28 546,5
Effectifs du groupe en unités de personnel¹ (sans les apprentis)	27 767	27 387 ²

¹ Effectif de la SA CFF et SA CFF Cargo sans les autres filiales

² Recalculé en fonction de la restructuration du groupe en 2002.

	2002	2001
Trafic voyageurs		
Ponctualité ³	95%	94 %
Satisfaction de la clientèle	81%	81 %
Prestations du trafic voyageurs	9'224 millions de voyageurs-kilomètres	8'688 millions de voyageurs-kilomètres
Prestations du trafic voyageurs régional	2'883 millions de voyageurs-kilomètres	2'821 millions de voyageurs-kilomètres
Indemnisation par train-kilomètre (trafic voyageurs régional)	9,64 Fr.	10,01 Fr.
Répartition modale	Rail: 29,1 % Route: 61,5 % Autres: 9,4 %	Rail: 28,3 % Route: 62,4 % Autres: 9,3 %
Trafic marchandises		
Ponctualité ⁴	91%	94 %
Satisfaction de la clientèle ⁵	7,47	7,38
Prestations de transport	9 732 millions de tonnes-kilomètres	10 534 millions de tonnes-kilomètres
Généralités		
Hausse de la productivité de transports	1,3% par rapport à l'année précédente	2,6 % par rapport à l'année précédente
Moyenne depuis 1998 (objectif 5%)	5% par an depuis 1999	
Indemnités allouées par la Confédération à la SA CFF	1 304 mio de fr. (contributions aux infrastructures, sans NLFA, sans mini chaussée roulante Gothard) 317 mio de fr. (trafic voyageurs régional) 51 mio de fr. (trafic marchandises combiné) 59 mio de fr. réduction du prix du sillon trafic par wagons complets	1 261 mio de fr. (contributions aux infrastructures sans NLFA) 325 mio de fr. (trafic voyageurs régional) 36 mio de fr. (trafic marchandises combiné) 62 mio de fr. réduction du prix du sillon trafic par wagons complets
Satisfaction du personnel	59	52

³ Arrivée à destination à l'heure indiquée dans l'horaire

⁴ Trafic interne

⁵ Degré de satisfaction maximum de la clientèle dans le trafic marchandises: 10 points

Réalisation des objectifs de la Poste en 2002

Les prestations de la Poste étaient à nouveau d'excellente qualité durant ce cinquième exercice. Les prestations de service public prescrites par la loi ont pu être fournies tout en satisfaisant aux exigences de qualité. Pour la première fois, le service universel n'a plus été financé par les recettes du monopole. Alors que la satisfaction du personnel s'est maintenue à un niveau honorable, celle de la clientèle s'est dans l'ensemble améliorée. A l'exception des résultats financiers, les objectifs stratégiques assignés par le Conseil fédéral ont de nouveau été atteints l'année dernière.

La réforme des PTT de 1998 a contribué à faire de la Poste une entreprise juridiquement autonome. Conformément à la loi sur l'organisation de la Poste (LOP), le Conseil fédéral a fixé, au mois de février 2002, les objectifs stratégiques assignés à la Poste pour la période s'étendant de 2002 à 2005. De son côté, le conseil d'administration doit informer chaque année le Conseil fédéral des objectifs réalisés ; il doit également soumettre à son approbation le rapport de gestion et les comptes annuels. Pour ce cinquième exercice, les résultats de la poste se présentent ainsi :

Service public – Service universel

La Poste a rempli son mandat légal⁶ (Service public) qui consiste à assurer un service universel de qualité dans tout le pays, selon les mêmes principes et à des prix équitables. Le sondage indépendant effectué auprès de la clientèle a révélé que cette dernière était toujours satisfaite des prestations de la Poste. En comparaison internationale, les tarifs des envois nationaux de la poste aux lettres étaient abordables. Quant à ceux des envois internationaux, ils se situaient dans la moyenne européenne. Avec PostPac Economy, la Poste offre une des prestations les moins chères en comparaison internationale.

Qualité

La distribution dans les délais impartis est un indicateur essentiel de la qualité des prestations postales. En comparaison internationale, la poste aux lettres a obtenu d'excellents résultats. La Poste suisse a une nouvelle fois amélioré les délais d'acheminement des colis.

Parts de marché

Pour la première fois en 2002, le marché des envois adressés relevant entièrement des services réservés a connu un recul. Le volume du courrier A a baissé, ne totalisant que 841 millions d'envois (2001 : 869 millions). Le volume du courrier B a augmenté légèrement pour atteindre les 2101 millions d'envois. Comme l'année précédente, le marché des journaux et périodiques ouvert à la concurrence s'est rétréci. La Poste a quand même pu conserver sa part de marché dans ce secteur.

⁶ Conformément à la loi sur la poste, la Poste assure un service universel suffisant par la fourniture de prestations relevant des services postaux et des services de paiement. En matière de services postaux, les prestations comprennent le dépôt, la collecte, le transport et la distribution d'envois et sont assurées en règle générale tous les jours ouvrables, mais au moins cinq jours par semaine. La Poste garantit le libre accès aux prestations du service universel. Celui-ci doit être de bonne qualité et être offert dans tout le pays selon les mêmes principes et à des prix équitables. Désormais, la Poste est tenue par la loi d'exploiter un réseau d'offices de poste couvrant l'ensemble du territoire.

