

Claude Béglé

Colis Piégé

Chocs des cultures : où va la Poste ?

Les rouages discrets de nos institutions

TABLE DES MATIÈRES (A CORRIGER)

Notice sur l'auteur.....	3
Notice sur la Poste Suisse.....	4
Préambule.....	6
Une nomination qui dérange.....	10
Premières passes d'armes.....	16
Six à trois pour la vieille garde.....	30
En fonction, mais entravé.....	41
Conflit de chefs, conflit de doctrine.....	52
Espoir d'un nouveau départ.....	61
LÀ où les chemins bifurquent.....	70
Le Conseil travaille, mais en terrain miné.....	75
Une vision stratégique pour l'avenir de la poste.....	86
La déflagration.....	97
Sus à l'intrus ! Vengeance !.....	110
La «bataille de boue».....	123
Tandis qu'on croise le fer, les taupes s'activent.....	134
Au revoir.....	147
Epilogue.....	154

NOTICE SUR L'AUTEUR

Après des études en droit, en sciences économiques et en relations internationales à Lausanne et Genève, complétées par deux thèses sur l'essor économique des pays en voie de développement, Claude Béglé entreprend une vaste carrière internationale qui le conduit dans plus de cent pays sur tous les continents. Il travaille quelque temps pour la Confédération (Népal) et le CICR (Liban, Zimbabwe), puis quatorze ans pour Nestlé (Mexique, Egypte, Espagne, Nigeria, Suisse, Equateur, Colombie, Tchécoslovaquie), puis pour Philip Morris (Directeur général en Pologne). Il entre en 1996 dans le secteur de la logistique et des postes, en tant que responsable chez TNT d'une cinquantaine de pays. Puis il rejoint la Poste française (Directeur général délégué de GeoPost et Président de DPD) pour aboutir ensuite à la Poste allemande chez DHL à la fonction de Executive Vice President. C'est alors que le Conseil fédéral le nomme à la Présidence de la Poste Suisse, fonction qu'il assume jusqu'en janvier 2010. Il s'occupe désormais de SymbioSwiss, une entreprise qu'il a fondée et qui gère des projets innovants (eau électrolysée, digitalisation, infrastructures de smart cities, éditions académiques, etc.). Il a été élu au Conseil national en 2015 où il siège à la Commission de politique extérieure.

NOTICE SUR LA POSTE SUISSE

La Poste est une société de droit public appartenant entièrement à la Confédération suisse. Elle est issue de la division en deux entités de l'ancienne Régie fédérale Poste, Télégraphe et Téléphone (PTT). Elle a son siège à Berne. En tant qu'institution ayant une mission de service public, elle est principalement chargée de la récolte, du tri et de la distribution du courrier (PostMail) et des colis (PostLogistics), de la gestion de services financiers (PostFinance) et de l'exploitation de cars (PostAuto).

Deuxième employeur de Suisse avec un effectif de près de 40'000 employés il y a dix ans, la Poste comptait quelque 2'500 offices de poste répartis dans toutes les régions du pays. Elle est également active en matière de courrier international, avec une présence dans de nombreux pays au travers de SPI (Swiss Post International). Finalement SPS (Swiss Post Solutions) offre aux entreprises des services d'externalisation de leur trafic de documents sous forme soit physique, soit numérique. Exposée à la concurrence dans un environnement de plus en plus libéralisé, la Poste suisse détient cependant encore le monopole pour les envois de lettres pesant jusqu'à 50 grammes.

L'autre «héritière» de l'ancienne Régie fédérale des PTT est Swisscom, chargée des télécommunications.

Le chiffre d'affaires de la Poste à l'époque de ce récit a été de 8.980 milliards de francs en 2008, de 8.709 milliards en 2009 et 8.736 milliards en 2010. Son profit au cours des mêmes années a atteint 825 millions de francs en 2008, 728 millions en 2009 et 910 millions en 2010. Il s'agit donc d'une entreprise en bonne santé économique.

En tant que détentrice unique de la Poste, la Confédération exerce son contrôle sur son ex-régie à travers deux autorités de tutelle, soit le Département des finances (DFF) et le Département de l'environnement, des transports, de l'énergie et des communications (DETEC), ce dernier

étant chargé du suivi des activités du Groupe la Poste dans le cadre de la Loi postale et des objectifs à trois ans fixés par le Conseil fédéral, ainsi que de la désignation de son Président et des membres de son Conseil d'administration. Il appartient ensuite à ce dernier de nommer le Directeur général.

L'année 2009 a été cruciale avec la discussion au Parlement de la nouvelle Loi sur la Poste (conditions de libéralisation du marché postal en Suisse) et de celle sur l'organisation postale (mode de fonctionnement de la Poste elle-même). Une initiative du parti socialiste a été déposée à ce sujet au printemps 2009. Finalement, le Conseil des Etats a approuvé les deux lois à une faible majorité à la fin 2009, qui ont ensuite été ratifiées par le Conseil National en 2010.

PRÉAMBULE

Mon passage à la tête de La Poste, il y a une dizaine d'années, a suscité beaucoup de remous en Suisse. La Poste se trouvait à la veille de réformes législatives assez fondamentales qui nécessitaient de changer un peu l'ordre des choses. C'est peut-être pourquoi le Conseil fédéral a souhaité amener du sang neuf dans cette vénérable institution, en me nommant, en juin 2008.

La Poste suisse a été de tout temps un modèle emblématique de ces institutions publiques que l'on retrouve un peu partout, dans les pays similaires à la Suisse. Et sous la houlette de son Directeur général de l'époque, Ulrich Gygi, l'efficacité de sa logique de fonctionnement, à la fois très particulière et en même temps induite par son statut d'entreprise publique, n'a fait que se renforcer.

Mais j'étais loin d'imaginer dans quel univers - inédit pour moi - j'allais pénétrer, malgré des années passées dans diverses postes (néerlandaise, française et allemande). Il s'agissait d'un monde à part, monolithique, comme un État dans l'État, qui répondait à ses propres règles et dont certains fonctionnements n'étaient pas toujours clairement identifiables depuis l'extérieur, car délibérément opaques. Il pouvait y avoir des rivalités en interne, comme partout. Mais si une menace venue du dehors semblait se profiler, comme pour toute mécanique bien huilée qui pense avant tout à sa propre survie, le réflexe corporatif était celui de l'huître qui se referme sur elle-même. Gare à l'intrus!

On peut faire de cet épisode, celui d'un corps étranger débarquant dans une institution contre la volonté de ses dirigeants, des lectures assez diverses. D'autant plus que le battage médiatique qui l'a accompagné a amené autant de confusion que d'éclairages, ce dossier regorgeant de «fake news» avant l'heure. C'est pourquoi le fond de l'affaire est resté quelque peu énigmatique pour une bonne partie du public.

Pour les uns, je n'étais manifestement pas l'homme de la situation. Je n'ai pas suffisamment pris en compte qu'ici comme ailleurs, pour réussir, il fallait prendre appui sur des réseaux bien soudés ; et qu'ici plus qu'ailleurs, il fallait se hâter avec lenteur, en évitant autant que possible de faire des vagues. D'où mes détracteurs de conclure : erreur de casting. Pour d'autres, j'étais un outsider ne devant rien à personne, dont le dynamisme et l'esprit novateur dérangeaient, voire constituaient une menace pour certains hauts fonctionnaires et dirigeants de la Poste. D'où le besoin de se débarrasser de ce corps étranger au sérail. Impossible alors pour un acteur venant d'ailleurs de se battre à armes égales avec un establishment bien en place, ses réseaux discrets mais bien rodés. C'était une chasse gardée.

Il y a dans toute cette histoire quelque chose d'universel qui va bien au-delà de mon vécu personnel. Elle est révélatrice des mécanismes qu'une institution développe face à ce qu'elle interprète comme étant un danger. Elle a ses habitudes qu'il vaut mieux ne pas déranger, ses zones de confort à préserver, ses réflexes automatiques d'autodéfense.

Cela peut s'accompagner d'une certaine «omerta», d'un manque de transparence, de règles spécifiques et non écrites. Tant que l'institution remplit correctement sa mission, pourquoi pas ; mais cette relative opacité peut aussi permettre de «couvrir» certains manquements ou conduire à des abus de pouvoir.

Il n'est pas facile pour les gens de l'extérieur de défaire de tels écheveaux. Car pour y parvenir, il faut bien connaître les rouages et les arcanes de la maison. Et il n'est pas certain que les collaborateurs puissent dire tout ce qu'ils savent, pris qu'ils sont dans une logique corporatiste. Se désolidariser de la cause commune peut coûter cher.

Face à une communication tronquée où est la vérité ? Beaucoup de gens, et notamment mes proches, m'ont souvent demandé ce qui s'était réellement passé. C'est à leurs questions que j'ai tenté de répondre en écrivant il y a huit ans la chronique qui va suivre. Le défi a été de

dégager le fil conducteur qui relie les nombreuses composantes de cet imbroglio. Je ne l'ai toutefois pas publiée. Car je ne voulais pas que cela apparaisse comme un règlement de compte. Mais depuis lors, beaucoup d'eau a coulé sous les ponts. Et la plupart des acteurs de l'époque sont passés à autre chose. Le temps a fait son œuvre.

Je me place désormais dans une perspective institutionnelle. La situation de la Poste vient de faire l'objet d'un débat urgent au Conseil national. Beaucoup de mes collègues parlementaires se demandent ce qui se passe réellement à la Poste, car il est désormais avéré que son fonctionnement présente des zones d'ombre. Une partie du problème réside probablement dans son système de gouvernance. L'ayant pratiquée du dedans, je pense que ce témoignage apportera certains éclairages utiles qui contribueront peut-être à échafauder des solutions.

Bien que ce texte soit publié une dizaine d'années après les faits, j'ai choisi de maintenir le récit tel qu'écrit à l'époque. Il aurait été possible de l'actualiser en fonction des derniers développements (on est toujours plus intelligent après coup). Mais cela aurait été contraire à l'authenticité du témoignage.

Il est aussi vrai que j'évoque dans cette narration quelques épisodes théoriquement couverts par le secret de fonction de l'époque. Cependant, les événements auxquels je me réfère sont non seulement vieux, mais surtout il s'agit de secrets de Polichinelle, tant ils ont été abondamment traités par une presse généreusement abreuvée par des fuites dirigées. Je me contente ici de les remettre dans leur contexte.

Les expériences que j'ai faites à la tête de la Poste sont révélatrices de certains dysfonctionnements systémiques. Il nous faut veiller à ce qu'ils n'échappent pas au contrôle politique.

La démocratie semi-directe et les exécutifs collégiaux qui caractérisent la Suisse résultent d'une culture politique remarquable, fondée sur la recherche constante d'un consensus, dans le respect les uns des autres.

Cependant, notre monde devenant à la fois plus complexe et plus technologique, les compromis qui réunissent une majorité sont de plus en plus longs et difficiles élaborer. Le risque est alors grand de glisser d'un consensus honorable à un compromis fondé sur le plus petit commun dénominateur.

Nos hauts fonctionnaires sont en général des gens extrêmement compétents. Toutefois, cette qualité n'est pas toujours suffisante pour mener à bien des réformes. Il faut aussi être prêt à questionner les habitudes de pensée, à adapter les façons de faire, à réorienter les priorités. Combien de temps sera-t-il encore possible de faire face aux défis d'un monde de plus en plus globalisé et interconnecté en recourant à la formule magique de nos ancêtres, parfois faite davantage de compromis que de vision d'avenir, d'équilibre entre tous les pôles de la société que de détermination ? Il nous faut désormais être beaucoup plus agile tout en préservant nos valeurs et notre identité profonde. C'est un sacré défi.

UNE NOMINATION QUI DÉRANGE

Nous sommes le 25 juin 2008, le jour se lève. L'avion se pose à Zurich, en provenance de Bahreïn. Je rentre de Chongqing, une mégapole de 30 millions d'habitants sur le cours supérieur du Yang-Tsé-Qiang, où je travaille pour le compte de Deutsche Post World Net-DHL, en collaboration avec le gouvernement allemand, à la préparation d'une rencontre germano-chinoise sur le développement durable des grandes agglomérations urbaines.

De Zurich, je prends aussitôt le train pour Berne, après m'être tant bien que mal rafraîchi à l'aéroport. Je rencontre à onze heures Hans Werder, Secrétaire général du Département fédéral de l'Environnement, des Transports, de l'Énergie et de la Communication (DETEC). En d'autres termes, le bras droit du Conseiller fédéral Moritz Leuenberger. Ces deux personnalités forment un «tandem» très complémentaire. Le Conseiller fédéral est l'homme des réflexions subtiles, doté d'une grande culture, aussi fin politicien que redoutable tacticien, avec tout ce que cela implique. Son Secrétaire général, avec lequel il s'entend, semble-t-il très bien, est quant à lui le patron opérationnel de ce Département. Il est aux manettes et connaît ses dossiers à fond.

J'ai été contacté en février par Doris Aebi, que je ne connaissais pas auparavant. Fondatrice et responsable d'un petit cabinet d'«executive search» à Zurich, cette dame m'a invité pour m'informer que le Conseil fédéral recherchait un Président du Conseil d'administration pour la Poste, le titulaire actuel approchant de la limite d'âge. Je vois Doris Aebi trois fois au cours de cette phase initiale et j'entre en matière.

Cela me vaut de rencontrer ensuite, pour la première fois, le Conseiller fédéral Moritz Leuenberger, le 3 avril 2008. Je suis séduit par la liberté d'esprit qui ressort de ses propos. Au cours de notre entretien d'une heure, la discussion prend plusieurs tours imprévus. Il me propose à titre exploratoire la Présidence du Conseil d'administration de la Poste. Je lui

dis que cela peut m'intéresser, même si mon tempérament me prédisposerait davantage au rôle de Directeur général, plus exécutif et opérationnel. Moritz Leuenberger m'explique que son intention est de renforcer le rôle du Conseil d'administration, car actuellement trop de pouvoirs sont concentrés dans les seules mains du Directeur général, Ulrich Gygi. Il faudrait, selon lui, que le Conseil d'administration s'approprie la stratégie du groupe et que son Président soit plus présent, plus actif et plus visible que le titulaire en exercice, Anton Menth. Cette perspective rend évidemment le poste plus attrayant pour moi. En revanche, Moritz Leuenberger me prévient aussitôt : pas question de briguer un double mandat. L'usage en vigueur quant aux anciennes régies fédérales consiste à maintenir soigneusement séparés le rôle du Conseil d'administration (nommé par le Conseil fédéral) et celui de la Direction (nommée par le Conseil d'administration). Finalement, et à ma surprise la plus totale, le Conseiller fédéral me sonde sur mon intérêt éventuel à reprendre, si ce n'est celle de la Poste, la présidence du Conseil d'administration des CFF. En tout état de cause, au bout d'une heure d'entretien, le courant a bien passé entre nous deux.

Les étapes suivantes sont, pour moi, entourées d'un certain voile d'opacité. Doris Aebi m'avait dit que les choses iraient vite, environ deux semaines. Or, deux mois plus tard, je suis toujours sans nouvelles. C'est alors que je rencontre par hasard Ulrich Gygi, Directeur général de la Poste, au cours d'une conférence internationale à Budapest. Comme nous nous sommes déjà vus plusieurs fois lors de telles réunions, j'estime qu'il est moralement de mon devoir de m'en ouvrir à lui. Lors d'un petit déjeuner en tête-à-tête, je lui dis avoir rencontré Moritz Leuenberger et quelle en était la raison. Sa réponse me paraît des plus significatives : «J'ai entendu le nom d'autres candidats, mais pas le vôtre. Donc cela doit être sérieux». Et il précise : «Mais, confiance pour confiance, sachez qu'un autre candidat est sur les rangs : moi». Voilà, je suis prévenu.

Et pourtant les choses suivent leur cours. Doris Aebi m'annonce que des références vont être prises. Puis elle me fait savoir que le Conseil fédéral va délibérer et que je devrai rentrer de voyage pour le jour du vote.

Celui-ci a donc lieu ce 25 juin. Hans Werder me reçoit à onze heures dans son bureau. Puis, il m'invite à déjeuner à l'Hôtel Bellevue, à quelques pas du Palais fédéral. Sa démarche est pressée, son regard direct. C'est un homme qui va droit au but. Je me sens d'emblée à l'aise en sa présence et lui offre ma loyauté. Cela ne changera pas d'un iota, du premier jour jusqu'à la fin de cette histoire. Et je dois dire qu'il ne m'a jamais déçu.

