

La gouvernance des entreprises publiques : défis et casse-tête

Les directeurs d'hôpitaux de Suisse latine fêtent cette année les 30 ans de leur fédération. Réunis fin mai en assemblée générale, ils ont suivi l'exposé de Dominique Freymond sur la gouvernance des entreprises publiques. – Résumé par Marie-Claire Chamot

La gouvernance d'une entreprise publique pose trois défis majeurs: la clarification des rôles et responsabilités, la composition du conseil d'administration et le binôme président-directeur.

Tendance à la professionnalisation

La tendance générale est à la professionnalisation du métier d'administrateur et à l'augmentation de ses responsabilités. Cela signifie aussi un élargissement et un rajeunissement des conseils d'administration, avec une plus grande diversité des genres, des âges et des cultures. On vise à mieux utiliser les compétences des administrateurs et à impliquer plus fortement les conseils d'administration dans l'élaboration de la stratégie. Dans les sociétés cotées, les postes de président du conseil d'administration et de directeur général sont plus souvent occupés par deux personnes distinctes. Ces tendances, imposées par un renforcement des exigences légales, exigent une disponibilité croissante des administrateurs et s'accompagnent d'une rémunération améliorée dans les PME.

Multiplicité du rôle de l'Etat

La gouvernance d'une entreprise publique pose trois casse-têtes. Le premier tient à la multiplicité du rôle de l'Etat. Celui-ci peut être propriétaire à 100% comme dans le cas de l'hôpital neuchâtelois mais aussi actionnaire majoritaire ou minoritaire, comme chez Swisscom ou à la Romande Energie. Mais il est aussi législateur, surveillant et contrôleur, régulateur, garant et client!

Quelles attentes ?

Deuxième casse-tête: qu'attend-on de l'en-

treprise? Ce peuvent être des attentes financières directes (intérêts sur le capital, bénéfice, dividendes, valorisation de l'action) ou indirectes (redevance sur l'utilisation du domaine public). Mais aussi des prestations, comme la mise en œuvre de la politique de la santé ou du social (l'Hospice général à Genève) ou un appui à la politique de l'énergie ou des transports (les Transports publics lausannois chargés d'assurer un certain taux de couverture des besoins). Mais il y a d'autres attentes indirectes ou non exprimées: l'appui à la création d'emplois locaux et à l'économie régionale (pour la Poste suisse), le choix politique d'un administrateur ou d'un directeur.

L'Etat peut être propriétaire à des degrés divers, mais il est aussi législateur, surveillant et contrôleur, régulateur, garant et client!

Au sein du conseil d'administration

Troisième casse-tête: les relations au sein du conseil d'administration. On y trouve des représentants de l'exécutif (une conseilère d'Etat présidant le conseil d'administration de l'aéroport de Genève), des re-

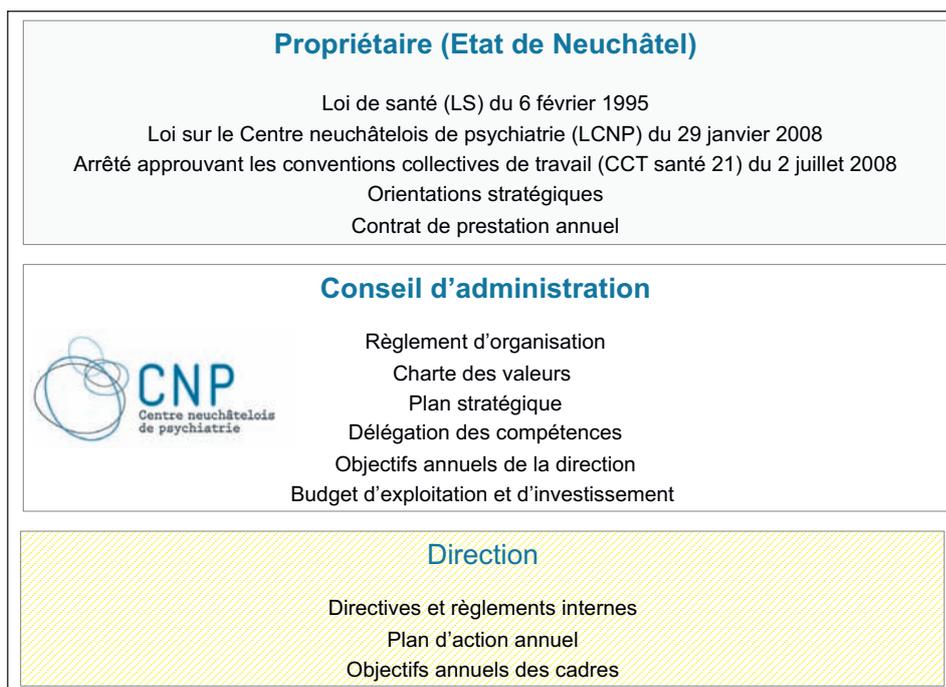


Illustration 1: il est capital de mettre les responsabilités au bon niveau, comme ici dans le modèle du Centre neuchâtelois de psychiatrie.