Le marché des colis a de nouveau connu un léger recul comme l'année précédente. Cela vaut notamment pour les colis envoyés en Suisse, dont le nombre acheminé par la Poste a baissé de 118 à 111 millions d'envois. Quant à Postfinance, elle a de nouveau consolidé sa position, gagnant des parts de marché avec ses produits classiques ainsi qu'avec sa nouvelle offre de prestations. Au milieu de l'année 2003, elle compte se lancer dans les opérations de crédit (en collaboration avec l'UBS), ce qui permettra à la Poste de compléter sa palette de services financiers et de proposer une offre semblable à celle d'une banque de détail.

Dans l'ensemble, Swiss Post International a pu maintenir ses parts de marché dans le secteur de l'exportation des services postaux entièrement libéralisé.

Le Conseil fédéral estime que la Poste peut encore améliorer la satisfaction de la clientèle commerciale. Celle-ci génère environ 80 pour cent du chiffre d'affaires de l'entreprise.

Finances

Sur un chiffre d'affaires net de 6 287 millions de francs (2001 : 6228 millions de francs), le bénéfice réalisé par le groupe s'élève à 204 millions de francs (2001: 194 millions). Ce résultat est à mettre sur le compte des bons résultats de PostFinance et de l'unité Swiss Post International. L'unité Colis ainsi que les services de la Poste soumis à la concurrence ont également progressé. Le résultat financier est toutefois encore insuffisant pour assurer de manière durable les investissements nécessaires dans les nouveaux produits et les sites de production. Le service universel a pu être assuré de manière rentable grâce à Postfinance. Quant aux coûts du réseau postal, la Poste a été en mesure de les couvrir intégralement par ses propres moyens. Néanmoins, des mesures doivent être mises en œuvre pour faire face au déficit enregistré pour la première fois par les services relevant du monopole.

Politique du personnel

Le 1er janvier 2002, les deux conventions collectives de travail « Poste » et « Auxiliaires » sont entrées en vigueur. L'évaluation de la satisfaction du personnel a été confiée à une entreprise externe. Avec un résultat de 66 points d'indice (max. 100), on relève une progression de 1 point par rapport à l'année précédente.

Au cours de l'exercice, la Poste n'a pas procédé à des licenciements suite aux mesures de réorganisation. Toutes les personnes touchées par les restructurations se sont vu confier de nouvelles tâches. En 2002, les effectifs de la Poste étaient répartis comme suit (en unités de personnel) :

	2002	2001	2000	1999
Effectif du groupe (sans les apprentis)	43 764	44 019	44590	43 853
Effectif de la maison mère (sans les apprentis)	41 955	42 449	42 884	42 568

Au cours de l'exercice, la Poste a pris des mesures dans le domaine de la formation des apprentis dont elle a augmenté l'effectif à 1286 unités de personnel.

Coopérations et prises de participation

Par sa stratégie au plan international, la Poste vise avant tout à assurer sa position sur le marché indigène. A long terme, elle entend demeurer leader sur le marché du trafic postal entrant et sortant de Suisse. Elle compte également, tout en mesurant les risques, se développer sur les marchés étrangers intéressants. Pour ce faire, elle compte investir dans des activités, des produits et des partenariats qu'elle est en mesure de financer elle-même.

Données concernant la Poste

Les chiffres du groupe

	2002 en mio de fr.	2001 en mio de fr.
Chiffre d'affaires net	6 287	6 228
Charges d'exploitation	6 268	6 037
Bénéfice du groupe	204	194
Rendement sur chiffre d'affaires	3,2 %	3,1 %
Investissements	249	284
Free cash flow	259	81
Somme du bilan	42 107	36 547
Effectifs du groupe en unités de personnel (sans les apprentis, en milliers)	43 764	44 019

	2002	2001
Courrier		
Lettres envoyées en courrier A (en millions)	841	869
Lettres envoyées en courrier B (en millions)	2 101	2 082
Délai d'acheminement du courrier A (E+1) ⁷	97,3%	97,6 %
Délai d'acheminement du courrier B (E+3)	98,1%	98,4 %
Satisfaction de la clientèle ⁸	74	71
Colis		
Colis envoyés (en millions)	111	118
Délai d'acheminement E+1 ⁹	93,9%	92,6 %
Délai d'acheminement E+2	94,5%	93,4
Satisfaction de la clientèle	71	67
Postfinance		
Transactions (en millions)	826	775
Comptes clients (en milliers)	2 577	2 372
Niveau moyen des fonds des clients (en millions CHF)	26 707	22 236
Car postal		
Voyageurs (en millions)	97	95
Véhicules-kilomètres (en millions)	87	84
Réseau (en km)	10 316	10 316

⁷ Réception de l'envoi un jour ouvrable après son expédition

⁸ 0 - 50: insatisfait; 50 - 80 satisfait; 80 - 100: très satisfait

⁹ A partir de 2003, les délais d'acheminement des colis seront mesurés selon une nouvelle méthode

Réalisation des objectifs de Swisscom SA en 2002

Swisscom a réussi à conserver sa place de leader dans le secteur des communications fixes et mobiles, malgré un recul de ses parts de marché. Son résultat d'exploitation est stable et l'entreprise n'a pas à pâtir d'un endettement pouvant freiner sa réussite. Elle doit son bon résultat avant tout à sa filiale active dans la téléphonie mobile qui a continué d'accroître son chiffre d'affaires et sa rentabilité malgré un léger repli de sa part de marché. Swisscom a élargi sa palette de prestations dans les principaux champs d'activité. Dès lors, les objectifs assignés par le Conseil fédéral ont été réalisés.