Il m'informe de ma nomination, deux heures plus tôt, par le Conseil fédéral, à la présidence du Conseil d'administration de la Poste et m'en félicite. Il m'explique les objectifs stratégiques assignés par le Conseil fédéral à la Poste et me remet les dispositions légales, ainsi que le règlement relatif à la conduite du Conseil d'administration. J'apprends de sa bouche que la fonction que je vais prendre n'est pas régie par un contrat et qu'il s'agit d'une charge de travail évaluée à 40% du temps de travail du titulaire. Il précise que le montant des honoraires (CHF 225 000.- par an), ainsi que le règlement fixant les dépenses liées à cette fonction, ont été déterminés par le Conseil fédéral. Bref, même sans contrat, les choses sont claires. Il n'y a rien de particulier à discuter à propos de mes futures conditions de travail ni des questions administratives.

Hans Werder m'explique alors les grands enjeux auxquels la Poste va être confrontée, notamment à propos du projet de révision totale de la Loi sur la Poste et l'Organisation postale. Tout comme l'avait déjà fait Moritz Leuenberger, il souligne lui aussi la nécessité de rééquilibrer les rôles respectifs du Conseil d'administration (trop passif) et de la Direction générale (trop dominante). Il met le doigt sur la difficulté que représente le changement simultané de titulaires à la Présidence du Conseil et à la Direction générale, étant donné le départ concomitant de MM. Menth (Président) et Gygi (Directeur général).

Il m'indique également que ce dernier deviendra Président du Conseil d'administration des CFF à partir du 1er janvier 2009, tout en restant Directeur général de la Poste jusqu'au 31 mars 2009. En revanche, la question de la date de mon entrée en fonction n'est pas encore tranchée. La décision du Conseil fédéral stipule que je rejoindrai le Conseil d'administration le 1er octobre 2008 en tant que simple membre, et que j'en assumerai la présidence le 1er avril 2009 «au plus tard». Hans Werder m'encourage donc à essayer de convaincre MM. Menth et Gygi d'avancer la date de passation des pouvoirs, car neuf mois de transition, c'est trop long et assez lourd de risques. Je sors néanmoins très serein de ce déjeuner.

Vient alors le moment où nous nous retrouvons, le Conseiller fédéral Leuenberger, le Président désigné des CFF, Ulrich Gygi, et moi, Président désigné de la Poste. Nous n'avons que quelques minutes pour préparer la conférence de presse. Je demande au ministre quelles sont ses consignes. Et lui de me répondre : «Vous dites ce que vous voulez, vous avez été désigné par le Conseil fédéral. A vous donc de définir ce que vous voulez dire». Cela me surprend, mais inutile de préciser que ca me convient.

Nous descendons alors l'escalier conduisant à la salle où se tiendra la conférence de presse, le Conseiller fédéral Leuenberger au centre, Ulrich Gygi d'un côté et moi de l'autre. Les flashes crépitent. Pour les journalistes, c'est une surprise, une combinaison inattendue.

La conférence de presse se déroule très bien. Le Conseiller fédéral présente ses deux poulains. L'un (futur Président des CFF, mais encore Directeur général de la Poste) est archi-connu. L'autre pas du tout. J'exprime ma joie de rentrer en Suisse avec le désir d'y faire quelque chose pour mon pays. Je songe à mon père qui, de son vivant, m'avait beaucoup incité à agir ainsi. Une journaliste me demande si je compte conserver ma fonction d'«Executive Vice President» à la Poste allemande ou si je vais m'en retirer. Il va de soi que la seule réponse possible est de dire que je vais démissionner, ce que je ferai effectivement quelques

jours plus tard. La télévision, la radio, la presse écrite me sollicitent pour des interviews. La couverture médiatique de l'événement sera d'ailleurs très positive.

Changement de décor, changement de ton !

Aussitôt la conférence de presse terminée, Ulrich Gygi m'emmène dans son grand bureau de la Schönburg, au siège de la Poste. J'y fais la connaissance du Président en exercice du Conseil d'administration, Anton Menth. Ancien professeur de physique, ex-dirigeant malheureux de l'entreprise Tornos, dans le Jura bernois, mon prédécesseur est à peu près de la même haute taille que moi. Je vois sur son visage une expression hostile qu'il ne cherche même pas à dissimuler.

MM. Gygi et Menth m'annoncent d'emblée qu'ils ont la ferme intention de faire nommer à la Direction générale de la Poste Michel Kunz. Il s'agit du «poulain» et plus proche collaborateur d'Ulrich Gygi. Il cumule actuellement la direction de deux des Unités d'affaires du Groupe : PostMail et PostLogistics. MM. Gygi et Menth veulent le faire nommer au pas de charge, en septembre 2008 déjà, c'est à dire avant même que je n'entre moi-même au Conseil d'administration !

A la question de savoir si la période transitoire pourrait durer moins de neuf mois, de manière à ce que j'entre en fonction un peu plus tôt que le 1er avril 2009, la réponse tombe comme un couperet. Anton Menth se lève tel un ressort et tranche, d'un ton qui ne laisse aucune place à la moindre amorce de dialogue. Je comprends que c'est : «Non, un point c'est tout !». Au passage, il m'interdit même de prendre contact avec mes futurs collègues du Conseil d'administration avant que je n'en devienne formellement l'un des membres. Car, précise-t-il, jusqu'au 1er octobre, je ne suis «rien» pour la Poste.

Il est donc clair que MM. Gygi et Menth n'entendent nullement associer le Président désigné au choix de celui avec qui il devra faire équipe; et qu'ils ne sont vraiment pas pressés de me voir accéder à la présidence.

Je prends aussi conscience, dès cette toute première heure, que je ne suis pas le bienvenu à la Poste suisse. Je ne suis pas du sérail ; à leurs yeux, je suis un intrus qui risque de gripper leur mécanique si bien huilée.

Quelle journée ! Le Conseil fédéral m'a nommé. La presse se montre très favorable à ma venue. Mais les représentants de l'institution, MM. Gygi et Menth, me considèrent visiblement comme une menace. De cette constellation initiale, tout va découler.

C'est là que je commets peut-être ma première erreur.

Devrais-je claquer la porte d'entrée de jeu, face à une telle hostilité et des circonstances aussi défavorables ? J'estime que ce serait trop radical. Devrais-je me résigner à la nomination par l'équipe en place d'un Directeur général que je n'ai pas choisi, acceptant ainsi d'emblée de me cantonner dans un rôle essentiellement passif, comme mon prédécesseur ? Peut-être qu'en étant patient, je parviendrai avec le temps à me faire accepter, à gagner une certaine légitimité et à acquérir voix au chapitre ?

Ce n'est toutefois pas ce que je fais. Je trouve inacceptable ce qu'on veut m'imposer. Je viens d'annoncer ma démission imminente de la Poste allemande pour me consacrer à la Poste suisse. Il me semble donc normal qu'on me donne les moyens d'exercer mon mandat, le moment venu. Et notamment, en tant que Président désigné, que j'aie mon mot à dire quant au choix du futur Directeur général avec lequel je devrai faire équipe. Je prends donc le parti de ne pas me résigner sans autre à une relative insignifiance programmée.

Pour comprendre ce qui va suivre, il faut systématiquement remonter à ce blocage initial, neuf mois avant que j'aie pu commencer à faire quoi que ce soit. Ce qu'on peut appeler la vieille garde de la Poste n'a pas d'autre choix que de composer avec la décision du Conseil fédéral ; mais, en fait, elle veut placer un des siens, elle veut mettre en selle Michel

Kunz, qui suivra davantage une ligne de continuité, sous son influence à elle, et dans le respect de ce qu'elle a construit. Avec moi, il faudrait accepter des remises en question, de l'innovation. C'est pourquoi, dans leur esprit, le pouvoir effectif doit revenir à «leur homme». Toute la suite va découler de cela.

Vu sous cet angle, on pourrait presque parler de la chronique fédérale d'une chute annoncée.

PREMIÈRES PASSES D'ARMES

Quelques jours après mon premier entretien avec Anton Menth et Ulrich Gygi, j'essaie de débloquent cette situation peu confortable. Je m'ouvre à Hans Werder. Je lui exprime mon désir de faire procéder à un «management assessment», à une évaluation de l'ensemble des membres de la Direction, afin de détecter s'il y a parmi eux d'autres talents pour assumer la Direction générale du groupe. Il se montre favorable à une telle initiative. Je lui demande aussi la permission de lancer une étude sur la gouvernance d'entreprise, puisque l'intention du DETEC est de procéder à un rééquilibrage des pouvoirs entre le Conseil d'administration et la Direction générale. Là encore, il me donne un avis favorable. Etant donné la mission de tutelle et de suivi des activités du DETEC vis-à-vis de la Poste et la confiance qui s'est d'emblée établie entre nous, je me rendrai souvent auprès de Hans Werder dans des circonstances comme celle-ci pour lui demander son avis avant d'agir.

En revanche, quand je retourne chez MM. Gygi et Menth, en leur faisant les mêmes suggestions et fort de l'opinion favorable de Hans Werder, leur réponse est bien différente, dans la forme comme sur le fond. On me répond d'un ton sec que seul Michel Kunz, et personne d'autre, pourrait faire l'objet d'un «management assessment». Quant à une étude sur la gouvernance d'entreprise, il n'en est tout simplement pas question.

A la suite de ma nomination surprise, les médias se sont intéressés à l'inconnu sur lequel le Conseil fédéral avait jeté son dévolu. Ils m'ont demandé des interviews dès la conférence de presse. D'une façon générale, ils se montrent très positifs, tant en Suisse alémanique que dans les cantons latins. Je citerai à titre d'exemple ce que *24 Heures* écrit le 26 juin 2008 :

«Le successeur d'Anton Menth à la tête du Conseil d'administration de la Poste n'a pas été choisi au hasard. Car le Vaudois de 58 ans, qui a occupé des fonctions de premier plan pour les postes hollandaise, française et allemande, en connaît un rayon en matière de marché postal européen [...] «de toute évidence, la nomination de Claude Béglé, spécialiste de l'ouverture des marchés postaux, est judicieuse» estime le Conseiller National Jean-René Germanier (PRD/VS). Les compétences de Claude Béglé (un des meilleurs connaisseurs des marchés européens) sont aussi saluées par Christian Levrat (PS/FR).»

Le Temps du même jour note: «Claude Béglé, qui dispose d'une expérience exceptionnelle [...] a surtout insisté sur la nécessité de bien desservir le territoire suisse [...] Doté d'une riche expérience des marchés internationaux, le Vaudois arrive à la tête de la Poste à un moment clé : celui de l'ouverture complète du marché. Il sera lui aussi un patron plutôt qu'un président de séance. Mais son profil paraît mieux correspondre que celui d'Ulrich Gygi aux besoins à long terme d'une ex-régie en mutation.»

Et la revue *La Poste* de conclure : «Claude Béglé est décrit comme un manager "dynamique, doté d'un esprit d'entreprise très marqué et axé sur les résultats". Il a en outre la réputation d'être un excellent stratège, un leader et un rassembleur».

Je reçois un coup de fil d'Anton Menth. La voix lourde de reproches, il me fait comprendre que les médias ont plus parlé de moi en dix jours que de lui au cours des six dernières années, alors qu'il était à la tête du Conseil d'Administration. Il trouve cela choquant.

Il est vrai que je suis un homme de communication. J'aime - trop selon certains - le contact avec les médias et d'ailleurs, avec le public en général. Cependant, j'ai surtout la conviction que la communication la plus transparente possible, non sur ce qui relève du secret d'affaires ou sur la «cuisine» interne de la Poste, mais sur les grands enjeux de société, est aujourd'hui un devoir pour les entreprises comme pour les personnalités publiques. Comment faire évoluer une institution aussi populaire que la Poste sans clairement en faire connaître tous les enjeux à la population ? C'est ce que je m'emploie à faire, quitte à irriter bon nombre de personnes plus habituées au travail à couvert.

J'ai envie de rétorquer à Anton Menth qu'il a eu six ans à disposition pour s'exprimer dans les médias et qu'il ne tient qu'à lui de le faire encore. J'essaie de le lui dire poliment, mais il m'interrompt aussitôt. Selon ce qu'on m'a raconté, il a eu beaucoup de problèmes chez Tornos. L'aventure a assez mal tourné et la presse a beaucoup glosé sur son style de gestion. Il tend donc à fuir le contact avec les médias. Il a trouvé un modus vivendi avec Ulrich Gygi, le Président jouant un rôle effacé, tandis que le Directeur général est dominant. Cette répartition des rôles convient donc parfaitement à Anton Menth et tout aussi bien à Ulrich Gygi, lequel a les coudées franches pour «régner», ce qu'il fait d'ailleurs très bien. Mais une telle répartition des tâches ne correspond ni à ma personnalité, ni au rôle qu'on attend de moi, si j'ai bien compris MM. Leuenberger et Werder.

J'explique à ce dernier dans quelle situation je me trouve. Nous nous rencontrons trois fois de suite, réfléchissant ensemble à plusieurs pistes pour sortir de cet imbroglio en devenir. Une solution serait de renforcer le rôle de la présidence, notamment au plan stratégique. En guise d'alternative, je lui fais la proposition suivante : si l'on choisit de maintenir le Conseil d'administration et son Président dans un rôle de surveillance sans plus, alors mon profil correspondrait mieux à la succession d'Ulrich Gygi qu'à celle d'Anton Menth.

Je ne songe nullement à un double mandat (Président et Directeur général à la fois), je sais parfaitement que ce n'est pas possible. En revanche, je fais la proposition à Hans Werder de prendre la succession du Directeur général, plutôt que de devenir un Président du Conseil d'administration passif et résigné, comme le souhaiterait la vieille garde de la Poste.

Hans Werder commence par se montrer sceptique face à une telle idée. Il ne faut pas déranger l'ordre établi. Puis, il exprime sa compréhension, vu le dynamisme qu'il perçoit en moi. Il me dit qu'il en parlera à M. Leuenberger et qu'il essaiera d'organiser une rencontre avec celui-ci.

Je vois le Conseiller fédéral le 22 août 2008. Notre entretien, comme tous ceux que nous aurons, est très courtois. Il me répond qu'en tant que Conseiller fédéral il ne peut pas prendre parti, la nomination d'un Directeur général étant statutairement du ressort du Conseil d'administration et non de celui du Conseil fédéral. En revanche, il m'affirme qu'à titre personnel, il comprend bien que mon tempérament conviendrait mieux à un rôle exécutif. Soit dit en passant, Christian Levrat, Président du Parti Socialiste, a, paraît-il, confié au Conseiller fédéral Leuenberger au moment de ma nomination, que je constituais certes un bon choix, mais idéalement pour un poste exécutif, soit celui de Directeur général. En conséquence, Moritz Leuenberger me déclare qu'il n'aurait rien contre la mise en oeuvre d'une telle rocade.

Il me faudrait pour cela approcher l'un après l'autre les membres du Conseil d'administration et voir si j'arrive à obtenir une majorité des voix. Je lui fais part du veto d'Anton Menth, s'opposant à ce que je rencontre déjà les Administrateurs ; mais il estime que je n'ai nullement à en tenir compte. Je remercie donc le Conseiller fédéral de sa compréhension et me mets en piste.

Comment faire ? Je ne connais qu'un seul des Administrateurs, Dominique Freymond. Je m'en ouvre à lui et lui demande conseil. Il m'assure de son soutien personnel et me recommande d'aller voir d'abord Mme Nicola

Thibaudeau, puis Wolfgang Werlé, tous deux membres du Conseil d'administration. Le dernier membre à consulter serait Rudolf Hug, celui-ci étant probablement - pour une raison que j'ignore - le plus réfractaire à une telle idée.

Samedi, 30 août. Il fait grand beau au bord du lac de Neuchâtel. J'y rencontre Nicola Thibaudeau, Québécoise d'origine, établie en Suisse, et qui dirige à Bienne une entreprise mécanique de micro précision. Nous passons trois heures ensemble. Je la sens réticente. Elle me semble proche de Michel Kunz. En fait, je verrai plus tard que, pour diverses raisons, elle suit au plus près la ligne d'Anton Menth. D'ailleurs dans les jours qui suivent, le contenu de notre entretien remonte jusqu'à ce dernier, déclenchant immédiatement les foudres de l'Olympe postal.

