

Les invités

Pratiques d'excellence pour La Poste

Dominique Freymond*,
Christoph B. Bühler**

Le Conseil d'administration de La Poste a pris des décisions de fond visant à assurer l'équilibre des fonctions de gestion et de contrôle à la tête de l'entreprise.

Prestataire de services sur les marchés de la communication, de la logistique, des services financiers grand public et des transports publics de voyageurs, La Poste figure parmi les plus grandes entreprises du pays. Elle joue donc un rôle de premier plan dans l'économie nationale, en qualité à la fois d'entreprise de services, de mandataire du service universel postal et d'employeur. Elle opère en outre sur des marchés très divers, qui sont tous en pleine mutation et soumis à une concurrence croissante. Dans ce contexte et compte tenu de la double exigence à laquelle La Poste doit satisfaire – d'un côté, s'affirmer sur le marché libre et, de l'autre, remplir sa mission de service public –, il est indispensable de créer les conditions lui permettant de prendre ses décisions entrepreneuriales efficacement. C'est pourquoi les normes régissant la prise de décision au sein des organes dirigeants de l'entreprise doivent reposer sur les principes les plus avancés du gouvernement d'entreprise.

La forme juridique de La Poste est celle d'un établissement autonome de droit public. Il convient donc de commencer par se poser la



*Vice-président du Conseil d'administration de La Poste Suisse. Il est aussi conseiller d'entreprise, expert en stratégie et gouvernement d'entreprise, et administrateur indépendant



**I.L.M., avocat, est partenaire à l'état de Böckli Bodmer & Partner, à Bâle, et privat-docent en droit commercial et économique suisse et international à l'Université de Zurich

question suivante: est-ce bien opportun et efficace d'appliquer les principes du gouvernement d'entreprise à un établissement d'Etat, alors que ces principes sont pensés pour les sociétés anonymes?

Un établissement d'Etat autonome ne connaît pas de partage de son patrimoine en droits individuels de propriété négociables, tels que des actions. Il est la propriété directe, exclusive et indivisible de l'Etat, qui exerce seuls les compétences revenant au propriétaire.

Ces différences par rapport à la société anonyme n'empêchent toutefois pas les similitudes de prédominer: l'établissement de droit public est aussi appelé à fournir des prestations sur le marché et à y faire sa publicité. En tant

qu'entreprise, La Poste est soumise aux mêmes règles que les opérateurs du secteur privé et ressemble à une société de droit privé sous maints aspects: gestion entrepreneuriale, gestion des risques, système de contrôle interne. Enfin, son organisation est aussi calquée sur celle de la société anonyme, puisqu'elle dispose d'un conseil d'administration, d'une direction nommée par celui-ci et d'un organe de révision externe.

En raison de ces nombreuses similitudes, il existe aujourd'hui en Suisse un large consensus selon lequel les principes du gouvernement d'entreprise inscrits dans le droit de la société anonyme et dans le Code suisse sont aussi applicables presque sans exceptions aux entreprises de droit public.

Au chapitre de la répartition des compétences entre le Conseil d'administration et la Direction, la loi sur l'organisation de La Poste dispose des règles fondamentales suivantes:

– Le Conseil d'administration a le dernier mot sur l'intégration des objectifs stratégiques fixés par le Conseil fédéral dans la stratégie d'entreprise. Il définit les grands axes de la stratégie globale à long terme de La Poste et donne les instructions nécessaires à sa mise en œuvre. Se fondant sur ces instructions, la Direction élabore la stratégie d'entreprise dans le détail et la soumet au Conseil d'administration pour décision;

Elle ressemble à une société de droit privé sous maints aspects: gestion entrepreneuriale, gestion des risques, système de contrôle interne

– Le Conseil d'administration est responsable de l'organisation et des finances;
– Le Conseil d'administration nomme les hauts responsables de la gestion et les révoque; dans un groupe, cela inclut les membres des conseils d'administration des filiales;
– Le Conseil d'administration est responsable de la surveillance du management et du contrôle du respect des normes (compliance).

Il faut donc que le Conseil d'administration soit à même d'exercer les responsabilités propres – intransmissibles et inaliénables – que le

législateur lui a confiées et de garantir ainsi l'équilibre des pouvoirs au sein de l'entreprise. Pour accroître son efficacité dans l'exercice de ses compétences et de ses responsabilités propres, le Conseil d'administration mise sur la constitution de comités et la nomination de deux vice-présidents. Les comités «Audit & Risk» et «Organisation, Nomination & Remunération» doivent soutenir le Conseil d'administration en particulier dans les domaines du contrôle des risques et de la structure organisationnelle. Le comité «Investment, Mergers & Acquisitions» analyse chaque projet d'investissement et d'acquisition d'importance stratégique et vérifie qu'il soit conforme à la stratégie d'entreprise. Le comité «PostFinance» est chargé d'accompagner la transformation de PostFinance en une société anonyme autonome.

Enfin, la séparation des fonctions de président du Conseil d'administration et de directeur général crée les conditions nécessaires au bon fonctionnement du Conseil d'administration en tant qu'organe indépendant de surveillance et de contrôle.

Par l'orientation systématique des mécanismes de gestion et de contrôle vers des pratiques d'excellence modernes, le changement de forme juridique de La Poste pourra ainsi se dérouler dans des conditions optimales. Dans le même temps, cette approche offre aux organes dirigeants de La Poste la flexibilité entrepreneuriale nécessaire pour faire face à la rapide évolution des marchés et à leur ouverture.