Le 27 février 2002, le Conseil fédéral a assigné à Swisscom SA des objectifs stratégiques pour la période 2002-2005 conformément à la loi sur l'entreprise de télécommunications (LET).

Parallèlement, il a demandé au conseil d'administration d'orienter la stratégie de l'entreprise sur ces objectifs et de rédiger, chaque année, un rapport sur leur réalisation. Swisscom a répondu aux attentes du Conseil fédéral.

Compétitivité

L'an passé, Swisscom a de nouveau été en mesure de se profiler face à la concurrence. Dans un contexte économique difficile, elle a réussi à maintenir le cap, ceci grâce à des améliorations au niveau opérationnel: avec un chiffre d'affaires en légère progression (+2,5%), le résultat d'exploitation s'est stabilisé à 4,4 milliards de francs, ceci surtout grâce au secteur de la téléphonie mobile. Concernant le réseau fixe, la concurrence et l'effet de substitution induit par les services de téléphonie mobile ont entraîné un nouveau recul du chiffre d'affaires et des résultats.

Concernant l'amélioration de l'orientation client, Swisscom n'a pas pu satisfaire entièrement à cet objectif. Des sondages effectués pour mesurer le degré de satisfaction des clients ont montré un léger effritement dans le secteur de la clientèle privée et une nette baisse dans celui de la clientèle commerciale. Mais les concurrents n'échappent pas à cette tendance et, en comparaison, Swisscom a obtenu de bonnes notes.

Parts de marché et tarifs

Malgré un recul de ses parts de marché, Swisscom a réussi à répondre aux attentes du Conseil fédéral et à défendre sa position de leader dans tous les secteurs clés de ses activités. Dans le secteur du réseau fixe, on enregistre une baisse de volume de trafic national de l'ordre de 15% ainsi qu'un repli de 7% de la part de marché qui s'établit à 60%. Ce recul est à mettre en relation avec l'effet de substitution induit par la téléphonie mobile et l'introduction de la nouvelle numérotation. La téléphonie mobile a également connu un léger repli de sa part de marché, passant de 66% à 64%.

Les services à large bande ont connu un développement important: le nombre de raccordements ADSL a passé de 33 000 à 195 000 à fin 2002. Actuellement, cette technologie est accessible à plus de 95% de la population suisse et 3.8 millions de clients disposent dans notre pays d'un raccordement compatible ADSL. Avec l'ADSL, Swisscom se retrouve en forte concurrence avec les exploitants de réseaux câblés. Selon les informations transmises par l'association swisscable, ces derniers enregistrent plus de 260 000 raccordements à large bande.

Aussi bien dans le réseau fixe que dans la téléphonie mobile, les prix se sont maintenus à leur niveau de l'année précédente. A noter que Swisscom a introduit le 1^{er} mai 2002 un tarif national unique pour le réseau fixe.

Finances

Swisscom a satisfait à l'objectif du Conseil fédéral lui imposant de garantir une efficacité comparable à celle des meilleures entreprises de télécommunication européennes. Comparée à ses concurrents européens, British Telecom, Deutsche Telekom, France Telecom, KPN et TeleDanmark, Swisscom a présenté une rentabilité supérieure à la moyenne durant l'exercice 2002. Cela est notamment dû aux améliorations opérationnelles et à la concurrence moins marquée au niveau des tarifs pratiqués dans la téléphonie mobile. En revanche, dans le secteur du réseau fixe, la rentabilité de Swisscom s'établit dans la moyenne du groupe de comparaison.

Swisscom affiche une solide structure de financement. Au 31 décembre 2002, l'endettement net s'élevait à 642 millions de francs (année précédente : liquidités nettes de 2 899 millions) et la base de fonds propres à 7 299 millions de francs (année précédente : 12 069 millions). Avec 43%, le taux de capitalisation propre reste très raisonnable. Les changements intervenus sont dus au programme de rachat des actions. Swisscom a reversé le capital ainsi libéré, soit 4 264 millions de francs aux actionnaires. L'actionnaire majoritaire a participé à ce rachat plus que ne l'obligeait son statut, ramenant ainsi sa participation à Swisscom de 65,5% à 62,7%. Au total, la Confédération a obtenu de la vente de ses actions des recettes nettes de 3,7 milliards de francs.

Comme l'année précédente, le résultat d'exploitation a été plombé par une dépréciation exceptionnelle du goodwill de debitel, représentant un montant de 702 millions de francs (année précédente : 1 130 millions). Sans des facteurs exceptionnels uniques (en 2001, la vente de biens immobiliers ainsi que de 25% de Swisscom Mobile SA à Vodafone ont rapporté 4,4 milliards de francs), le résultat d'exploitation a progressé de 7,7%. Ces facteurs exceptionnels sont les principales causes du recul du bénéfice net de 83%, qui passe de 4 964 millions de francs à 824 millions. Dans un contexte boursier perturbé, le titre Swisscom s'est plutôt bien comporté, enregistrant une baisse de 12,9% uniquement. En 2002, l'action Swisscom s'est placée au 5^e rang des meilleurs titres de l'indice boursier suisse SMI et a enregistré la 3^e meilleure performance, derrière l'entreprise néerlandaise KPN et Telekom Austria, concernant les titres télécoms européens.