L'entretien avec Wolfgang Werlé a lieu trois jours plus tard dans un restaurant au premier étage de la gare de Zurich. Cet homme jovial et chaleureux, qui a exercé des responsabilités importantes au sein de la défunte Swissair, me plaît d'emblée. Nous nous entendons apparemment bien. Il lui paraît cependant faux que je renonce à la présidence pour briguer la Direction générale. En revanche, il pourrait, dit-il, envisager un poste de présidence à plein temps, la Poste étant une grande entreprise dont la direction stratégique devrait absolument, selon lui, être renforcée. Bonne rencontre donc.

Je ne vais toutefois pas plus loin dans mes contacts avec les autres administrateurs de la Poste car Anton Menth veille au grain. C'est-à-dire ?

A la même époque, j'ai un autre entretien avec Ulrich Gygi. Je soumets à sa sagacité le compromis suivant : que je prenne sa succession et devienne le nouveau Directeur général du Groupe (en renonçant évidemment à la présidence du Conseil), tout en promouvant Michel Kunz au rang de COO (Directeur opérationnel), responsable de l'ensemble des activités en Suisse, à l'exception de PostFinance, qu'il ne connaît de toute façon pas bien. Je prendrais par ailleurs en direct la Direction des finances et le Développement international. Je propose à Ulrich Gygi d'en

parler à Michel Kunz. La réponse ne se fait pas attendre, mais elle vient d'ailleurs. Cinq heures après cet entretien, je reçois un appel de la secrétaire du Conseiller fédéral Leuenberger. Celui-ci veut me voir la semaine suivante.

Glion, le 5 septembre 2008. Un beau soleil d'arrière-été traîne sur le lac Léman. Les cadres supérieurs du DETEC, tous ceux qui travaillent dans le Département de Moritz Leuenberger, viennent de tenir ici leurs assises annuelles. J'entre dans une belle salle avec vue plongeante sur l'eau et les Alpes. Sont présents le Conseiller fédéral, son Secrétaire général, Hans Werder, et sa Conseillère politique, Martina Buol. Le ton a changé depuis notre dernière entrevue. On me demande au choix : a) soit de me porter officiellement candidat à la Direction générale, mais en renonçant auparavant à la future Présidence du Conseil d'administration, donc en prenant le risque de tout perdre si le Conseil d'administration actuel refuse de me nommer à la Direction générale, b) soit de poursuivre en tant que Président désigné du Conseil d'administration, auquel cas M. Leuenberger fera tout son possible pour que je puisse exercer une influence prépondérante sur le choix du futur Directeur général. Il est vendredi après-midi, j'ai jusqu'à mardi pour prendre ma décision.

L'après-midi même, j'appelle quelques amis connaissant particulièrement bien le mode de fonctionnement des institutions fédérales. La plupart me conseillent de ne pas prendre de risque et de m'en tenir prudemment à la position de Président désigné du Conseil d'administration. J'ai tendance à suivre leur avis. Je réfléchis sur une terrasse, à St-Saphorin face au miroir du lac. Vers cinq heures du soir, je téléphone à Hans Werder et lui indique que je vais probablement opter pour rester au Conseil d'administration, afin de le présider à partir du 1er avril 2009.

Sa réponse m'intrigue. Il semblerait que le Conseiller fédéral ait entretemps exprimé une préférence en sens inverse ! Bien sûr, cela me plairait si c'était possible. Mon interlocuteur m'indique que M. Leuenberger m'appellera par téléphone demain à ce sujet.

Samedi, 6 septembre 2008. Je suis au volant de ma voiture en Bavière. Je me rends à l'anniversaire d'un collègue de l'époque où je travaillais en Allemagne. Temps de brume. Le téléphone sonne. Je décroche, le Conseiller fédéral Leuenberger est en ligne. Nous avons un excellent entretien, qui va au-delà même de mes espérances. Il me demande où j'en suis dans mes réflexions. Je lui narre mon entretien téléphonique du soir précédent avec Hans Werder, à savoir que j'en suis arrivé à la conclusion de ne pas briguer la Direction générale de la Poste. Ce à quoi il me répond que ce serait dommage, compte tenu de mon tempérament dynamique et de ce que je pourrais apporter à cette institution qu'est la Poste.

Je lui réponds que je suis bien conscient que le Conseil fédéral m'a nommé à la Présidence du Conseil d'administration et non à la Direction générale du groupe et que je suis prêt à respecter cela pour ne pas déranger l'ordre établi, par pragmatisme et gain de paix. Ma préférence aurait certes été d'opérer une telle rocade. Mais est-ce encore concrètement envisageable ? Compte tenu de l'entretien d'hier, je suis devenu un peu sceptique sur ce point.

Moritz Leuenberger me répond alors que cela ne constituerait pas un problème. Car ses collègues du Conseil fédéral ont, paraît-il, une impression plutôt favorable de leur nouvelle recrue, et ils verraient probablement «d'un assez bon œil» que je donne «100% de mon temps à la Poste au lieu de 40%». Il va sans dire qu'une telle réponse est en principe de nature à me plaire. Mais je me demande si Moritz Leuenberger ne m'a pas dit cela en se livrant à un calcul tactique : soit je deviens Directeur général et tout va bien, soit je suis obligé de quitter la scène de mon propre fait ? Cependant, je veux le croire honnête dans sa proposition et lui fais confiance.

Je lui dis toutefois qu'avant de donner ma réponse définitive, je dois consulter Ulrich Gygi. Si celui-ci s'oppose à ma venue en tant que Directeur général, il est en mesure de dresser les cadres de la Poste contre moi. Et cela deviendrait alors pour moi une sorte de mission

impossible. Moritz Leuenberger me rappelle que cette décision ne relève formellement pas d'Ulrich Gygi ; mais il comprend bien ma réflexion, selon laquelle le vrai patron de la Poste est en fait incontournable. Nous convenons donc que je vais appeler l'actuel Directeur général, lui présenter la situation et lui demander une réponse d'ici lundi.

J'essaie à maintes reprises de joindre Ulrich Gygi. Ce n'est que le dimanche matin que j'y parviens enfin. Je lui expose la situation. Je précise à nouveau que je serais prêt, au cas où il serait favorable à la solution discutée avec le Conseiller fédéral Leuenberger, de promouvoir Michel Kunz au rang de COO et de coopérer étroitement avec lui, en partageant la tâche entre nous deux. Ulrich Gygi me dit qu'il va y réfléchir et qu'il me donnera sa réponse le lendemain. J'espère de toutes mes forces qu'une solution de compromis pourra se dessiner. Que va-t-il faire ? Va-t-il en parler avec le Conseiller fédéral, avec Anton Menth et certains membres du Conseil d'administration, avec d'autres personnes influentes, ou va-t-il prendre seul sa décision ?

Je suis très curieux en arrivant le lundi matin au bureau. J'ai rendez-vous, comme convenu, avec Ulrich Gygi ; mais on me fait attendre une bonne demi-heure, puisqu'il est en entretien avec le Président du Conseil. Ce n'est pas bon signe, car on sait bien à quel point Anton Menth m'est hostile. Ce sera en fait ce dernier qui va me parler. Il me fait venir dans son bureau. Une heure durant, j'ai droit à une longue série de reproches. Tantôt il parle, tantôt il s'énerve. Je n'ouvre presque pas la bouche. Ses critiques fusent en tirs serrés. A l'entendre, je n'ai rien compris à la Poste, je suis comme un éléphant dans un magasin de porcelaine, je suis un vulgaire égocentrique, un agité qui en fait beaucoup trop et qui dérange tout le monde, j'ai un besoin maladif d'apparaître dans les médias, je n'ai jamais rien prouvé. Et de surcroît j'essaie de faire dérailler, sans la moindre raison, un plan de succession bien pensé. Bref, je suis un réel danger pour cette institution parfaitement huilée qu'est la Poste.

Quand enfin je parviens à sortir du bureau d'Anton Menth, je me rends dans celui, situé juste en face, d'Ulrich Gygi. Je lui dis que je crois avoir compris sa réponse au travers des propos du Président en exercice. Il me le confirme.

Je me rends alors au DETEC. Hans Werder étant absent, je remets ma décision à Martina Buol. J'opte de façon définitive et irrévocable pour la solution de continuité, à savoir de poursuivre en tant que Président désigné du Conseil d'administration. J'espère seulement que j'aurai - comme convenu - une réelle influence sur la nomination du Directeur général appelé à succéder à Ulrich Gygi.

Voilà donc. A partir de ce 8 septembre 2008, je n'aurai plus la moindre velléité de m'intéresser à la fonction de Directeur général. Par ailleurs - je le répète - je n'ai jamais eu, à aucun moment, l'intention de briguer un double mandat. Je reviens au bureau et informe Ulrich Gygi de ma décision. Nous sommes en fait tous les deux tristes : moi pour des raisons évidentes et lui parce qu'il pressent bien que les récents développements m'inciteront de moins en moins à vouloir travailler avec son poulain. On est parvenu à une sorte de situation «loose-loose».

Ces tergiversations entre Présidence du Conseil et Direction générale ont malheureusement ajouté une couche de confusion à une situation déjà embrouillée dès le début de cette histoire. Je m'en rends compte. Si j'ai agi ainsi, c'est essentiellement en réaction aux blocages dont j'ai fait l'objet, dès la première heure, et par méconnaissance du poids des usages dans les ex-régies fédérales. La seule chose concrète que j'ai obtenue est qu'on ouvre le processus de nomination du futur Directeur général à des candidatures externes. Du moins, pour la forme.

Puisque j'ai choisi d'opter pour le Conseil d'administration, Anton Menth doit bien m'inviter à la première réunion de la Commission du Personnel du Conseil d'administration, celle-ci étant chargée de lancer le processus de recherche du prochain Directeur général. C'est mon premier contact formel avec le Conseil d'administration. On me fait longuement attendre

ce mardi 9 septembre, avant de me faire entrer. L'agressivité d'Anton Menth à mon égard est palpable. On me demande de reconfirmer formellement mes intentions : soit d'entrer en octobre au Conseil d'administration, soit d'y renoncer pour concourir en tant que candidat à la Direction générale. Je confirme une fois de plus ma décision de rester au Conseil d'administration. Comme tout le monde savait déjà cela, je pense qu'Anton Menth cherche à m'avoir à l'usure. Malgré ses pressions et ses reproches, je parviens à rester calme durant toute la séance. Il est alors décidé de lancer le processus de sélection d'un cabinet de recrutement, lequel aura la mission de rechercher des candidats pour succéder à Ulrich Gygi.

Au cours des semaines qui suivent, l'ambiance est lourde. Je crois que mes adversaires auraient nettement préféré que j'opte pour être candidat à la Direction générale. Majoritaires au Conseil, ils auraient ainsi pu m'éliminer définitivement et sans appel. A l'inverse de cela, le jour se rapproche où je vais enfin pouvoir entrer au Conseil d'administration, certes comme simple membre, mais au moins comme un membre qui «participe».

Quelques semaines plus tard, une nouvelle manœuvre est entreprise pour m'écarter des affaires. J'étais allé à Bonn, en Allemagne, pour prendre congé de mes collègues de la Poste allemande et ramener mes affaires personnelles en Suisse, puisque j'avais annoncé que je quitterais Deutsche Post World Net-DHL avec effet au 30 septembre.

Sur le chemin du retour, des amis m'informent de manière confidentielle qu'un projet de lettre circule parmi les membres du Comité de direction (réunissant autour du Directeur général les chefs des unités d'affaires de la Poste). Il s'agit d'un véritable réquisitoire à mon encontre, apparemment élaboré en haut lieu. Tous les membres du Comité de direction - sauf comme par hasard MM. Gygi et Kunz - sont priés de la signer. C'est Jean-Pierre Streich, directeur de Swiss Post International et proche allié de Michel Kunz, qui fait circuler le document. Même ceux qui hésiteraient à le signer spontanément se voient bien sûr poussés à le faire

pour ne pas se désolidariser des autres. Certains des membres du Comité de direction me font cependant parvenir une copie officieuse de ce projet de lettre qui m'accable de reproches, m'accusant notamment de semer le trouble et de constituer un danger pour la stabilité de la Poste. Les signataires demandent au Conseil d'administration d'intervenir pour me remettre à l'ordre !

Or, Anton Menth travaille en parallèle à une lettre de couverture au nom du Conseil d'administration, destinée à accompagner le courrier «spontané» des membres du Conseil de direction. L'ensemble sera immédiatement envoyé au DETEC, à l'attention de M. Leuenberger en personne. C'est pourquoi, dès que j'arrive à Berne, je me rends auprès de la secrétaire de M. Gygi, Mme Regina Steffen, pour lui demander copie de la lettre du Comité de Direction. Elle me répond qu'elle n'est au courant de rien, ce qui me surprend.

Face à tant d'opacité, je décide de répondre immédiatement à ces courriers, sans même en avoir eu connaissance officiellement. Je le fais sur la base des copies qu'on m'a fait secrètement parvenir. Je m'applique à démentir une fois de plus formellement l'intention qu'on me prête de vouloir être à la fois Président du Conseil d'administration et Directeur général de la Poste, donc une sorte de PDG à la française.

Il était prévisible qu'on allait essayer de m'attaquer là-dessus. Peu importe que cela soit faux, le seul but de mes adversaires étant de ternir ma réputation.

Dimanche, 3 octobre 2008, j'aperçois dans un kiosque une photo de moi en première page de la *Sonntagszeitung*, avec le titre suivant : «Lutte pour le pouvoir à la Poste. Le Président désigné voulait aussi devenir CEO»¹. L'article est incendiaire. C'est ma première expérience de la campagne de désinformation lancée par mes adversaires à mon encontre

¹ „Machtkampf bei der Post. Der designierte Verwaltungsratspräsident wollte auch CEO werden“.

et qui donnera lieu à plusieurs salves sur près de quinze mois. Le texte commence ainsi : « Le torchon brûle à la Poste. Le Président désigné du Conseil d'administration Claude Béglé a dressé contre lui les principaux représentants de la Direction en place»².

Et de prétendre que j'ai demandé au Conseiller fédéral de cumuler, à la française, les postes de Président et de Directeur général, cela pour avoir le pouvoir absolu et une rémunération de PDG.³

L'article s'étale abondamment sur deux pages. On m'y décrit comme un être excessivement ambitieux, déterminé à accaparer à la fois les deux fonctions suprêmes de l'organisation. On me reproche donc d'aspirer à quelque chose d'incompatible avec le bon fonctionnement des institutions fédérales.

Or, je l'ai déjà souligné, il n'en a jamais été question. N'empêche que ce tapage médiatique en Suisse alémanique - qui d'ailleurs, sans le dire de façon explicite, sous-entend tout de même que j'ai des ambitions relevant d'une culture plus française (PDG) qu'helvétique - laissera des traces. Et cela va me coller à la peau.

Le même article vante encore les mérites de M. Kunz, tout en notant que «le dynamique Béglé veut bloquer Kunz le sec».

Il est intéressant de noter au passage que cette campagne de désinformation cherche sans doute aussi à déstabiliser M. Leuenberger

² „Bei der Post ist Feuer im Dach. Der designierte Verwaltungsratspräsident Claude Béglé hat mit seinem Machtansprüchen die wichtigsten Exponenten der bisherigen Führung gegen sich aufgebracht“.

³

„Bei Postminister Moritz Leuenberger beantragte Béglé gar, man solle ihm neben dem Verwaltungsratspräsidium auch den Posten des Konzernchefs übertragen. Der ex-DHL Chef möchte die ganze Macht. Und er möchte auch den Lohn des Konzernchefs“.

lui-même. Un des sous-titres dit que «Leuenberger est co-responsable de ce chaos».4

Trois attaques ont donc été soigneusement synchronisées : a) la lettre du Comité de direction, b) la lettre du Conseil d'administration au Conseiller fédéral Leuenberger, et c) l'article dans la *Sonntagszeitung* alertant l'ensemble de la population des tensions internes à la Poste. Le but est à l'évidence d'empêcher mon entrée au Conseil d'administration, ou tout au moins, de me discréditer.