Président		Directeur général	
Perspectives	<ul style="list-style-type: none"> Aspects stratégiques et politiques Perspective à long terme Garde du recul Moto: «Put your nose in, but keep your hands off !» 	Perspectives	<ul style="list-style-type: none"> Aspects tactiques et opérationnels Perspectives à court-moyen terme Actif au quotidien Moto: «Take decisions and just do it !»
Tâches spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> Dirige l'élaboration de la stratégie d'actionnaire. Assure la haute direction. Engage et démet la direction. Gère l'audit interne. Gère le processus de la relève du conseil et s'assure de celui de la direction. Conseille, appuie et challenge le directeur. 	Tâches spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> Dirige l'élaboration de la stratégie d'entreprise. Dirige l'entreprise en prenant les décisions opérationnelles nécessaires. S'assure de la mise en œuvre des décisions du conseil. Gère le processus de relève de la direction et des cadres. Informe, appuie et challenge le président.



Illustration II: La répartition des tâches dans le binôme président-directeur est de première importance pour éviter la crise.

présentants du législatif avec le risque de conflits d'intérêts et d'une approche politisée (sept députés et quatre conseillers municipaux aux Service industriels genevois), des représentants officiels (de la Confédération par exemple au sein de Swisscom), ce qui a au moins le mérite de la clarté. Mais le Conseil d'administration peut aussi comprendre des administrateurs indépendants avec ou sans lettre de mission (Banque cantonale vaudoise, CFF) et un ou des représentants du personnel.

Clarifier les rôles et responsabilités

Pour résoudre ces casses-têtes, trois défis sont à relever. D'abord clarifier les rôles et responsabilités. Cela signifie d'abord clarifier les règles du jeu et s'aligner; autrement dit, les propriétaires doivent avoir une vision à dix ans et élaborer une stratégie à cinq ans. L'entreprise doit déterminer dans ce cadre une stratégie opérationnelle de deux à trois ans et aligner sur celle-ci le plan d'affaires et le budget annuels.

Cela signifie ensuite de mettre les responsabilités au bon niveau (voir ci-contre l'illustration I) et de définir les bons représentants et interlocuteurs.

Le rôle et la composition du conseil d'administration

Par sa fonction de support, le conseil d'administration d'un hôpital doit élaborer vers l'extérieur une stratégie en relation avec les patients, le politique et les citoyens, et appuyer à l'interne la direction. Par sa fonction

de contrôle, il doit faire face aux risques et menaces extérieurs et assurer à l'interne le contrôle de conformité.

Pour fonctionner correctement, le conseil d'administration devrait comprendre des membres aux compétences complémentaires en termes de métier (production, vente et marketing, achats, technologies), de gouvernance et de qualités humaines tout en assurant une juste représentation des intérêts publics. C'est le second défi et il est également de taille.

Le binôme président-directeur

Condamné à une bonne entente pour être efficace, le binôme président-directeur général est le troisième mais non le moindre des défis. Il nécessite d'apprendre à se connaître et à se respecter, de développer des rapports de confiance par des échanges et un dialogue régulier et, surtout, de s'accorder à l'avance sur une méthode pour gérer les divergences et les conflits potentiels.

La répartition la plus optimale possible des rôles et des responsabilités au sein du binôme est là aussi de première importance pour éviter la crise. Cette répartition doit être adaptée aux personnalités et aux besoins de l'entreprise (voir illustration II ci-dessus).

Clarifier les attentes du propriétaire et trouver le bon équilibre dans les interactions avec l'Etat constituent le casse-tête de toute entreprise publique. Le développement du professionnalisme dans la gouvernance est une tendance nécessaire, autant que le sont le bon sens et la confiance. ■



Dominique Freymont, administrateur indépendant et consultant, mas SA ; Erlenbach/Zurich ; 079 406 34 28, dominique.freymont@mas-ltd.ch

Öffentliche Firmen geschickt führen

An der Generalversammlung der Spitaldirektoren der lateinischen Schweiz Ende Mai hielt der Berater Dominique Freymont einen Vortrag über das Führen von öffentlichen Unternehmen. Laut Freymont beinhaltet dieses drei Knacknüsse: die vielschichtige Rolle des Staates, die Erwartungen der Besitzer und die Beziehungen innerhalb des Verwaltungsrates. Um dies in den Griff zu kriegen, gilt es drei Herausforderungen anzunehmen: die Rollen und Verantwortlichkeiten zu klären, diese auf eine gute Ebene zu bringen und die richtigen Repräsentanten und Gesprächspartner zu bestimmen. Dies setzt aber auch das Entwickeln von Professionalität in der Führung voraus und ein gutes Einvernehmen zwischen Präsident und CEO dank einer geschickten Aufgabenteilung. ■