Personnel

Durant l'exercice 2002, Swisscom a continué de suivre une politique du personnel, consciente de ses responsabilités sociales. A fin 2002, l'entreprise comptait au total 20 470 postes à plein temps, soit 17 171 postes sans la filiale allemande debitel. Par rapport à l'année précédente (17 784 postes), on constate une baisse de l'effectif de 613 unités (-3,4%). La réduction de l'effectif s'est faite par le biais de la fluctuation naturelle et des mesures prévues dans le plan social 2001-2003. Il n'y a eu aucun licenciement. La structure Antenne Emploi (AE) de Swisscom a pris en charge l'an passé 872 personnes concernées par une suppression de poste. Presque toutes (93%) ont trouvé un nouvel emploi ou une autre solution socialement acceptable avant la fin de leurs rapports de travail avec Swisscom.

En 2002, Swisscom a mené des enquêtes dans toutes les sociétés du groupe en vue de connaître la satisfaction du personnel. Le taux de réponse s'est élevé à 68%. Au vu de la restructuration en cours, les questionnaires ont fourni dans l'ensemble un résultat satisfaisant. Dans leur majorité, les

collaborateurs se disent satisfaits de leur situation. Les points les mieux notés sont l'esprit d'équipe, les supérieurs hiérarchiques, les conditions de travail et le travail proprement dit. En revanche, la confiance du personnel dans Swisscom en tant qu'employeur, les perspectives de développement ainsi que la collaboration interne sont moins bien notées. Ces enquêtes montrent que les mesures prises par la direction en vue d'améliorer la satisfaction des collaborateurs commencent à porter leurs fruits.

Par ailleurs, Swisscom a proposé les formations professionnelles les plus diverses. Comme une année auparavant, l'effectif du personnel en formation se montera à l'automne 2003 à 900 unités. Outre les formations professionnelles classiques, Swisscom propose aussi des métiers d'avenir comme informaticien, électronicien, vendeur spécialisé en multimédia, médiamaticien, employé de commerce ou télématicien.

Concernant la convention collective de travail (CCT) en vigueur jusqu'à fin 2003, on notera que ses points forts sont la semaine de 40 heures, les cinq semaines de congés et un système de rémunération axé sur la performance et garantissant des salaires alignés sur ceux du marché. Des comparaisons montrent que Swisscom verse à ses employés des salaires conformes au marché et même légèrement supérieurs à la moyenne.

Participations

Swisscom se définit comme un fournisseur de services complets résolument tourné vers la Suisse mais qui exerce aussi des activités dans le domaine des prestations télécoms mobiles en Europe. Parallèlement, Swisscom a prospecté systématiquement le marché européen et examiné de nombreux projets d'acquisition. Etant donné qu'aucune entreprise ne remplissait ses sévères critères d'investissement, Swisscom a renoncé en 2002 à procéder à une acquisition d'envergure. En revanche, elle investit dans le développement de nouveaux modèles commerciaux. Fin 2002, l'entreprise a commencé à se positionner en Europe comme un fournisseur important de Public Wireless LAN (PWLAN), secteur en pleine expansion. Ce système permet notamment aux hommes d'affaires de bénéficier de connexions à large bande à Internet et aux logiciels Office, ceci sans fil et dans des lieux particulièrement fréquentés (hôtels, aéroports, salles de conférence).

Le Conseil fédéral soutient la politique de coopération et de prises de participation prudente du conseil d'administration de Swisscom. En se concentrant sur les activités clés des télécommunications et en menant une politique réfléchie en matière d'investissements, Swisscom bénéficie d'une bonne situation lui permettant de réagir en souplesse à de futurs changements structurels et, au besoin, d'atteindre une croissance durable en procédant à des investissements ciblés et en sélectionnant ses partenariats.

Chiffres concernant Swisscom

Chiffres clés

	2002 en mio de fr.	2001 en mio de fr.
Chiffre d'affaires net	14 526	14 174
Charges d'exploitation	12 384	12 152
Bénéfice net	824	4 964
Rendement du chiffre d'affaires	6%	35 %
Investissements en immobilisations corporelles	1 222	1 234
Free cash flow*)	5 357	4 238
Total du bilan	16 958	24 349
Capitalisation boursière (31.12.)	26 514	33 833
Effectif du groupe en unités de personnel	20 470	21 328

*) Recettes nettes résultant d'opérations ou d'investissements

Nombre de clients / de raccordements

Mobile: 3,61 millions de clients

debitel: 10,06 millions de clients

Fixnet: 3,16 millions de raccordements analogiques, 2,17 millions de raccordements numériques, 0,2 million de raccordements ADSL à large bande

Parts de marché

Trafic National: 60%

(voix et dial up)

Mobile: 64%

Apprentis

Au total: 900

Comparaisons tarifaires

Réseau fixe: de 1998 à 2002 (prix en francs par minute)

		1998	1999	2000	2001	Dès le 1.5.2002*
Zone locale	Tarif normal	0.067	0.067	0.067	0.067	0.08
Zone locale	Tarif réduit	0.033	0.033	0.033	0.033	0.04
Zone interurbaine	Tarif normal	0.250	0.250	0.120	0.120	0.08
Zone interurbaine	Tarif réduit	0.130	0.130	0.100	0.100	0.04

* Introduction d'un tarif national unique sur l'ensemble du réseau à partir du 1er mai 2002

Réseau mobile: de 1998 à 2002 (prix en francs par minute)

Abonnement		Dès le 1.10.98	Dès le 1.6.99	Dès le 1.11.99	Dès le 31.12.00	Au 31.12.01	Au 31.12.02
Natel swiss	Tarif normal	0.790	0.590	0.590	0.590	0.590	0.590
Natel international	Tarif normal	0.630	0.490	0.400	0.400	0.400	0.400
Natel easy	Tarif normal	1.290	1.100	0.990	0.990	0.990	0.990

Comparaisons avec d'autres entreprises de télécommunications

Pour le benchmarking, Swisscom a établi des comparaisons avec le groupe de comparaison suivant: British Telecom (BT), Deutsche Telekom (DT), France Telecom (FT), KPN et TeleDanmark (TD).