Mais, par chance, la presse n'est, dans l'ensemble, pas dupe des accusations lancées par mes adversaires. La *Neue Zürcher Zeitung* du 19 octobre fait l'analyse suivante : «Le président sortant, Anton Menth, veut empêcher son successeur désigné [...] Le Vaudois Béglé, 58 ans, est le type même du manager globalisé, polyglotte, dynamique, communicatif, constamment en mouvement [...] Du fait de sa grande expérience postale internationale, le choix de Béglé fut favorablement accueilli aussi bien par les syndicats que par *economiesuisse* [...]. Face à cela, le physicien Menth, 69 ans, n'est très présent ni dans le public, ni à la Poste. En six ans il n'a guère fait plus d'apparitions dans les médias que Béglé en quatre mois. Menth a la réputation d'un homme sec et réservé. Les mauvaises langues disent que Menth est un président faible n'exerçant guère d'influence et se contenant d'approuver les idées de l'homme fort de la Poste, Ulrich Gygi. Les différences de caractère et de style

4 „Mitschuldig an dieser Misere“.

montrent qu'il s'agit d'un conflit de culture entre la nouvelle et la vieille garde qui craint que quelqu'un pourrait égratigner leur monument... »⁵

La *Tribune de Genève* note, le 24 octobre : «Le passage de témoin se fait dans la douleur. Anton Menth [...] semble avoir son successeur dans le viseur. [...] Selon certaines sources, l'équipe sortante craint de voir son héritage dilapidé. Pour assurer la continuité, Anton Menth et le Directeur Ulrich Gygi [...] voulaient placer leur poulain à la direction opérationnelle de la Poste, en la personne de Michel Kunz. [...] Afin de mettre toutes les chances de son côté, le tandem sortant avait même prévu une nomination de Michel Kunz en septembre - histoire d'éviter que Claude Béglé ne se mêle du dossier. »

L'affaire est en train de tourner à la polémique. Cependant, la tentative de déstabilisation ne parvient pas à ébranler le DETEC. Le Conseiller fédéral Leuenberger et son équipe me maintiennent leur confiance. C'est ainsi, envers et contre tout, que je finis bel et bien par devenir membre du Conseil d'administration le 1er octobre 2008, comme prévu de longue date.

Alors commence une période de «drôle de paix».

⁵ „Per scheidende Post-Präsident Anton Menth will seinen designierten Nachfolger verhindern... Der 58 jährige Waadtländer Béglé ist der Inbegriff des globalisierten Managers : polyglott, dynamisch, Kontaktfreudig, ruhelos...wegen seiner grossen Internationalen Post-Erfahrung wurde Béglés Wahl sowohl vonder Gewerkschaften als auch von Wirtschaftverband Economiesuissewohlführend aufgenommen,.. Dem gegenüber ist der 69 iahriqe P hysiker Menth weder in der Öffentlichkeit noch in der Post stark präsent. In sechs Amtsjahren hatte er kaum mehr Medienauftritte als Béglé in den letzten vier Monaten. Menth gilt als trockener, zurückhaltender Mensch... Böse Zungen sagen, Menth sei “ein schwacher Präsident Er nehme kaum Einfluss. sondern nicke bloss die Ideen des starken Mannes bei der Post, Ulrich Gygi, ab. Die Unterschiede in Charakter und Stil zeigen, dass es im Konflikt um einen Kulturkampf geht zwischen neuer und alte Garde, die fürchtet, jemand könnte an ihrem Denkmal kratzen“. Mise en page à corriger - comment??

SIX À TROIS POUR LA VIELLE GARDE

Bien que je sois enfin entré au Conseil d'administration ce 1er octobre, il me faut encore attendre six longs mois avant d'accéder à la Présidence. Six mois qui vont être semés d'embûches, de dénis et de vexations, six mois au cours desquels on me fera clairement sentir que je n'étais pas le bienvenu dans cette chasse gardée qu'est la Poste.

Le Conseil d'administration est donc présidé par Anton Menth. Celui-ci a le soutien manifeste de Rudolf Hug, un ancien Directeur général du Crédit Suisse, CEO ad intérim de la Poste et actuellement Président de Panalpina. Il a aussi celui de Peter Sani, un informaticien dont le dernier poste était chez Deutsche Telekom, ainsi que la sympathie de Wolfgang Werlé, sans compter l'appui évident de Nicola Thibaudeau. Les deux représentants du personnel, Susanne Blank et Jean-Marc Eggenberger, adoptent initialement une attitude neutre. Ce qui fait qu'au début de cette aventure, le seul soutien réel dont je dispose est celui de Dominique Freymond.

Le 27 octobre 2008 a lieu la première séance du Conseil d'administration à laquelle je suis admis à siéger. Sachant que M. Menth s'est déjà amplement répandu en critiques à mon égard avant que je ne rencontre pour la première fois l'ensemble de mes futurs collègues, je demande à pouvoir me livrer à un exercice de mise à plat de la situation. Je propose qu'on essaie d'en parler tous ensemble, afin de remettre les pendules à l'heure au moment où je fais mon entrée dans ce collège que je suis censé bientôt diriger. Je fais cela en espérant que ma bonne foi, ma sincérité et l'honnêteté de ma démarche parviendront à convaincre les autres. Je m'efforce d'être aussi objectif et transparent que possible.

Je joue cartes sur tables, mentionnant que MM. Menth et Gygi m'ont dit vouloir nommer Michel Kunz avant même que je n'entre en fonction. J'expose ce qui s'est passé ensuite et souligne que je n'ai jamais recherché un cumul des mandats entre la Présidence et la Direction

générale. Je propose qu'on tourne la page et qu'on aille ensemble de l'avant. Je crois dire tout cela de façon posée et courtoise. Mais Anton Menth m'interrompt en m'accusant de mentir, sur un ton empreint de colère. Il n'y a pas de discussion possible. Rudolf Hug lui emboîte aussitôt le pas, suivi de Peter Sani et dans une moindre mesure, de Nicola Thibaudeau. On ne cherche pas à déterminer ce qui s'est passé, la vérité en soi n'est pas essentielle. Ce qui compte, c'est la solidarité entre les anciens membres du Conseil.

J'ai beau y être entré, je n'y ai pas encore ma place. C'est ma parole contre celle d'Anton Menth. Or lui, on le connaît bien, et moi pas. Donc on lui fait confiance. Et bien sûr, les voix d'Anton Menth et d'Ulrich Gygi résonnent à l'unisson. Alors que faire, m'aplatir et admettre une «vérité» officielle que je sais fausse ? Ou, sans m'énerver ni provoquer personne, maintenir ma position ? J'opte pour la seconde voie.

Au cours des séances suivantes, tout en ne cédant pas sur ce que j'ai dit, je m'efforce de ne lever aucun lièvre, d'être discret, de laisser les réunions se dérouler de façon fluide. J'accepte ce statu quo, quand bien même les comptes rendus des séances me paraissent être souvent un peu tendancieux. Je me dis que le temps finira bien par faire son oeuvre. Il n'y a donc qu'à attendre. Et de surcroît, pour l'heure l'essentiel est ailleurs : il s'agit de la procédure de nomination du futur Directeur général.

Sur ce plan là, on commence par sélectionner un cabinet externe. Celui qui m'a recruté est bien entendu écarté d'entrée de jeu. Trois sociétés sont invitées à concourir : Spencer Stuart, Heindrick & Struggle et Shikar. C'est Spencer Stuart qui est retenu.

Ce cabinet prépare alors une longue liste de candidats, dont on établira par la suite une liste plus courte. La Commission du personnel (composée de Mme Thibaudeau, MM. Menth, Hug, Freymond et Béglé) entend les candidats retenus. A noter au passage que quelques semaines avant la fin du processus, Anton Menth envisage d'inclure la candidature d'un des

membres du Conseil d'administration, M. Sani, lequel est alors à la recherche d'une nouvelle activité professionnelle. Cela alors qu'on m'a demandé, à moi, de choisir - et bien plus tôt - entre le Conseil d'administration et la Direction générale ! Preuve que les principes peuvent s'appliquer de façon flexible selon les cas et les individus.

Trois des candidats participent à la dernière ronde de sélection. Ils sont auditionnés par le Comité du Personnel, puis on prend des références à leur sujet. On leur demande aussi de passer un test standard, que le cabinet Spencer Stuart a déjà fait passer à quelques 25'000 managers à travers le monde. Les deux candidats externes, Adrian Bult et Chris Muntwyler, réalisent d'excellents scores, celui de Michel Kunz étant bien inférieur. Cela n'empêche pas la majorité conservatrice du Conseil d'administration, proche de MM. Gygi et Menth, de maintenir son cap, sans la moindre hésitation. Ne correspondant pas à leur idée préétablie, cette évaluation externe est considérée comme sans importance. Michel Kunz est donc nommé à la Direction générale du Groupe. Précisons au passage qu'un des partisans de Michel Kunz n'a même pas lu les dossiers des candidats externes, ni le fameux «assessment».

Les auditions finales et le vote ont lieu le 15 décembre 2009 à l'hôtel Allegro à Berne, pour plus de discrétion. Ensuite, la séance normale du Conseil se déroule dans les bureaux de la Poste. Au cours de celle-ci, la «stratégie» pour les trois prochaines années et le budget 2009 sont expédiés en un quart d'heure à peine ! Cela montre le peu d'importance que ce Conseil d'administration accorde à ces questions. L'essentiel est devenu secondaire.

La majorité des membres du Conseil d'administration, ainsi que la Direction, interprètent ce vote comme un plébiscite en faveur de M. Kunz et un désaveu à mon encontre. Si le score avait été encore plus favorable au poulain de la vieille garde, on m'aurait probablement invité à en tirer les conséquences et à me retirer.

Ce qui va se passer par la suite n'est, dans les faits, de toute façon pas très différent. On m'a rapporté que Nicola Thibaudeau a accompagné en secret MM. Gygi et Menth pour aller voir le Conseiller fédéral Leuenberger et se plaindre de moi. Puis MM. Hug, Werlé et Sani écrivent à leur tour à M. Leuenberger en réclamant de lui que je ne devienne jamais Président du Conseil d'administration. Ils vont jusqu'à menacer de démissionner collectivement si le Conseiller fédéral persiste à vouloir m'installer à la Présidence de la Poste en avril 2009. De tels agissements ont pour conséquence de mettre de facto M. Leuenberger dans une position assez délicate. Car la défection publique d'une bonne moitié des membres du Conseil d'administration constituerait un scandale susceptible d'éclabousser la réputation du Conseiller fédéral lui-même.

Inutile de préciser que cela me vaut de passer un Noël un peu bizarre. Je n'ai aucune idée de la façon dont les choses vont évoluer. Je n'ai même pas pu commencer à faire mes preuves. C'est pourquoi cette hargne à vouloir se débarrasser de «l'intrus» m'étonne. Je découvre une manière d'agir à laquelle je ne me serais vraiment pas attendu en Suisse. Et je commence à m'interroger sur le caractère réel de l'autorité du Conseil fédéral sur les anciennes régies.

On s'arrange d'ailleurs jusque dans les détails pour que je n'oublie jamais que je suis «persona non grata». C'est ainsi, par exemple, qu'on m'a assigné le plus petit bureau du siège de la Poste, situé - comme par hasard - juste en face du grand bureau de Michel Kunz.

Je suis payé CHF 5'000.- par mois, comme les autres membres du Conseil et je consacre l'essentiel de mon temps à la préparation de mes futures responsabilités de Président, en étudiant des dossiers et rencontrant du monde. Aucun de mes frais, tels que déplacements et hébergement dans le cadre de mon programme de formation, repas avec les partenaires de la Poste, etc. ne me sont remboursés. De mon côté, je ne le demande d'ailleurs pas. Curieusement, on me taxera plus tard de «cupidité».

Dans ce contexte, je relève un épisode truculent : celui de ma secrétaire temporaire. Anton Menth a refusé qu'on m'en alloue une. Et bien qu'il ne soit lui-même presque jamais au bureau (comme m'en ont informé plusieurs collaborateurs du siège de la Poste), je n'ai pas non plus la possibilité de recourir à son équipe : ni à l'assistance de François Chopard, Secrétaire général du Conseil d'administration, ni à celle d'Erika Berger, la secrétaire à son service. Force m'est donc de recruter une secrétaire à mes propres frais, ce qui fait qu'à ce moment-là, les charges liées à mon activité sont supérieures au montant des honoraires que je touche !

On prétend alors que ladite secrétaire, qui travaille en ville et ne vient en tout et pour tout que trois fois au bureau, en s'enregistrant bien sûr chaque fois à la réception, viole les règles de sécurité de la Poste ! Or, quand elle travaille sur mon ordinateur au bureau, c'est uniquement pour imprimer les étiquettes de mes cartes de vœux de fin d'année, ceci sous la supervision de collaborateurs du système informatique de la Poste. Mieux : on me fait des reproches quant à la tenue vestimentaire de la jeune femme (normale à mon avis : un pullover à col roulé, des pantalons longs et une casquette). Ce qui va jusqu'à faire l'objet d'un commentaire désapprobateur du Président Menth dans un procès-verbal du Conseil d'administration !

Je dois cependant à la vérité de signaler qu'il y a aussi certaines ouvertures. C'est ainsi qu'Ulrich Gygi m'invite à participer aux discussions stratégiques et budgétaires avec chaque Unité d'Affaires, ce que j'apprécie.

J'essaie de tirer un bilan provisoire de cette fin d'année 2008 :

a) J'ai clairement mis les pieds dans une chasse gardée où on me fait sentir, par tous les moyens possibles, que je ne suis pas du tout le bienvenu. De surcroît, on est parvenu à m'imposer de force la nomination de M. Kunz à la Direction générale, ce qui augure de lendemains difficiles. On m'accuse en même temps de vouloir briguer un double

mandat, ce qui n'a jamais été mon intention. La vieille garde de la Poste met tout en œuvre pour me barrer la route, dans la mesure où la décision du Conseil fédéral n'est pas la sienne. Et, par vagues successives, ce rejet s'étend des couches supérieures de la hiérarchie à l'ensemble de la Direction, puis il atteint le niveau des cadres.

b) La forte emprise de mes détracteurs sur l'ensemble du Comité de direction et des cadres m'empêche de réaliser quelque chose qui m'a souvent réussi au cours de mes activités antérieures : me rapprocher de la base. Il ne m'est pas possible de le faire, essentiellement parce que je dois m'abstenir d'intervenir dans les affaires opérationnelles. On me reproche de trop vouloir me mêler aux gens, lors des quelques réunions auxquelles j'ai l'occasion de participer avec les cadres. Cela est perçu comme une interférence sapant l'autorité des niveaux intermédiaires de la hiérarchie. On me fait même le grief d'aller manger à midi à la cantine avec le personnel ! Il ne faut pas que mes idées puissent aller au-delà du «cordon sanitaire» qu'on a installé autour de moi.

c) J'ai alors essayé de recourir à un autre moyen, qui m'a lui aussi bien réussi au cours d'expériences précédentes : la communication externe. C'est ainsi que j'ai eu de nombreux contacts avec les médias. Cela a pour conséquence d'irriter certains de mes opposants, mais c'est un bon moyen pour contourner l'isolement dans lequel on essaie de me confiner. D'ailleurs, en cette fin d'année 2008, mes relations avec la presse se passent plutôt bien. La plupart des médias me présentent comme un homme capable d'apporter un souffle nouveau à cette institution vénérable, mais monolithique, qu'est la Poste.

d) Certains de mes propos peuvent avoir choqué des gens de tendance traditionnelle et conservatrice. C'est ainsi que je n'ai pas cherché à dissimuler dans une interview accordée à *Migros Magazine*, que je me sens un homme d'action (un «Macher») et que je me vois bien dans un rôle de dirigeant. Cela n'est pas, j'en suis conscient, conforme aux usages en Suisse. Peut-être est-ce un ton qui convient mieux à certaines grandes entreprises étrangères. N'empêche qu'un peu plus de

«leadership» ne ferait pas de mal à nos institutions. Mes opposants, quant à eux, ont bien sûr déjà essayé de retourner l'opinion publique contre moi, notamment par le biais l'article incendiaire de la *Sonntagszeitung* du 3 octobre ; mais ils n'ont heureusement pas eu trop de succès, du moins pour l'instant.

e) A cela s'ajoute l'hostilité d'un Conseil d'administration qui s'est peu renouvelé depuis des années et qui suit dans sa majorité la ligne de M. Menth, pour ne pas dire celle de M. Gygi. On pourra constater une année plus tard, aux alentours de Noël 2009, que ceux qui démissionneront alors avec fracas sont exactement les mêmes que ceux qui avaient déjà menacé de le faire en 2008. Mes adversaires du début, qui agiront quelque temps dans l'ombre, ressortiront du bois lors des turbulences qui suivront le départ de Michel Kunz en décembre 2009. Mais nous n'en sommes pas encore là.

L'année 2009 qui débute va s'avérer tout sauf un long fleuve tranquille.

M. Gygi devient au 1er janvier Président du Conseil d'administration des CFF, tout en conservant temporairement la Direction générale de la Poste. Cela lui permet d'exercer ses nouvelles fonctions tout en continuant à piloter la transition en cours à la Poste. Pour ma part, je reste à quai. Je me demande d'ailleurs pourquoi le Conseil fédéral n'a pas fixé la même date d'entrée en fonction pour moi à la Poste que pour M. Gygi aux CFF ? Quoi qu'il en soit, il me faut encore attendre trois longs mois avant de prendre mon poste.

Ulrich Gygi peut donc continuer d'appuyer Michel Kunz, en lui confiant peu à peu les rênes de la Poste. En revanche, il n'y a pas le moindre processus de «hand over» entre Anton Menth et moi. Jusqu'à mon entrée en fonction, je ne reçois strictement aucun appui de mon prédécesseur. Tout au contraire. Aucune transition, aucune transmission de consigne. Même pas cinq minutes. Rien. D'ailleurs, M. Menth s'en ira en même temps que son Secrétaire général, François Chopard, lequel n'assurera pas non plus la moindre transition. Lorsqu'au départ de ces personnes

influentes de la vieille garde je prendrai possession des dossiers, j'aurai la surprise de découvrir qu'une partie des documents, dont ceux de l'histoire récente me concernant, manquent. Ils auront disparu comme par enchantement.

Mais revenons un peu en arrière.

Le mois de janvier se déroule dans l'incertitude que fait peser sur moi la menace de démission collective d'une moitié des membres du Conseil d'administration. Je n'ai aucune idée de la manière dont Moritz Leuenberger va réagir. Sa décision tombe le 27 janvier 2009. Il a convoqué l'ensemble des membres du Conseil d'administration, à l'exception du Président sortant et du Président désigné. Face aux doléances exprimées par mes adversaires, il reçoit aussi des avis qui me sont favorables. C'est ainsi que Jean- Marc Eggenberger (administrateur représentant le Syndicat de la Communication) lui a envoyé une lettre circonstanciée pour me soutenir. Pour le Conseiller fédéral, le dilemme est donc le suivant : soit il prend le risque d'une cabale médiatisée sous l'impulsion de la vieille garde, soit il se déjuge lui-même du choix qu'il a fait six mois auparavant. Le Conseiller fédéral tranche alors sans équivoque : Claude Béglé a été nommé par le Conseil fédéral «in corpore» et il entrera en fonction comme prévu. Sans atténuation, ni condition.

Moritz Leuenberger explique à mes détracteurs que sa décision est irrévocable. Il les encourage à rester au Conseil et à faire en sorte que les choses se normalisent. S'ils ne s'en accommodent pas, il leur faudra alors en tirer les conséquences et démissionner.

Je suis reconnaissant envers Moritz Leuenberger de sa décision et de la détermination dont il a fait preuve. Il a encore pris l'initiative de demander à l'un des partisans de la ligne dure d'Anton Menth, à savoir Peter Sani, de renoncer à son siège au Conseil d'administration. Car Peter Sani vient d'accepter le poste de CIO de l'UBS (qu'il devra d'ailleurs quitter trois mois plus tard). Le DETEC considère que cette fonction

suscite un conflit d'intérêt par rapport aux activités de PostFinance. Accessoirement, la décision du Conseiller fédéral a aussi pour effet de modifier la donne : désormais, le Conseil sera partagé de façon moins inégale entre les tenants avoués de la vieille garde et quelques administrateurs en principe plus ouverts aux idées nouvelles.

Ces décisions catégoriques du Conseiller fédéral ont pour conséquence que la fronde à mon encontre se calme aussitôt, du moins en surface. Ceux qui ont essayé de faire pression sur lui en sont quitte pour leur grade et ils devront désormais faire davantage attention à ne pas se mettre eux-mêmes en danger. Tout le monde sait que dorénavant plus rien ne pourra entraver mon accession à la présidence.

Aucun de ceux qui avaient proclamé avec tant de détermination leur décision de démissionner ne met sa menace à exécution. Tant mieux ; mais cela aura pour corollaire que je devrai toujours compter avec un Conseil d'administration dont quelques membres me resteront foncièrement hostiles.

Les semaines qui suivent sont plus sereines et me permettent notamment de faire une première série de visites de courtoisie auprès des Conseillers fédéraux. Car je n'en ai jusque - là rencontré qu'un seul : Moritz Leuenberger. En effet, comme la plus grande partie de ma carrière s'est déroulée à l'étranger, je n'ai de relais à Berne ni au gouvernement, ni au parlement, pas plus que dans l'administration fédérale, les partis politiques ou les médias. C'est d'ailleurs mon principal handicap : l'absence de contacts solides au sein de ces institutions, qui pourraient appuyer mes thèses et freiner les manœuvres de mes adversaires, quant à eux si bien «connectés».

J'aurais préféré pour ma part n'aller voir les membres du Conseil fédéral qu'une fois officiellement installé et confirmé en tant que Président de la Poste. Mais Ulrich Gygi le voit d'un autre œil. Il organise ces visites, alors qu'il est encore lui-même en fonction, afin de nous introduire simultanément, Michel Kunz en tant que futur Directeur général et moi

en tant que futur Président du Conseil d'administration. Ainsi en va-t-il donc. Cela réduit la marge de manœuvre dont j'aurais disposé si j'avais été maître à bord. Quoi qu'il en soit, ces rencontres se déroulent dans le bon ordre. Je suis heureux de faire personnellement connaissance de nos ministres. Je constate avec plaisir qu'ils ont chacun maintenu leur propre style, tant dans la façon dont ils abordent les questions publiques que dans la composition de leurs équipes rapprochées et la décoration de leurs bureaux respectifs. Cela me paraît réjouissant.

De ces visites, il en est une qui me marque particulièrement : celle rendue à Pascal Couchepin. Je ne le connaissais pas davantage que ses collègues, mais il est visiblement au courant de la situation. Il nous accueille sur le pas de sa porte et s'adresse d'emblée à moi devant Ulrich Gygi : «Alors, cher Monsieur Béglé, on vous fait des misères. Venez et expliquez-moi ça !» Puis, s'adressant de sa taille de colosse et avec un brin de provocation à MM. Gygi et Kunz autant qu'à moi, il poursuit : «Est-ce que c'est parce que M. Béglé est un grand et solide gaillard, comme moi, que cela vous dérange ?».

Son soutien est manifeste et cela tombe à pic. Le soir même, Ulrich Gygi me propose le tutoiement. A quoi cela tient ! Et à partir du moment où le patron a franchi le pas, bien d'autres suivent. Dans un environnement comme celui de la Poste, au-delà même des sympathies ou des inimitiés, c'est l'adoubement par le chef qui compte le plus, la légitimité et la reconnaissance de la part de l'ordre constitué.

Deux événements importants ont encore lieu, avant le jour J. La Poste organise sa rencontre annuelle de printemps avec les parlementaires. Cela me permet enfin d'entrer en contact avec les membres de notre législatif, dont les débats m'intéressent vivement. A cette occasion, je peux exposer mes idées en public pour la première fois depuis que je suis entré à la Poste suisse.

Puis a lieu, le 25 mars 2009, la conférence de presse annuelle de la Poste. Les choses ont été programmées de telle manière que cela apparaisse

comme le testament de l'équipe sortante. Néanmoins, la presse s'intéresse tout autant, voire même davantage, aux idées de la garde montante et notamment à mon diagnostic sur l'état de la Poste. Celui-ci suscite même une réelle curiosité. C'est comme la rampe de lancement d'une ère nouvelle. Dans quelle mesure le passage de témoin signifiera-t-il continuité ou innovation ?

EN FONCTION, MAIS ENTRAVÉ

Le 1er avril finit enfin par arriver. J'ai eu amplement le temps de m'y préparer.

Il est clair pour moi qu'en tant que Président du Conseil d'administration, je dois éviter d'interférer sur le plan opérationnel. Pour que les choses fonctionnent bien, il faut une claire répartition des tâches entre le Président et le Directeur général, et que les deux apportent la bonne volonté nécessaire à la construction d'un modèle basé sur la complémentarité et non la confrontation.

Cela étant, tout ou presque est à redéfinir. Le «tandem» précédent reposait sur l'équilibre peu courant entre un Directeur général omniprésent et un Président particulièrement effacé. Ce modèle a bien fonctionné. M. Gygi ayant une forte personnalité, il incarnait la Poste suisse. Il a fait toute sa carrière au sein de l'Administration fédérale, dont il a gravi les échelons jusqu'à diriger l'Administration fédérale des Finances, avant de s'occuper de la Poste. Son réseau relationnel à Berne est impressionnant. Il sait donc parfaitement quels combats il peut engager et lesquels éviter.

Il est à noter au passage qu'il fait partie d'un discret «triumvirat» composé de lui-même, de Benedikt Weibel et de Peter Siegenthaler. Tous trois ont étudié ensemble à l'Université de Berne. Puis ils sont entrés au parti socialiste Suisse, et ont fait carrière de concert à Berne. Le premier a accédé à la Direction générale de la Poste, puis à la Présidence des CFF. Le deuxième a brillé en tant que Directeur général des Chemins de fer fédéraux (il était surnommé le «boss rouge») et le troisième comme Directeur de l'Administration fédérale des finances (où il succédait d'ailleurs au premier). D'autres membres du même parti sont très proches d'eux, comme Oswald Sigg (ancien Vice-Chancelier et porte-parole de la Confédération), Jean-Noël Rey (ancien Directeur général de

la Poste, avant Ulrich Gygi) ou, tout naturellement, la compagne d'Ulrich Gygi, Cheffe du personnel de la Confédération.

C'est donc avec l'appui d'amis de la même génération, bien placés, affiliés au même parti et généralement originaires du même canton (Berne), que M. Gygi a pris peu à peu le contrôle absolu des rouages de la Poste. Il l'a dirigée de main de maître. Et j'ai du respect pour ce qu'il a réalisé (même si sa gestion différait parfois de celle que j'ai préconisée, notamment en matière de fermeture de petits offices de poste). Il s'est imposé tout naturellement comme «Monsieur Poste», aimant le pouvoir et l'exerçant bien. Au point où, semble-t-il, même le Conseiller fédéral Moritz Leuenberger avait de la peine à imposer ses vues.

A l'inverse, Anton Menth était très en retrait. Son rôle était effacé. Etait-ce dû à son tempérament ou au fait que son dernier rôle opérationnel (la direction de Tornos à Moutier) s'était terminé par une débâcle ? Toujours est-il que pendant ses années de présidence, on ne le connaissait guère. Il fuyait autant que possible le contact avec les médias. Et plusieurs membres (ou ex-membres) du Conseil d'administration m'ont confié que sous sa présidence, toutes les impulsions venaient de la Direction générale.

Voilà donc le modèle antérieur. Maintenant qu'un nouveau chapitre commence, quel modèle adopter ? Compte tenu de ce qui précède, M. Kunz se verrait bien dans les souliers d'Ulrich Gygi. Mais moi, pas dans ceux d'Anton Menth. Et d'ailleurs, les orientations définies par les autorités de tutelle (en particulier le DETEC) indiquent clairement une volonté de renforcer le rôle et l'influence du Conseil d'administration.

Il s'agit de définir un nouvel équilibre correspondant à la fois aux bonnes pratiques en matière de gouvernance d'entreprise et au tempérament des deux nouveaux protagonistes. De cela va dépendre le succès de l'attelage Béglé - Kunz.

Je me suis dit que je laisserai de façon claire à M. Kunz la conduite opérationnelle du Groupe, dont bien entendu celle du Comité de direction, ce qui inclut le secteur commercial (clients, produits, marketing), les moyens de production (centres de tri, courrier et colis) et la distribution (réseau postal), PostFinance, les cars postaux, la conduite de SPI (courrier et colis internationaux) et de SPS (Swiss Post Solutions), celle des Finances (budget, contrôle, trésorerie), celle du Personnel (gestion des cadres et des employés, relations syndicales), celle des moyens d'appui (informatique, immobilier, achats...), ainsi que la communication interne.

Je pense centrer mon activité en tant que Président sur trois secteurs :

- a) la stratégie (service public en Suisse et relais de croissance, alliances et développement international),
- b) les relations politiques avec la Confédération, les Cantons, les partis et les principales institutions (sachant qu'un projet de révision de la Loi sur la Poste et l'Organisation Postale est en cours),
- c) la communication stratégique extérieure, ainsi que la relation avec les leaders d'opinion.

C'est ainsi que je me mets à communiquer dès mon accession à la Présidence, en donnant trois interviews le 1er avril. Et cela va continuer au cours des semaines qui suivent.

Puisqu'il est clair dans ma tête que je m'abstiendrai de toute responsabilité opérationnelle, j'entends jouer mon rôle en tant que concepteur et formulateur de propositions. Je connais les métiers de la Poste, étant donné les responsabilités que j'ai exercées au sein des postes hollandaise, française et allemande. Je peux donc apporter un regard neuf, tout en restant réaliste, sur des sujets importants pour l'avenir du groupe.

C'est évidemment une nouvelle donne qui peut déranger aussi bien la vieille garde de la Poste que les membres du Comité de direction. Car je

risque de remettre en question certaines idées reçues qu'on tenait jusqu'alors pour indiscutables, ainsi que des automatismes, des habitudes acquises et le confort d'une certaine routine. On essaie donc très rapidement de me contenir, et de faire en sorte que la continuité l'emporte sur toute velléité d'un quelconque changement de cap.

La Direction de la Communication de la Poste se trouve ainsi rapidement prise en porte-à-faux entre les tenants du «rien ne change» et cette nouvelle approche.

Je commence par rendre public mon diagnostic initial : les bénéfices 2008 (CHF 825 millions) ont déjà été inférieurs à ceux de l'année précédente et probablement ceux de 2009 seront-ils encore en baisse, essentiellement à cause de la diminution du revenu extraordinaire provenant des ventes immobilières. La question est donc de savoir comment assurer de façon durable l'équilibre financier de la Poste et quelle doit être la contribution respective des divers métiers.

Deux axiomes s'imposent à mes yeux:

- a) La Poste a avant tout une mission de service public ; il est à ce titre important de ne pas fermer trop de petits offices de poste. Elle se doit d'être socialement responsable en cette période où le Conseil fédéral lutte pour maintenir l'emploi en dépit de la crise.
- b) La Poste doit être innovante. C'est au travers de solutions nouvelles, souvent technologiques, qu'on parviendra à assurer son équilibre à long terme.

En ce qui concerne le premier point, il s'avère assez vite que mes vues ne coïncident pas avec celles de Michel Kunz et du Comité de direction. J'essaie de ralentir le tempo de fermeture des petits offices de poste. À l'inverse, Michel Kunz a fait préparer une liste de 420 offices à passer en revue, dont l'écrasante majorité devra être fermés. Cette liste a abouti entre les mains du Syndicat de la Communication, qui s'est fait un plaisir

de la publier dans les médias, le 5 avril déjà. Or, je viens de donner la veille une interview à la *Neue Zürcher Zeitung*, en insistant sur la nécessité de maintenir le réseau postal. Elle a paru en première page et dit notamment: «Le stratège en chef de la Poste en faveur d'un réseau couvrant tout le territoire... La proximité de la Poste et de la population, valeur fondamentale.»⁶ Du coup, le jour d'après, l'hebdomadaire dominical *Sonntag.ch* a beau jeu d'ironiser en soulignant que ... «derrière les coulisses, la Poste prépare la fermeture de 500 établissements»⁷. En moins d'une semaine, nous voilà déjà en pleine cacophonie !

Voilà donc ma crédibilité entamée d'entrée de jeu, Michel Kunz faisant l'inverse de ce que je viens de préconiser. J'en parle aussitôt avec lui, car si sur ce dossier les choses devaient aller à la dérive (ce qui sera bien le cas par la suite), ce serait grave. J'obtiens, à force d'insister, qu'on maintienne ouverts un tiers des bureaux qu'il envisageait de fermer ; mais il ne veut pas qu'on le communique. On nage dans le flou. Alors, pour éviter que la situation ne dégénère, je prépare moi-même une proposition de texte, que je sou mets au Conseil d'administration lors de notre première séance sous ma présidence. Le Conseil l'approuve, ce qui me permet pour la première fois d'infléchir de façon concrète le cours des choses sur un dossier qui me tient particulièrement à cœur. Mais au prix de quels ressentiments !