Indicateurs de rentabilité¹⁰

	Swisscom	Groupe de comparaison
Marge EBITDA:	30,4%	31,4%
Marge EBIT:	16,6% ¹¹	12,7 %

Indicateurs de croissance¹²

	Swisscom	Groupe de comparaison
Croissance EBITDA:	0,1%	12,8%
Croissance EBIT:	7,7% ²	8,3%

¹⁰ A titre de comparaison: marge EBITDA BT 30.4%, DT 30.4 %, FT 32 %, KPN 35.9 %, TD 28.2 %; soit une moyenne de 31.4 %; marge EBIT BT 14.7, DT 7.4 %, FT 14.6 %, KPN 13 %, TD 13.9 %; soit 12.7 % en moyenne

¹¹ Sans tenir compte de transactions uniques

¹² A titre de comparaison: croissance EBITDA BT 0.2 %, DT 6.7 %, FT 21.1 %, KPN 22%, TD 12.7 %; soit une moyenne de 12.5 %; marge EBIT BT 0.1 %, DT -20.0, FT 30.9 %, KPN -, TD 22.3 %; soit 8.3 % en moyenne.

Poste, Swisscom et SA CFF: les instruments de gestion de la Confédération

En tant que propriétaire ou du moins actionnaire majoritaire, la Confédération gère les trois entreprises en définissant leurs objectifs et en nommant leurs conseils d'administration. Les tâches de controlling incombent au DETEC et au DFF. Environ tous les deux mois, des rencontres ont lieu entre les membres de la direction de chaque entreprise et les représentants des deux départements. Quant à la réalisation des objectifs, elle fait chaque printemps l'objet d'une vérification poussée qui se déroule selon le schéma suivant:



Remise des rapports des conseils d'administration (SA CFF, la Poste, Swisscom) concernant la réalisation des objectifs stratégiques au SG DETEC et à l'Administration fédérale des finances (AFF).

Remise des rapports de gestion et comptes annuels des entreprises au SG DETEC et à l'AFF

Analyse de ces rapports par le SG DETEC et l'AFF

Pourparlers liés au reporting menés entre les départements DETEC/DFF et les conseils d'administration de la SA CFF, de la Poste et de Swisscom

Propositions du DETEC et du DFF à l'adresse du Conseil fédéral concernant la réalisation des objectifs

Décision du Conseil fédéral (réalisation des objectifs, approbation des rapports de gestion et des comptes annuels, décharges aux CA) et présentation des rapports aux Commissions de gestion et des finances des Chambres fédérales.

Assemblées générales de Swisscom et de la SA CFF (il n'y en a pas à la Poste vu qu'il s'agit d'un établissement de droit public)

En exerçant sa haute surveillance, le Parlement vérifie si le Conseil fédéral a correctement rempli son mandat de propriétaire des trois entreprises.

Objectifs stratégiques du Conseil fédéral pour la SA CFF 1999 – 2002

Préambule

La Confédération est l'actionnaire unique de la SA CFF. Les intérêts de la Confédération sont représentés par le Conseil fédéral.

La convention sur les prestations fixe les objectifs quadriennaux formulés conjointement par la Confédération suisse et par les Chemins de fer fédéraux, la SA CFF.

Se fondant sur cette convention sur les prestations, le Conseil fédéral édicte les objectifs stratégiques pour la SA CFF. Ces objectifs complètent et concrétisent la convention sur les prestations. Leur réalisation incombe au Conseil d'administration de la SA CFF, à l'intérieur de la stratégie d'entreprise.

Les présents objectifs ont été élaborés par le Conseil fédéral, conjointement avec la SA CFF.

Etant donné le changement qui marque sans cesse l'environnement de la SA CFF, les objectifs stratégiques sont adaptés en cas de besoin.

En annexe sont énumérés les textes de loi qui peuvent influencer sur la gestion des CFF.

Objectifs généraux

La SA CFF s'affirme sur le marché des transports comme une entreprise guidée par l'intérêt public général (objectifs de politique des transports), par sa clientèle (objectifs orientés clients), par son financement (objectifs financiers) et par son personnel (objectifs orientés personnel). Cette entreprise repose sur une prestation avec un bon rendement et avec des résultats, c'est-à-dire sur une productivité toujours améliorée (objectifs opérationnels).

Dans les limites de sa gestion d'entreprise, la SA CFF fait droit aux requêtes des régions en vue d'une répartition équitable des postes de travail.

Objectifs de politique des transports

En trafic voyageurs régulier et pour ce qui concerne l'infrastructure, la SA CFF prend en considération le système des transports publics dans son ensemble.

La SA CFF coordonne avec les autres entreprises de transport une offre nationale cohérente et intégrée; c'est elle qui y est le chef de file.

La SA CFF assume son rôle dans les transports publics dans le sens d'un service optimal à la clientèle, moyennant un effort minimal demandé au secteur public en général (participation de la Confédération et des Cantons à toutes les entreprises de transport concernées).

La SA CFF renforce la position des transports publics et pèse de tout son poids tant pour le transfert du trafic de la route vers le rail que pour le maintien de la desserte de base (service public).