Je veille à ce que cette première séance du Conseil sous ma houlette se déroule bien. Hormis la décision citée ci-dessus, qui est votée à l'unanimité, rien de révolutionnaire. M'efforçant de me montrer aussi peu polémique que possible, j'évite les sujets scabreux, je ne mentionne même pas que MM. Menth et Chopard n'ont laissé derrière eux que des archives fragmentaires. Au contraire, je cherche à instaurer dans nos réunions un style beaucoup plus transparent et interactif.

⁶ „Oberster Poststrategie für flächendeckendes Netz... Die Nähe der Post zur Bevölkerung sei ein fundamentaler Wert“.

⁷ „Ich möchte unsere Präsenz in der Fläche nicht grundsätzlich verringern, sagte gestern... Claude Béglé. Hinter den Kulissen arbeitet der gelbe Riese aber ungebremst an der Schliessung der 500 kleinster Poststellen“.

Je profite également de cette période pour parfaire ma connaissance de la Poste. Un programme de familiarisation me permet de rencontrer quelques-uns des cadres. Les langues se délient. Maintenant que je suis dans la place, certains y voient une opportunité et se mettent à parler pour proposer ici et là des changements qu'on pourrait entreprendre.

Cette phase d'apprentissage me permet d'effectuer un jour la tournée avec un facteur dans les Grisons, un autre jour à Lausanne, et de découvrir plus généralement toute la richesse et les diverses facettes de la Poste. J'aime ces sorties sur le terrain, aux côtés de ceux qui font la Poste au quotidien et en contact avec les clients. De telles visites valent à elles seules des piles de rapports.

Au cours de ces premières semaines, Michel Kunz, les membres du Comité de direction, ceux du Conseil d'administration et moi-même, nous cherchons tous nos marques respectives. Nous sommes à la fois dans la continuité et dans le changement. Personne ne sait précisément quel sera le nouveau cours des choses. Chacun est en même temps curieux et sur ses gardes. L'alchimie va-t-elle fonctionner ?

Bien sûr, je suis conscient que, si on m'a imposé la présence de Michel Kunz, c'est en grande partie pour restreindre ma propre marge de manœuvre. L'avenir est donc loin d'être rose. Mais par souci de pragmatisme et parce que je ne suis pas vindicatif de nature, j'ai opté pour une attitude aussi ouverte que possible, afin de laisser la chance à un éventuel accord. Il est important, dans de telles circonstances, de ne pas se braquer d'entrée de jeu, mais au contraire d'accorder le temps nécessaire à l'émergence d'une solution basée sur un certain respect mutuel. Peut-être y a-t-il dans cette démarche quelque chose d'un peu naïf, mais je reste profondément convaincu qu'il s'agit là d'une approche juste.

Michel Kunz et moi nous réunissons de façon assez régulière. J'en arrive à penser par moments que les choses pourraient évoluer dans le bon sens.

Car au cours de nos entretiens, rien ne laisse à ce stade transparaître le conflit qui, de facto, couve déjà de façon larvée.

Michel Kunz et moi prenons également ensemble de nombreux contacts externes, notamment avec les partis politiques. Nous évoquons la situation de la Poste et nous présentons nos vues pour l'avenir. C'est ainsi que nous rendons visite à deux Conseillers fédéraux, Doris Leuthard et Hans Rudolf Merz, qui nous accueillent fort bien. Nous rencontrons bon nombre d'institutions, de parlementaires et de syndicalistes. Je commence à me familiariser avec les couloirs du Palais fédéral. C'est ainsi que Michel Kunz et moi nous rendons à la Commission de Gestion du Parlement fédéral. Il entre dans mes attributions de décrire notre vision et le «sens» que nous entendons donner à notre action. Ainsi, j'explique la stratégie à suivre, alors que Michel Kunz parle des implications opérationnelles. Nous nous complétons apparemment assez bien.

C'est d'ailleurs mon espoir : que la complémentarité de nos profils permette, malgré des prémices défavorables, une collaboration efficace fondée sur nos forces respectives. Lui est un ingénieur, précis, habitué à travailler par processus. C'est aussi un fin connaisseur des mécanismes internes de la Poste. J'apporte pour ma part une vision plus stratégique et une connaissance plus large du monde postal en Europe et au-delà. Je me dis que cela pourrait marcher.

Alors que j'ai encore cet espoir, Regina Steffen, nouvelle Secrétaire générale du Conseil d'administration et ex-secrétaire d'Ulrich Gygi, me prévient qu'en dépit des apparences, Michel Kunz n'est pas content et qu'il ne continuera pas longtemps de s'accommoder d'une telle situation.

Une question délicate reste ouverte : celle du partage de nos tâches respectives. S'il a paru initialement prêt à rechercher un accord avec moi, cela est de moins en moins le cas.

Une première situation difficile se présente un mois exactement après notre entrée en fonctions conjointe. Michel Kunz m'invite à prendre

part, le 1er mai 2009 à Grindelwald, à la dernière journée de la retraite stratégique qu'il a organisée avec son Comité de direction. Je perçois d'emblée une opposition collective à toute modification du mode de gouvernance. Je comprends bien sûr cela : jusqu'ici, presque tous les pouvoirs étaient concentrés entre les mains du Comité de direction dirigé par Ulrich Gygi. D'où sa réticence naturelle à en céder une partie. La nouvelle organisation sera-t-elle aussi efficace ? Toujours cette peur de l'inconnu.

Les choses ne se présentent pas mieux en ce qui concerne la stratégie elle-même. Conformément aux usages établis et jusqu'ici acceptés sans autre par le Conseil d'administration, il allait de soi que la Direction propose et que le Conseil avalise. C'est ainsi que Michel Kunz a fait préparer par chaque unité d'affaires un papier présentant son point de vue en matière de développement international. Il s'agit davantage d'extrapolations des tendances existantes que d'une réelle stratégie digne de ce nom. Cependant, le document est déjà quasiment finalisé. On ne peut plus qu'en modifier certains éléments à la marge.

J'essaie d'entrer en matière sur le fond, mais sans succès. Michel Kunz et ses collaborateurs font valoir qu'il n'y a pas besoin de repenser la stratégie, puisqu'ils ont déjà fait le travail. Pour moi, il s'agit de trouver de nouveaux relais de croissance. J'en vois trois : le développement spectaculaire de PostFinance, celui du commerce électronique (colis) et SPS (Swiss Post Solutions).

Je propose de faire porter un effort principal sur le secteur offrant à mes yeux le potentiel de développement le plus intéressant : Swiss Post Solutions (à savoir la prise en charge pour le compte d'entreprises tierces de l'ensemble de leur flux de documents jusqu'à l'archivage, ainsi que de nouvelles prestations aux confins des mondes physique et numérique). Mais voilà : cela donnerait davantage d'importance à Frank Marthaler, directeur de SPS, et à ses équipes, assez proches de moi. L'opposition de Michel Kunz est immédiate et frontale.

Par ailleurs, je reste présent dans les médias, ce qui me permet de faire peu à peu connaître mes idées. Autant on multiplie en interne les filtres pour freiner la diffusion de mes messages ou les déformer, autant je peux m'exprimer à l'extérieur sans tabou.

La *Weltwoche* publie un article qui me prête des qualités d'entrepreneur fort, énergique et imaginatif.⁸

Le *Matin Dimanche* publie un portrait : « Avec sa personnalité et sa carrière hautes en couleur, le nouvel homme fort du géant jaune apporte de l'air frais à l'ex-régie, quitte à s'en priver un peu soi-même... Claude Béglé a les compétences et les épaules d'un chef..., mais pas la carrure d'un postier [...] On s'attendait à rencontrer un métronome de la réponse à tout, un tamponneur grisâtre de vérités. On le découvre travailleur qui a préparé des notes et penseur en couleurs.»

Le *Blick am Sonntag* publie un long reportage, mettant l'accent sur le fait que je cherche d'autres solutions que la réduction sans fin des coûts.⁹ La *Handelzeitung* rédige, elle aussi, un portrait très positif mettant en avant l'énergie du nouveau venu.¹⁰

Cette forte exposition médiatique va cependant beaucoup contribuer à mes problèmes à venir. Les idées que j'exprime sont régulièrement contredites dans les faits, grâce aux bons soins du Directeur général et de son entourage. Le personnel de la Poste ne saura bientôt plus que penser de la situation. Ma communication irrite considérablement une partie de

⁸ „Staats-Unternehmer : Post Chef Béglé. Der Waadtlander war sein Leben lang Unternehmer, wie sein Vater auch schon, der seinerzeit Suchard/Tobler leitete... Energie, Kraft, unorthodoxe Herangehensweise ist zu spüren“.

⁹ „Ein neuer Präsident übernimmt das Steuer und verpasst der Post einen neuen Kurs : statt ohne Ende Kosten zu sparen, sucht er neue Horizont“.

¹⁰

„Weiter entfernt von einer graven Beamtenmaus könnte er nicht sein. Der 59 Jahrige Romand ist im Gespräch nicht nur wegen seine Grösse nicht übersehbar, sondern auch wegen seiner Energie geladenen Gestik und temperamentvollen Ausdruckweise“.

la vieille garde qui se met à œuvrer, avec discrétion et coordination, pour influencer l'opinion publique dans son sens. Il s'agit de «casser» mon image. Celle-ci est, pour l'heure, positive. Mais leur action s'inscrit dans la durée et finira par porter ses fruits.

À la même époque, le Conseiller fédéral Leuenberger relance l'idée chère à son cœur d'une licence bancaire pour PostFinance. Je lui emboîte le pas, indiquant que cela pourrait aider à maintenir en activité les petits offices de poste. Ainsi, dès le premier mois de ma présidence, il me faut plonger dans des sujets très politiques, au premier chef desquels figure la préparation de la révision totale de la Loi sur la Poste et l'Organisation postale. Cela me paraît intéressant au plus haut point. Je conçois ma tâche comme celle d'une passerelle entre le monde économique, lequel recherche essentiellement l'efficacité, et une réflexion plus globale sur l'avenir de notre société.

Beaucoup de questions que j'étudie présentent des similitudes avec des situations que j'ai déjà rencontrées dans le cadre d'autres postes. L'expérience que j'y ai acquise m'aide à en cerner rapidement les tenants et les aboutissants. En revanche, je n'ai pas de réseaux d'influence sur lesquels m'appuyer à Berne. En ceci, je suis encore un peu isolé. Il me faudrait plus de temps pour trouver les appuis nécessaires afin d'être réellement efficace.

Les choses semblent pourtant bien aller. C'est ainsi par exemple que *L'Hebdo* titre à mi-mai «Un vrai capitaine au gouvernail». Et d'écrire : «Claude Béglé, nouveau président de la régie fédérale, a gagné une première bataille. Celle de l'adhésion de son entourage. Après seulement un mois et demi de présidence, Claude Béglé a réussi à rassembler autour de lui toutes les voix des administrateurs de la Poste et à faire oublier les attaques orchestrées contre sa personne juste avant qu'il n'entre en fonctions. Que ce soit par conviction profonde pour la majorité d'entre eux, ou par opportunisme pour les autres, les membres du Conseil d'administration de la régie fédérale affichent désormais la volonté de maintenir le plus possible un réseau dense d'offices postaux... Au vrai, la

Poste à l'air de fonctionner aujourd'hui comme une entreprise doit normalement fonctionner : avec un Conseil d'Administration qui définit clairement et fermement une ligne stratégique, et une direction générale qui la met en œuvre. Sous l'ancien régime, le président Anton Menth donnait l'impression, justifiée ou non, d'enregistrer les décisions prises par le Directeur général Ulrich Gygi.»

CONFLIT DE CHEFS, CONFLIT DE DOCTRINE

Jusqu'ici, chacun a cru, ou voulu croire, ou fait semblant de croire à l'éventualité d'une issue harmonieuse, dans l'intérêt bien compris de la Poste. Michel Kunz donnait l'impression de vouloir jouer le jeu. Mais il semble en réalité bien plus agacé qu'il ne l'a montré initialement.

Le principal point de friction reste notre divergence de vues quant à l'avenir des petits offices de poste. Je tente de protéger ceux que je peux, face à la volonté affichée par Michel Kunz et Patrick Salamin de les fermer rapidement.

Mais il y a plus : le nouveau Directeur général aspire à exercer un pouvoir quasi-inconditionnel, comme a pu l'exercer son prédécesseur. Et il n'hésite pas à user d'un style proche d'une certaine intimidation pour parvenir à ses fins. C'est ainsi qu'il écrit, dans la première circulaire qu'il envoie à l'ensemble du personnel lorsqu'il reprend la Direction générale, que c'est lui le seul et vrai patron.

Revendiquant le pouvoir et fort de l'appui de la vieille garde, il a préparé discrètement un plan qui doit lui permettre de contrecarrer mes vues. Il me le fait savoir le 5 juin 2009.

A l'occasion d'une de nos séances bilatérales habituelles, comme il est de passage à Lausanne, je l'invite dans le vignoble du Lavaux. C'est là, face au miroir du lac, qu'il m'expose son plan. Il entend réorganiser les services centraux de la Poste.

Je le laisse m'exprimer les raisons et les modalités du remaniement structurel auquel il veut procéder. Nous sommes d'accord sur un point : s'il faut chercher des économies, autant le faire au Siège de la Poste à Berne, plutôt que sur le terrain.

En revanche, nous sommes en désaccord sur plusieurs autres aspects de son plan. J'estime qu'il convient en premier lieu de définir la stratégie à moyen terme de la Poste, afin de pouvoir modifier un peu plus tard la structure en conséquence. Lui, par contre, veut procéder à cette réorganisation sans autre préalable. Le premier projet qu'il me montre prévoit une transformation de la Poste à fin septembre, délai qu'il raccourcira par la suite encore d'un mois, à savoir, à fin août.

Autre caractéristique de cette réorganisation : deux grands départements sont appelés à disparaître, celui du Secrétariat général, chargé d'une bonne partie des services liés aux dossiers politiques, et celui du Développement du Groupe (dont la Stratégie, les Acquisitions, l'Innovation, le Développement Durable, etc.). En d'autres termes, ce sont comme par hasard les entités avec lesquelles j'ai le plus à faire moi-même qui devraient disparaître. Quant au troisième département avec lequel je suis en relations fréquentes, celui de la Communication, il est également prévu de le remanier en profondeur.

Le message est clair : une vingtaine de postes devraient être supprimés dans l'Etat-Major central du Groupe. A chaque titulaire de ces postes de démontrer son utilité, mais surtout sa loyauté au Directeur général (seul arbitre en la matière) et de marcher droit. Les gens qui sont favorables à mes idées risquent bien de se retrouver sur la touche. Ce qui va d'ailleurs se confirmer par la suite.

Il devient ainsi de plus en plus évident que l'un des buts de la manœuvre est de m'isoler et de me neutraliser. Mais je garde cette réflexion pour moi et je l'encourage à continuer son exposé, me disant que si je souhaite arriver à quelque chose, il vaut mieux préserver le dialogue.

Or, nous n'avons toujours pas réglé, M. Kunz et moi, la question du partage de nos rôles respectifs. Je ne souhaite pas en arriver avec lui à une situation de blocage. En revanche, il est important de définir de façon claire, tant son domaine d'activité que le mien.

J'accepte donc d'entrer en matière au sujet de la structure qu'il voudrait mettre en place, pour autant qu'il accepte d'entériner en même temps la définition de nos tâches respectives.

Il commence par acquiescer et m'envoie un nouveau document, incorporant à la fois le partage de nos tâches tel que je l'ai suggéré dès début avril et son propre projet de restructuration. Nous entrons donc en pourparlers. Et je suis tout disposé à un compromis.

Puis d'un coup, il raidit son attitude et bloque le processus dans lequel nous nous étions engagés. Je suis en voyage quand M. Kunz me signifie qu'il demandera au Conseil d'administration de se prononcer sur son projet de réorganisation sans plus attendre. Il ne veut plus rien entendre de ce dont nous sommes convenus à propos de nos rôles respectifs. Et il me le fait savoir sur un ton comminatoire, touchant à l'arrogance, duquel toute courtoisie est absente.

Que s'est-il passé ? Peut-être que le service juridique de la Poste, dont le chef, Peter Nobs, un de ses principaux confidents, lui a confirmé entretemps que le règlement en vigueur devrait lui permettre d'exiger que son projet soit discuté par le Conseil, indépendamment de ce que je peux en penser ?

Le ton abrasif et autoritaire que M. Kunz se met à utiliser ne s'explique que parce qu'il est sûr de bénéficier du soutien inconditionnel de la vieille garde du Conseil d'administration. Il m'écrit un e-mail très sec le 18 juin, qualifiant de «chose impossible» ma proposition quant au partage des tâches entre nous. Il affirme froidement que cela n'aurait aucun sens de négocier un «deal» ou de rechercher un compromis. Il refuse d'emblée

toute médiation et manifeste sa détermination d'aller de l'avant avec son projet de réorganisation interne du Groupe.¹¹

Je réponds à sa note le matin même, en réitérant avec insistance ma volonté d'aboutir à une solution négociée, meilleure non seulement pour nous deux, mais aussi pour la Poste. Je souligne de la manière la plus conciliante qui soit que je reste à sa disposition pour un compromis.¹²

Mais il refuse cette dernière tentative de conciliation et insiste pour présenter son texte, tel quel. Il est visiblement sûr d'avoir les appuis nécessaires pour l'emporter. Une telle prise de position rend désormais impossible tout accord négocié entre nous. Les hostilités sont déclarées. Il n'y a plus qu'à se préparer pour le Conseil d'administration du 22 juin.

¹¹ „ein Ding der Unmöglichkeit. Fazit : Unsere Vorstellungen bezüglich der Aufgaben- und Rollenteilung weichen stark voneinander ab. Dies bat sich wohl in den letzten Wochen eher akzentuiert. Nach meinen Dafürhalten braucht es dringend eine Klärung des Sachverhaltes. Dies muss unter Einbezug übergeordneter Instanzen erfolgen. Weiteres Vorgehen : Da wir grundsätzlich unterschiedliche Meinungen vertreten, macht es kein Sinn mehr, morgen eine Differenzbereinigung vornehmen zu wollen. Ich bin nicht bereit, einen «Deal» auszuhandeln, der vielleicht momentan zur Beruhigung beitragen könnte, aber der geltendem Recht widerspricht und auch nicht nachhaltig umgesetzt werden kann. Deshalb stelle ich - wie ursprünglich von mir vorgesehen - meinen eigenen Antrag, die Konzernstruktur anzupassen. Dazu reiche ich nachfolgendes Dokument ein: Ich übergebe dieses Dokument unterzeichnet Deinem Sekretariat zur Verteilung. Mein Antrag ist definitiv, ich werde keine Änderung mehr vornehmen“.

¹²

„I just received your note. I find that it would be sad if we did not pursue trying to find a middle-way... I will stay at your disposal to look for a compromise, if you are ready to it. I believe that a joint agreement would be much better, not only for us, but also for the Post in general. Let us try to do it“.

Nous sommes six administrateurs présents lors de cette réunion. MM. Menth et Sani n'ont pas encore été remplacés et Susanne Blank est en congé maternité.

L'ambiance a radicalement changé par rapport aux précédentes séances. Le Conseil s'est polarisé en deux camps. Je jouis en principe du soutien de Dominique Freymond et Jean-Marc Eggenberger. Et je dispose réglementairement du «casting vote», du vote prépondérant qui pourrait s'avérer décisif en cas de vote à trois contre trois. De leur côté, Rudolf Hug, Wolfgang Werlé et Nicola Thibaudeau, font bloc en faveur de Michel Kunz.

Aucune discussion rationnelle n'est possible. On est dans une logique de clans et de confrontation. Mes adversaires s'expriment en bloc, ne montrant en aucun moment une lueur d'ouverture, de compromis, ou de recherche de solution négociée. Ils sont déterminés à faire passer la thèse de M. Kunz, sans entrer en matière sur le moindre amendement possible. Leur attitude vise à obtenir un impact maximal. Le choix est simple, c'est à prendre ou à laisser : accepter leurs vues ou prendre le risque d'une implosion du Conseil.

De notre côté, nous nous montrons disposés à plus de nuances et à la recherche d'un compromis. Cela équivaut à afficher une relative faiblesse. Je sais par ailleurs que l'un d'entre nous n'est pas vraiment libre de ses mouvements. Jean-Marc Eggenberger, représentant du Syndicat de la Communication est contesté au sein de sa propre formation, où les supporters de Michel Kunz lui reprochent de s'être trop rapproché de moi. Il serait dangereux pour lui de se montrer trop catégorique. S'il en venait à brûler tous ses vaisseaux, cela pourrait bien lui coûter son siège au Conseil d'administration. Ce qui ne serait bon ni pour lui, ni pour notre courte majorité (trois voix et «casting vote»).

Entre trois personnes cherchant à ne pas couper les ponts et trois autres déterminées à aller jusqu'au bout (celles-là mêmes qui avaient déjà menacé de démissionner quelques mois plus tôt et qui allaient

effectivement le faire six mois plus tard), ce sont les plus déterminées qui l'emportent. A contrecœur, mais délibérément, je renonce à passer en force en exerçant mon vote prépondérant («casting vote»). Je le fais par prudence et par gain de paix, préférant concéder une victoire d'étape à Michel Kunz, pour éviter un affrontement majeur au sein du Conseil d'administration, dont les conséquences pourraient s'avérer imprévisibles. Je comprendrai plus tard que je me suis sans doute trompé dans mon calcul.

Le Conseil d'administration n'oppose donc pas son veto au plan de Michel Kunz et à sa volonté de réorganiser l'entreprise. Ayant gagné cette bataille, Michel Kunz se sent pousser des ailes et met les bouchées doubles. Au cours des semaines qui suivent, son plan de réorganisation est progressivement mis en place. Deux des collaborateurs dont je suis proche sont en difficulté : Beat Friedli, Directeur du Développement du Groupe, dont la procédure de licenciement va être engagée de façon imminente, et Martin Soederberg, chef de la Stratégie, qui se voit rétrogradé de deux niveaux hiérarchiques.

Désormais, chacun sait qu'il faut marcher droit dans la ligne de M. Kunz, faute de quoi les récalcitrants pourraient bien voir leur carrière compromise. Cela vaut en particulier pour les gens au sein du Département de la Communication, de plus en plus écartelés entre le Président et le Directeur général. L'ambiance est en train de pourrir en ce début d'été.

Nos divergences deviennent aussi plus visibles à l'extérieur, en particulier à propos de la fermeture des petits offices de poste. Nous ne parlons plus de la même voix, ni face à la Commission des Offices de Poste, ni face à la Commission KVS-N du Conseil National, ni dans les médias, ni face aux syndicats. Celui de la Communication a lancé sa pétition «Pour une Poste forte» et a réussi à récolter plus de 150'000 signatures. Je suis moi-même toujours aussi convaincu qu'il faut ralentir le rythme de fermeture des petits offices de poste, alors que MM. Kunz et Salamin s'activent en sens inverse.

Ce manque d'harmonie vire à la cacophonie. Nos divergences sont en train de devenir publiques. On ne peut pas raisonnablement continuer ainsi. Par ailleurs, il devient de plus en plus évident que nous avons de réelles différences d'opinion au plan politique, ce qui est un vrai problème. Car le projet de révision de la Loi sur la Poste et l'Organisation postale devra bientôt passer devant les Chambres fédérales.

L'alliance en face de moi est trop forte. Je manque cruellement de relais dans l'Administration fédérale pour emporter ce combat par trop inégal. Mais je ne m'avoue pas vaincu. Je vais mettre les semaines suivantes à profit pour travailler au renouvellement des places vacantes au sein du Conseil. Cela fait légitimement partie de mes prérogatives en tant que Président. Et si je parviens à obtenir une majorité de voix au sein du Conseil d'administration, cela permettra de renverser les rapports de force. Je ne suis toutefois pas sûr de ce que peuvent concocter de leur côté les tenants de la veille garde. J'agis donc avec discrétion et une grande prudence.

Je soumetts à Hans Werder une analyse des compétences individuelles au sein du Conseil actuel, ainsi que de celles dont nous aurions besoin pour remplacer les membres qui l'ont quitté. Cela permet de définir le profil des candidats recherchés. Il nous faudrait d'une part un banquier, à cause de l'importance croissante de PostFinance, et d'autre part un chef d'entreprise ayant une bonne connaissance de la gestion d'une entreprise commerciale d'envergure. Un chasseur de têtes en qui j'ai pleine confiance m'aide dans cette recherche. Il s'agit de Peter Baltensperger, du cabinet Egon Zehnder International à Zurich.

Je suis ainsi en mesure de présenter une liste de quatre candidats pour ces deux postes à repourvoir. Ces candidatures sont d'abord passées en revue par Hans Werder (DETEC) et Peter Siegenthaler (Administration fédérale des Finances). Puis elles sont transmises aux Conseillers fédéraux Moritz Leuenberger et Hans-Rudolf Merz. Elles doivent enfin être examinées et validées par le Conseil fédéral dans son ensemble.

Peter Baltensperger et moi avons fait un travail discret et méticuleux. Mais dans les sphères politiques, ce n'est pas toujours la qualité intrinsèque du travail qui prime. Et l'enjeu est de taille pour moi : à savoir, réduire l'influence des représentants de la vieille garde au Conseil d'administration de la Poste, voire la neutraliser.

J'ai la grande satisfaction d'apprendre que le Conseil fédéral suit ma proposition et nomme le 19 août 2009 deux nouveaux administrateurs parmi ceux que j'avais proposés. L'un des deux est Marco Durrer. Je ne le connais pas personnellement, mais il m'a été fortement recommandé par Jürg Bucher, le Directeur de PostFinance, ainsi que par Peter Baltensperger. C'est un banquier et il nous sera d'une utilité certaine pour suivre les affaires de PostFinance. L'autre nouvel administrateur est Andreas Schlaepfer, un haut dirigeant de Nestlé qui vient de prendre sa retraite (ex-CEO de Nestlé Nutrition) et que je connais bien. Il a une grande expérience de la manière dont fonctionne un groupe dont l'efficacité est largement reconnue.

A partir de maintenant, l'équilibre des forces va changer. Je ne cours plus le risque d'être bloqué au titre d'une simple logique de clan, même si d'aventure Rudolf Hug, Wolfgang Werlé et Nicola Thibaudeau choisissent une fois de plus de faire bloc. On va pouvoir travailler de façon plus objective et sereine. Et on va enfin pouvoir s'intéresser au contenu des dossiers. Quant aux réformes nécessaires, elles pourront être étudiées avec davantage de calme.

J'ai prévu une séance spéciale du Conseil d'administration à fin août afin de traiter dans cette nouvelle constellation des thèmes aussi essentiels que la stratégie du groupe et son mode de fonctionnement. Pour bien structurer cette réunion, je fais procéder à plusieurs semaines de travaux préparatoires. J'y consacre personnellement l'essentiel de mes vacances. Mais le jeu en vaut bien la chandelle. Car face à la réorganisation que M. Kunz est en train de mener tambour battant, nos délibérations me

permettront d'élever le débat, en menant une réflexion globale sur l'avenir de la Poste.

Nous travaillons avec le Boston Consulting Group (BCG) à l'élaboration d'une étude stratégique sur l'avenir de notre Groupe. Nous le faisons avec un de leurs meilleurs spécialistes, Bas van Heel, qui avait déjà animé le séminaire stratégique du Comité de direction à Grindelwald en mai. En interne, Beat Friedli et Martin Soederberg, finalement rescapés des purges de M. Kunz, s'impliquent à fond dans cette réflexion. On procède à une analyse détaillée de la situation concurrentielle et on prépare une liste de questions stratégiques à débattre en séance.

Nous nous adressons au cabinet Oliver Wyman pour mener une autre étude, consacrée à la gouvernance d'entreprise. Celle-ci est conduite par Stéphane Birchler et son équipe. Ils comparent le système en vigueur à la Poste suisse avec d'autres entreprises publiques du même type. Ils procèdent à de nombreuses interviews (membres du Conseil d'administration, du Comité de direction, dirigeants d'autres entreprises d'Etat, etc.). M. Birchler a également plusieurs entretiens entre quatre yeux avec Hans Werder, pour discuter avec lui en détail de ces sujets sensibles.

Nous sommes donc bien préparés, d'une part quant au contenu des deux principaux dossiers (stratégie et gouvernance d'entreprise), et d'autre part pour aborder enfin les vraies questions, maintenant que le Conseil d'administration est au complet.

ESPOIR D'UN NOUVEAU DÉPART

Le séminaire stratégique du Conseil d'administration a lieu à Thoune les 24 et 25 août 2009. L'arrivée de deux nouveaux administrateurs devrait permettre de changer la dynamique de groupe et de traiter de sujets jusqu'alors trop sensibles pour qu'on ait pu les aborder avec la sérénité nécessaire.

En ce qui concerne l'important dossier de la stratégie, la Poste avait coutume de préparer celle-ci de manière «bottom up», département par département, dans le cadre d'un processus récurrent de planification à trois ans. Il s'agissait surtout d'extrapolations de tendances, telles que les percevaient chacune des Unités d'affaires. Le rôle de l'échelon corporatif se limitait pratiquement à consolider l'ensemble de ces prévisions départementales, et guère davantage.

J'ai donc proposé une nouvelle approche. Avec l'aide du Boston Consulting Group, nous avons préparé une vaste fresque du marché postal européen et de la manière dont chaque poste nationale avait choisi d'affronter les principaux défis actuels. Car la plupart d'entre elles ont déjà introduit dans leur réflexion - et dans leur action concrète - un audacieux processus de diversification, afin de combler l'érosion progressive des volumes du courrier adressé.

Quelques exemples : en plus de ses activités traditionnelles en matière de courrier (national et international), de colis postaux et de services financier, la Poste allemande a acquis une série de sociétés qui lui ont permis de devenir active à l'échelle mondiale dans la plupart des secteurs du transport (DHL pour le segment de l'Express, Danzas pour le «freight forwarding» et Excel pour la «supply chain»). C'est ainsi que la Poste allemande est devenue le plus grand groupe logistique du monde.. J'ai été pour ma part responsable de DHL Express pour l'Allemagne, la Suisse, l'Autriche et l'Europe de l'Est, avec environ 33. 000 employés.

La Poste hollandaise (TNT) s'est quant à elle diversifiée au-delà de ses activités historiques de courrier et de colis, pour y adjoindre l'express, la logistique (qu'elle a revendu par la suite) et des services postaux classiques dans plusieurs autres pays européens. Son efficacité et son niveau de rentabilité sont particulièrement élevés. Là aussi, j'ai une expérience, puisque j'étais Vice-Président de TNT Europe.

La Poste Française poursuit, pour sa part, une stratégie de développement équilibré entre ses divers métiers, avec le maintien en France de son réseau d'offices de postes, la consolidation de ses activités courrier, le développement d'une solide banque postale et une diversification à l'étranger au travers des colis de GeoPost (DPD). C'est d'ailleurs précisément l'activité que je dirigeais. J'ai mené l'expansion européenne de GeoPost en acquérant de nombreuses sociétés à l'étranger et en les consolidant, cela avec de très bons résultats économiques.

Chaque poste a ainsi ses propres caractéristiques. Les Italiens ont développé d'excellents services financiers (y compris un service de paiement par téléphone mobile). La Poste belge est largement passée aux mains d'une société de «private equity» (CVC). Idem au Danemark, à ceci près que la part de CVC a été revendue à la Poste Suédoise, en vue d'une fusion entre les postes de ces deux pays ! Les Finlandais ont pour leur part joué à fond la carte d'internet, à savoir l'essor d'une poste numérique pour compenser le déclin des volumes du courrier physique, tout en développant en parallèle des services de logistique pour tirer parti de l'essor du commerce électronique. Notons encore qu'au Japon, les activités dans le domaine de la banque et de l'assurance dépassent de loin en importance les services de courrier et de colis, même si ceux-ci sont eux-mêmes si performants que l'on peut y envoyer jusqu'à du poisson dans des colis réfrigérés !

C'est dire l'immense diversité du monde postal, un secteur en pleine mutation. Et c'est pourquoi il m'a paru intéressant de soumettre à la sagacité des membres du Conseil d'administration ce kaléidoscope de tentatives imaginées et réalisées par nos concurrents, plutôt que d'en

rester à des extrapolations plus ou moins linéaires. J'invite donc mes collègues à une réflexion plus globale et à plus long terme.