La SA CFF s'offre comme coordinatrice pour la gestion des sillons horaires de l'infrastructure ferroviaire à voie normale.

En trafic voyageurs

La SA CFF est le numéro un des opérateurs sur le marché du trafic voyageurs régional.

En Grandes Lignes, la SA CFF participe beaucoup plus largement à la croissance du trafic.

En trafic international, la SA CFF met sur pied une offre optimale, proposant de bonnes relations vers les centres importants et assurant l'intégration de la Suisse dans le réseau européen de la grande vitesse.

Les exigences des handicapés sont dûment prises en considération.

En trafic marchandises

La SA CFF maintient au moins sa part dans tous les secteurs du trafic marchandises.

Dans le trafic par wagons complets isolés pour son compte propre, la SA CFF est le fournisseur du système.

En transport combiné, la SA CFF augmente sa productivité dans des proportions qui dépassent celles de la route.

En ce qui concerne l'infrastructure

La SA CFF garantit l'attribution non discriminatoire des capacités et commercialise activement les sillons horaires en Suisse et à l'étranger.

La SA CFF établit un plan horaire et géographique des sillons, qui concilie entre eux les vœux des entreprises ferroviaires en ce qui concerne les sillons horaires, et assure les correspondances entre tous les opérateurs.

La SA CFF fait progresser l'interopérabilité dans les limites de ses moyens financiers et elle est un acteur important du développement technique et de l'innovation sur le réseau à voie normale.

Par une politique active en ce qui concerne les biens-fonds, la SA CFF réduit le coût net de son infrastructure, diminuant d'autant la charge de la Confédération. Dans cet effort, elle travaille de concert avec les autorités cantonales et communales, auxquelles elle apporte son soutien pour la réalisation de pôles de développement dans le périmètre des gares.

Objectifs orientés clients

La SA CFF procède à des sondages par échantillons représentatifs afin de déterminer la satisfaction de sa clientèle. Elle veille à ce que ces sondages permettent aussi d'établir la satisfaction de la clientèle par rapport à l'offre des transports publics en général.

A la lumière des degrés de satisfaction mesurés en 1999, des objectifs sont fixés en vue d'améliorations pour les années suivantes.

Objectifs financiers

La SA CFF accroît la valeur de l'entreprise. Elle contribue à ce que la charge du secteur public soit diminuée dans le long terme.

Dans les Divisions Voyageurs et Marchandises (secteur du transport), la SA CFF réalise globalement un résultat positif.

Le résultat annuel dans le secteur du transport permet de maintenir stable la part des fonds propres dans le secteur du transport.

Dans le secteur de l'infrastructure, compte tenu des indemnités convenues, un résultat équilibré est réalisé.

Des activités complémentaires sont engagées si elles doivent améliorer le résultat d'ensemble.

Objectifs orientés personnel

Pour la période allant de 1999 à 2000, la SA CFF détermine sa politique du personnel dans le cadre fixé par la loi sur les fonctionnaires et par les décisions de principe du Conseil fédéral. Au terme de cette période de transition, la SA CFF, se fondant sur la législation y relative, détermine les conditions de travail dans une convention collective de droit public, négociée avec les associations du personnel.

La SA CFF garantit aux associations du personnel le droit de s'exprimer sur toutes les questions de fait qui concernent la politique du personnel.

La SA CFF poursuit une politique du personnel progressiste et socialement responsable. Elle encourage la mobilité de ses employés et employées par une politique active pour les apprentissages et pour la formation.

La SA CFF s'efforce d'arriver à un plan de prévoyance performant, moderne et souple, qui préserve les prestations acquises.

Par sa politique du personnel, par son style de direction et par l'information qu'elle assure, la SA CFF appelle la confiance de ses employés et employées à l'égard de l'entreprise.

Pour déterminer la satisfaction de son personnel, la SA CFF procède périodiquement à des sondages par échantillons représentatifs. Les critères permettant de mesurer cette satisfaction sont ainsi établis qu'ils soutiennent les autres objectifs de l'entreprise. A partir des résultats des sondages, des objectifs sont définis en vue d'améliorations.

Objectifs opérationnels

Productivité

La productivité, dans les secteurs voyageurs et marchandises, augmente en moyenne d'au moins 5% par année.

Dans le secteur de l'infrastructure, les coûts par kilomètre de ligne sont réduits en moyenne d'au moins 5% par année.

Sécurité

Par un management intersectoriel de la sécurité, la SA CFF veille à ce que la sécurité reste à niveau. Le développement futur du système de sécurité a lieu compte tenu de l'évolution technique, des possibilités économiques et des risques potentiels.

Ponctualité

En trafic voyageurs, ponctualité et correspondances assurées sont conformes au standard convenu.

En trafic marchandises, le standard de ponctualité convenu est respecté.

Environnement

La SA CFF applique une politique de l'environnement telle que les avantages du chemin de fer par rapport aux autres modes de transport restent intacts.

Coopérations et participations

La SA CFF s'engage dans de nouvelles coopérations et prend de nouvelles participations, si celles-ci contribuent à accroître la valeur de l'entreprise, permettent un bon suivi de gestion et prennent suffisamment en compte l'aspect risque. Les coopérations et les participations sont en accord avec les objectifs stratégiques du Conseil fédéral et avec la politique de la Confédération en matière de transports.

La SA CFF s'engage dans des coopérations internationales en trafic marchandises plus particulièrement, en vue d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés.

Rapports et controlling

Chaque année, la SA CFF rend compte de sa gestion par écrit :

- rapport de gestion
- réalisation des objectifs stratégiques, ou des conventions sur les prestations / plafonds des dépenses
- budget et plan à moyen terme.

Trimestriellement:

- rapport sur le trafic voyageurs et sur le trafic marchandises
- situation financière de la SA CFF.

Ces rapports s'appuient sur un système d'indicateurs défini en concertation avec la SA CFF.

La SA CFF fait part en temps utile des importants changements prévus.

Objectifs stratégiques assignés à la Poste par le Conseil fédéral de 2002 à 2005

Avant-propos

La Confédération est propriétaire de la Poste. Ses intérêts sont sauvegardés par le Conseil fédéral, qui tient compte de la liberté de la Poste en matière de gestion d'entreprise et crée les conditions optimales lui permettant de s'affirmer sur le marché. Conformément à l'article 6 de la loi sur l'organisation de la Poste (LOP), le Conseil fédéral définit tous les quatre ans les objectifs stratégiques de l'entreprise. Il s'engage ainsi à arrêter à long terme des objectifs cohérents. Parallèlement au rapport de gestion, le conseil d'administration de la Poste informe chaque année le Conseil fédéral de la réalisation des objectifs. L'environnement de l'entreprise étant en perpétuelle mutation, les objectifs pourront au besoin être adaptés.

Orientation stratégique

La Poste permet à la Confédération de répondre à l'obligation constitutionnelle et légale d'offrir sur l'ensemble du territoire un service universel comprenant les services postaux et de paiement prévus à l'article 92 de la Constitution fédérale et à l'article 2 de la loi fédérale sur la poste.

Le Conseil fédéral attend de la Poste qu'elle

- 1.1 assure un service universel par la fourniture de prestations de bonne qualité, dans tout le pays selon les mêmes principes et à des prix équitables;
- 1.2 soit compétitive, orientée sur la clientèle, autonome sur le plan financier et qu'elle se prépare à une éventuelle poursuite de la libéralisation du marché postal;
- 1.3 développe son activité principale dans les secteurs suivants: Mail, marchandises et logistique, services financiers et transport de voyageurs (envois de lettres et de colis, les envois exprès, le transport des journaux et des périodiques, philatélie, trafic des paiements et transport de voyageurs par route), vise la croissance et garantisse un haut niveau qualitatif des prestations. Dans ce contexte, la Poste doit
 - maintenir sa position de leader sur le marché suisse;
 - garantir les importations et exportations sur le marché postal et permettre à ses clients d'accéder aux réseaux mondiaux en concluant des alliances,
 - saisir les opportunités d'expansion en vue de se positionner sur des marchés étrangers intéressants.
- 1.4 crée de nouvelles sources d'expansion dans les domaines apparentés en offrant des prestations novatrices, en particulier dans le domaine du marketing direct, des solutions logistiques, en développant l'e-business et ses produits financiers - notamment en servant d'intermédiaire pour les opérations de crédit - pour prévenir le risque de substitution qui menace ses produits classiques et fidéliser davantage la clientèle;
- 1.5 crée de nouvelles sources d'expansion dans le secteur du transport de voyageurs en tant que fournisseur de systèmes, dans celui de la gestion des réseaux de transport ainsi que dans le secteur des transports de tourisme et de loisirs;

- 1.6 suive, dans le cadre des possibilités qu'offre la gestion de l'entreprise, une stratégie axée tant sur les principes éthiques que sur ceux du développement durable;
- 1.7 tienne compte, dans le cadre des possibilités qu'offre la gestion de l'entreprise, des répercussions de ses activités sur le développement territorial et des attentes des régions quant à une répartition équitable des emplois;
- 1.8 assure une communication ouverte et transparente.

Finances

Le Conseil fédéral attend de la Poste qu'elle

- 2.1 présente, dans le domaine du service universel et dans celui des services libres, un résultat d'exploitation convenable et parvienne à accroître la valeur intrinsèque de l'entreprise. Ses performances seront comparées à celles d'autres entreprises suisses et étrangères (benchmarking);
- 2.2 finance, en principe, ses investissements au moyen du cash flow;
- 2.3 utilise les bénéfices réalisés pour assurer en priorité l'augmentation progressive des fonds propres jugés nécessaires et en affecte une part convenable au capital de dotation mis à disposition par la Confédération.

Personnel

- 3.1 La Poste applique une politique du personnel moderne et sociale.
- 3.2 En cas de problèmes économiques et structurels, la Poste met tout en œuvre pour éviter des licenciements en prenant à temps des mesures organisationnelles destinées à sauvegarder les emplois.
- 3.3 Compte tenu de ce principe, elle définit cette politique de manière autonome et fixe les conditions de travail dans des conventions collectives, en concertation avec les partenaires sociaux, conformément à la loi sur le personnel de la Confédération¹³.
- 3.4 La Poste définit les droits de participation des syndicats dans des conventions collectives qu'elle développe en collaboration avec ces derniers.
- 3.5 La Poste s'engage à créer, dans de nouveaux secteurs d'activité, des emplois attrayants aux conditions du marché.
- 3.6 La direction de l'entreprise suscite la confiance des collaborateurs par son style de gestion, ses programmes de développement du personnel et sa politique de communication interne.

Coopérations et prises de participation

Dans le cadre de son mandat de prestations et compte tenu de ses possibilités financières et en matière de personnel, la Poste peut conclure des accords de coopération en Suisse et à l'étranger (participations, alliances, création de sociétés ou autres formes de collaboration), pour autant que ces derniers contribuent à atteindre les objectifs stratégiques et à accroître la valeur de l'entreprise. Par ailleurs, ces participations et coopérations doivent être gérées de manière professionnelle.

¹³ RS 172.220.1

Objectifs stratégiques assignés à Swisscom SA par le Conseil fédéral de 2002 à 2005

Avant-propos

La Confédération est l'actionnaire principal de Swisscom SA. Elle en détient la majorité du capital et des voix. Ses intérêts sont sauvegardés par le Conseil fédéral, qui tient compte de l'autonomie de Swisscom SA en matière de gestion d'entreprise. En sa qualité d'actionnaire, elle reconnaît en outre la liberté de décision du conseil d'administration en ce qui concerne la stratégie et la politique de l'entreprise.

Conformément à l'art. 6 de la loi sur l'entreprise de télécommunications (LET), le Conseil fédéral définit tous les quatre ans les objectifs que la Confédération se propose d'atteindre en tant qu'actionnaire majoritaire de l'entreprise. En arrêtant à long terme des objectifs cohérents et en les publiant, il assure la transparence nécessaire pour les autres investisseurs. L'environnement de l'entreprise étant en perpétuelle mutation, les objectifs pourront au besoin être adaptés. Au niveau institutionnel, la Confédération joue deux rôles distincts: celui de propriétaire d'une part, et de l'autre, celui d'organe régulateur et d'autorité de surveillance du marché des télécommunications.

Orientation stratégique

Le Conseil fédéral attend de Swisscom SA qu'elle

- 1.1 reste une entreprise compétitive et créatrice de valeur ajoutée face à la concurrence, et qu'elle garantisse, voire augmente durablement la valeur de l'entreprise;
- 1.2 améliore encore l'orientation client avec une rapidité et une souplesse accrues dans le développement, la production et la commercialisation de nouveaux produits et services;
- 1.3 offre, par l'intermédiaire des sociétés du groupe, des services de transmission de la voix et des données sur réseau fixe ou mobile ainsi que des prestations de service liées au réseau à d'autres entreprises de télécommunication tout en tenant compte des intérêts nationaux en matière de sécurité. Avec son offre, Swisscom vise les objectifs majeurs mentionnés ci-après, contribuant ainsi au développement économique de la Suisse:
 - Fixnet: Concevoir une offre de services répondant aux attentes des clients, maintenir la position de leader sur le marché national tout en jouant un rôle prépondérant en matière de commercialisation des services et connexions à large bande (xDSL).
 - Enterprise Com: Concevoir une offre de services répondant aux attentes des clients dans toutes les unités et accroître les parts de marché.
 - Mobile: Concevoir une offre de services répondant aux attentes des clients, maintenir la position de leader sur le marché national tout en jouant un rôle prépondérant en matière de commercialisation des services et connexions à large bande (UMTS).
 - Service universel: Garantir le service universel sur l'ensemble du territoire jusqu'en 2002 et demander l'octroi d'une nouvelle concession afin de pouvoir poursuivre cette tâche.
 - Interconnexion: Appliquer la réglementation relative à l'interconnexion dans l'intérêt d'une concurrence équitable et en vue de garantir la communication de bout en bout pour les prestations relevant du service universel.

- 1.4 suivie, dans le cadre des possibilités qu'offre la gestion de l'entreprise, une stratégie axée tant sur les principes éthiques que sur ceux du développement durable.

2. Finances

Le Conseil fédéral attend de Swisscom SA qu'elle

- 2.1 garantisse, au niveau des sociétés du groupe, une efficacité comparable à celle des meilleures entreprises de télécommunication européennes. Le Conseil d'administration définit les buts concrets et veille à ce qu'ils soient atteints;
- 2.2 présente une structure de financement adaptée au portefeuille, à savoir aux activités des sociétés du groupe.

3. Personnel

Le Conseil fédéral attend de Swisscom SA qu'elle

- 3.1 applique une politique du personnel moderne et sociale;
- 3.2 veille à ce que la direction suscite la confiance du personnel par son style de gestion, ses programmes de développement du personnel et sa politique de communication interne, renforçant ainsi son attrait sur le marché de l'emploi;
- 3.3 définisse dans les conventions collectives les droits de consultation des associations du personnel et qu'elle développe ces dernières en collaboration avec les syndicats et les associations du personnel;
- 3.4 rémunère ses cadres en fonction de leurs prestations et conformément au marché, les bonus étant définis sur la base de critères fixés au début de l'exercice. A ce titre, elle respecte les principes d'équité et de proportionnalité et assure la transparence;
- 3.5 s'efforce, par la mise en œuvre de mesures de formation et de perfectionnement, d'améliorer les chances de ses employés permanents sur le marché du travail;
- 3.6 mette en œuvre, le cas échéant, de nouvelles mesures de restructuration dans le cadre de plans sociaux existants ou futurs.

4. Coopérations et prises de participation

Le Conseil fédéral attend de Swisscom SA qu'elle

- 4.1 mette tout en œuvre - en concluant de manière ciblée des prises de participation et partenariats stratégiques en vue d'assurer sa compétitivité en Suisse - pour préserver la valeur intrinsèque de l'entreprise et l'accroître durablement;
- 4.2 observe systématiquement les évolutions des marchés sur le plan international, identifie et évalue les différentes opportunités et ne prenne de nouvelles participations au niveau de la société de holding ou des entreprises du groupe que si elles contribuent à accroître durablement la valeur de l'entreprise, peuvent être gérées de manière professionnelle et tiennent suffisamment compte des risques.