Une importante documentation a été envoyée aux membres du Conseil, chargés de réfléchir de façon novatrice à l'avenir du Groupe. Cela marque une rupture avec la façon dont le Conseil avait fonctionné jusqu'alors. Car la Direction générale les avait habitués à recevoir d'elle une analyse prémâchée de chaque cas, suivie d'une recommandation, qui était le plus souvent avalisée telle quelle. A contrario, il s'agira désormais pour chacun des membres du Conseil de réfléchir par lui-même à des solutions originales. J'ai pris le parti de ne favoriser aucune de ces solutions plus qu'une autre. D'où la nécessité d'une saine dynamique de groupe et l'importance de la contribution de chaque administrateur, en vue d'élaborer une stratégie collective. Le jeu est donc entièrement ouvert.

L'autre dossier dont le Conseil doit délibérer au cours de ce séminaire est celui de la mise en place des nouvelles règles de gouvernance d'entreprise. Mais dans ce domaine, la situation est plus délicate. Car il existe encore clairement des camps au sein du Conseil d'administration, avec des lignes de démarcation assez nettes, comme l'a prouvé l'affrontement de juin au sujet de la nouvelle structure voulue par Michel Kunz. A ceci près que les tenants de l'ancienne garde ne sont plus systématiquement majoritaires. Serons-nous capables de transcender ensemble les anciennes divisions ? Toute la question est là.

Il s'agit d'installer des règles de gouvernance conformes aux bonnes pratiques en vigueur en Suisse, en nous basant notamment sur les standards de l'OCDE et ceux d'économiesuisse. La recherche d'un équilibre entre les diverses instances dirigeantes, en conformité avec les normes d'usage, devrait aller de soi. Mais on sait bien que le terrain est miné. Il va falloir l'assainir peu à peu. Puisque sous l'ère Gygi, le Directeur général disposait d'une autorité très large, et que le Comité de direction jouissait d'un pouvoir de proposition considérable face à un Conseil d'administration plutôt effacé, tout retour à la normale risque

fort d'être perçu par la Direction actuelle comme une perte d'influence inacceptable.

C'est pourquoi l'équipe d'Oliver Wyman a pris beaucoup de précautions pour préparer cette rencontre. Elle a procédé à toute une série d'interviews et pris notamment la température du Comité de direction. Elle a aussi rencontré tous les membres du Conseil d'administration. D'autres avis ont encore été récoltés, que ce soit dans les ministères de tutelle ou au sein d'autres Conseils d'administration. Finalement, une analyse a été menée sur la jurisprudence existante en matière de gouvernance d'entreprise, en prenant Swisscom pour exemple.

Le groupe de travail s'est donc bien préparé, conscient de l'importance des enjeux et des risques en présence. Mais, malgré tout le travail effectué, force sera a posteriori de constater que ces préparatifs n'auront pas suffi à atteindre le but recherché.

L'une des grandes inconnues est la façon dont va se développer la dynamique de groupe du Conseil d'administration dans sa nouvelle composition. C'est pourquoi, j'ai prévu une rencontre de deux jours, afin que l'alchimie ait le temps de bien prendre entre les anciens membres du Conseil (Mmes Thibaudeau et Blank, MM. Hug, Werlé, Eggenberger, Freymond, Béglé) et les deux nouveaux venus (MM. Schlaepfer et Durrer). Le rôle de ces derniers va être déterminant pour éviter que les deux camps constitués ne continuent de se marquer à la culotte. Il faut pour cela qu'un changement qualitatif se produise, puis qu'une majorité se dégage, d'un côté ou de l'autre.

La réunion a lieu à l'Hôtel Thunersee, face à ce beau lac et aux montagnes de l'Oberland bernois. Il est important à mes yeux que cette rencontre puisse se faire dans un endroit à la fois neutre et paisible, afin que l'alchimie ait une chance de se produire entre tous les membres de la nouvelle équipe. Nous commençons le matin par une réunion normale du Conseil dans sa nouvelle composition. Les choses sérieuses commencent l'après-midi. La première séance avec le BCG se veut essentiellement

explicative, d'où un bon niveau d'écoute et de partage. En revanche, celle sur la gouvernance d'entreprise est beaucoup plus houleuse. L'équipe d'Oliver Wyman essaie d'amorcer le débat en commençant par évoquer les principaux enjeux stratégiques ; mais grand mal lui en prend. Car cette approche fait immédiatement l'objet d'un tir de barrage de la part de M. Hug. Ce qui permet aux adversaires du projet de parler de la forme plutôt que du fond. Une discussion générale a alors lieu qui n'aboutit pas à grand-chose de concret.

Au terme de ces deux premières séances, le bilan est donc mitigé : bonne discussion stratégique, mais enlisement sur le front de la gouvernance d'entreprise. Andreas Schlaepfer a alors l'idée de modifier l'ordre prévu des choses, en proposant qu'on commence le lendemain matin par une présentation de la vision stratégique de Michel Kunz. Cela crée du coup une nouvelle dynamique au sein du Conseil. Les nouveaux venus commencent à se faire connaître et respecter.

Cet esprit de renouveau devient encore plus tangible au cours du repas du soir. J'ai pris soin de n'y convier que les neufs membres du Conseil d'administration. La glace se met peu à peu à fondre. Le mérite en revient d'ailleurs surtout à Wolfgang Werlé. Sous l'effet de la bonne humeur ambiante, celui-ci entame avec aisance une discussion sur les perspectives de développement de la Poste à l'étranger. Il préconise notamment un fort développement à Singapour. Les autres entrent peu à peu dans la ronde. Rudolf Hug passe même au tutoiement avec certains de ses collègues.

Si en fin d'après-midi, j'ai pu éprouver une certaine inquiétude quant à la suite de l'opération, mes appréhensions sont dissipées par la dynamique qui se met en place au cours du dîner. Nous avons fait plus de chemin que je n'aurais osé l'imaginer en matière de cohésion du groupe, et cela en quelques heures seulement.

Le lendemain matin, collectivement de bonne humeur, nous sommes tous à la recherche affichée d'un accord entre les diverses parties concernées.

Le Conseil d'administration commence par recevoir Michel Kunz et prendre connaissance de sa «stratégie». Celui-ci nous présente des choses sensées, mais sans réel souffle, assez loin de ce qui constituerait une vraie vision stratégique. La plupart des membres du Conseil d'administration en font la constatation par eux-mêmes.

Puis a lieu une deuxième séance de réflexion stratégique avec la participation du BCG. Elle se déroule sans incident et permet d'approfondir les réflexions de la veille. En revanche, la séance de travail sur la gouvernance d'entreprise piétine à nouveau. Comme certains ont reproché à Stéphane Birchler d'avoir été trop directif la veille pour arriver absolument à des résultats concrets, il essaie de corriger le tir en adoptant ce matin une attitude plus réservée. Sa conduite du groupe se veut fondamentalement consensuelle, mais elle l'est à un point tel qu'il n'en ressort pas grand-chose de tangible. Car les différentes factions au sein du Conseil ont chacune des avis assez tranchés. Et les lignes ne bougent guère. Il faudra du temps pour parvenir à un vrai consensus, probablement plusieurs mois.

Le point d'orgue de ce séminaire a lieu le mardi après-midi, en présence de Hans Werder, Secrétaire général du DETEC, et de Peter Siegenthaler, Directeur de l'Administration fédérale des Finances. Ils nous rejoignent à l'heure du déjeuner et prennent dès lors une part active à notre réunion. J'ai tenu à donner une certaine officialité à notre rencontre, à jouer la transparence et à nous assurer du soutien de la Confédération pour les démarches que nous sommes en train d'entreprendre.

Chacun est conscient des enjeux en présence. Heureusement, les choses se passent bien. La meilleure nouvelle est la dynamique de groupe - étonnamment positive - régnant au sein du Conseil depuis la veille au soir. Quant à nos deux hôtes de marque, ils ne sont pas venus pour nous chercher noise. Au contraire. Il semble, au moins en apparence, que chacun aspire à voir une forme d'harmonie s'installer au sommet de la Poste.

Y a-t-il des participants qui, au fond d'eux-mêmes, ne sont pas vraiment satisfaits de cette nouvelle dynamique ? Sans doute. M. Kunz ronge un peu son frein. Et probablement aussi certains membres de la vieille garde. Mais personne n'ose s'opposer de front et en public à cette nouvelle tendance, car celui qui le ferait serait considéré comme «politiquement incorrect».

MM. Werder et Siegenthaler nous écoutent attentivement et nous font part en direct de leurs commentaires. Ils se sont auparavant concertés et font de leur mieux pour parler d'une seule et même voix.

Ils nous assurent que le Conseil d'administration doit se sentir libre d'élaborer une stratégie propre au bon développement de la Poste, pour autant, cela va de soi, que cette stratégie s'inscrive dans le cadre fixé par le Conseil fédéral et reste en ligne avec les «objectifs à trois ans» définis par ce dernier.

On nous donne une sorte de carte blanche pour réfléchir à ce dont l'entreprise a besoin, sans trop s'embarrasser de considérations politiques. C'est ainsi que la Poste doit pouvoir adapter sa structure aux besoins du marché, même si une certaine prudence reste de mise, surtout en ce qui concerne la transformation éventuelle des petits offices de poste.

Le principal bémol, très clairement exprimé par Peter Siegenthaler, est une mise en garde contre toute tentative de développement trop rapide à l'étranger. Cela risquerait, à son avis, de mettre la Poste sérieusement en danger. Il se réfère aux expériences malencontreuses de Swissair, de Swisscom, voire plus récemment de l'UBS. Cette réserve est de taille. Même si plusieurs d'entre nous pensons un peu autrement, nous ne nous y opposons pas. Quant au reste, les deux hauts fonctionnaires encouragent le Conseil à poursuivre son effort de réflexion stratégique.

En revanche, les résultats de la réunion en matière de gouvernance d'entreprise sont relativement maigres. Personne ne souhaite engager un

débat ouvert face aux deux représentants de l'Etat. On s'en tient donc à des principes généraux, en faisant l'impasse sur l'épineux problème du partage des tâches entre Michel Kunz et moi.

Cela dit, nous parvenons quand même à faire avancer quelques dossiers. C'est ainsi que nous décidons que le Conseil s'impliquerait désormais davantage dans l'élaboration de la stratégie. Cela se fera de façon interactive, avec quatre grands rendez-vous annuels : définition des thèmes prioritaires en février, décision sur les orientations stratégiques en juin, acceptation d'un plan chiffré à trois ans en octobre, et décision quant au budget de l'année suivante en décembre.

Nous décidons par ailleurs de doter le Conseil d'administration de comités thématiques. Une longue discussion a aussi lieu à propos de l'éventuelle constitution de «groupes de travail» mixtes (panachant certains membres du Conseil d'administration et d'autres du Comité de direction), dans le but d'établir des passerelles entre les deux organes et de travailler ensemble à des solutions concrètes. Dans la même veine, il est question de constituer un petit bureau du Conseil d'administration, pour préparer les dossiers de celui-ci.

Bref, on a bien pu avancer en matière de stratégie et sur certains aspects organisationnels, mais on renvoie à plus tard les sujets les plus délicats, chacun ayant probablement sa petite idée à ce propos. Les uns tablent sur la nouvelle dynamique qui est en train de s'installer au sein du Conseil. Les autres comptent vraisemblablement mener leur combat retardateur sur un terrain qui leur soit plus favorable, en activant discrètement leurs réseaux.

En fin de séance, après le départ de Hans Werder et Peter Siegenthaler, le Conseil d'administration se réunit encore à huis clos, afin de tirer les conclusions de ces deux jours. Tant de choses ont été dites et se sont produites. Qu'en restera-t-il de tangible ? C'est ainsi que nous établissons la liste des sujets à approfondir, de même que nous retenons l'idée de

constituer des groupes de travail pour en traiter. Et feu vert est donné à l'engagement de deux personnes pour le Bureau du Conseil.

Cela étant, le principal acquis de cette séance reste le changement de mentalité auquel nous sommes collectivement parvenus. Cela laisse augurer des jours meilleurs. Certes, une hirondelle ne fait pas le printemps, mais il faut tout essayer et y croire pour donner à ce brin d'espoir une réelle chance de se concrétiser !

Il n'empêche que cela n'est pas du goût de Michel Kunz, probablement déjà agacé par le séminaire stratégique lui-même. La réaction ne se fait pas attendre. Elle arrive dans un premier temps par médias interposés. Je fais l'objet d'attaques ciblées de la part de mes adversaires, et cela le plus souvent en-dessous de la ceinture.

LÀ OÙ LES CHEMINS BIFURQUENT

Le séminaire stratégique de Thoune s'est bien passé, quoique avec quelques bémols et sans doute de gros non-dits.

Nombreux sont ceux qui attendent avec impatience de savoir ce qui est ressorti de ce séminaire. La curiosité est naturellement grande à l'intérieur de l'organisation; mais aussi à l'extérieur. C'est pourquoi, à l'issue de notre rencontre, je fais préparer une communication aux cadres de la Poste, ainsi qu'un communiqué de presse, en vue d'apporter des éclaircissements quant aux orientations définies par le Conseil d'administration. Il s'agit de répondre aux attentes des uns et des autres, qui sont grandes. Mais c'est un exercice délicat. Car il n'est pas question de formaliser des points encore en cours d'élaboration, ni de rendre le cours des choses quasi-irréversible en les officialisant. C'est pourquoi je prends la précaution d'envoyer par e-mail à tous les membres du Conseil ce projet de communiqué, pour approbation préalable. Il m'importe d'être transparent, et je ne dois surtout pas jouer cavalier seul.

Cela n'est pas du goût de M. Kunz. Sa réaction à ma consultation ne se fait pas attendre. C'est d'ailleurs par médias interposés qu'elle arrive, sous forme d'attaques ciblées et personnelles.

Tout commence par un article de la *Berner Zeitung*, très proche du cercle d'influence de mes adversaires. Celle-ci publie un «portrait de Claude Béglé» le samedi 29 août 2009, sans jamais m'avoir rencontré ou interrogé par téléphone, ce qui diverge d'une certaine déontologie journalistique, et alors même que nous avons rendez-vous deux jours plus tard pour une interview personnelle!

Cet article est corrosif. Il me dépeint de la manière suivante - je cite pêle-mêle : «costaud comme un chêne, éruptif comme un volcan, assoiffé de pouvoir, narcissique, communiquant à l'emporte-pièce dans n'importe quel micro traînant à proximité». Cet article mentionne encore que,

selon un récent communiqué de M. Kunz, mes propos ne correspondraient plus de tout à la stratégie de la Poste, telle que définie par son Conseil d'administration. Car, toujours selon M. Kunz, cette stratégie n'a en rien changé.¹³

C'est dire si Michel Kunz n'a plus cure de ménager ne fussent que les apparences. Ce texte est truffé de citations entre guillemets attribuées à des cadres courageusement anonymes. Sauf l'une d'entre elles, émanant de Fritz Gurtner, Vice-Président du Syndicat de la Communication, Bernois et, paraît-il, bonne connaissance de M. Kunz.

Etant donné l'aspect très personnel des attaques contenues dans cet article, je propose alors à Michel Kunz de m'accompagner lors de l'interview du lundi, afin que nous puissions l'un et l'autre prendre position par rapport à ces affirmations et nous exprimer sur ce que la Poste allait faire. Il me répond toutefois que les critiques publiées correspondent à sa propre manière de voir les choses et qu'il est hors de question pour lui de venir avec moi. Je fais alors demander par la Direction de la Communication de la Poste un «droit de réponse» officiel. La *Berner Zeitung* réplique en nous laissant le choix entre deux options : publier ce «droit de réponse» mais annuler l'interview de lundi ou l'inverse. La Poste et moi optons pour la première solution. Car il faut à la fois éviter une surenchère en public et ne pas laisser passer des affirmations comme celles contenues dans cet article.

¹³«Béglé will mehr Macht. Post-Präsident Claude Béglé sucht nach Möglichkeiten, seine Kompetenzen innerhalb der Post auszubauen»[...] «Béglé, stämmig wie eine Eiche und explosiv wie ein Vulkan, sucht bewusst die grosse Bühne. In den Medien ist der Romand omnipräsent und lässt damit sein Konzernchef kaum zur Geltung kommen»[...] «Vor allem sein Mitteilungs Bedürfnis wird ihm negativ ausgelegt. "Er ist ein Narzisst", sagt ein Kadermann aus der Firmenzentrale, "und kommunikativ unberechenbar" [...] "Auch sonst sorgt Béglé öfters für Aufregung, weil er seine persönlichen Gedanken in jedes Mikrofon spricht, das sich in seiner Nähe befindet. Diese Gedanken entsprechen längst nicht mehr der offiziellen Post-Strategie... Die Strategie des Verwaltungsrat sei unverändert...».

D'autres incidents médiatiques se produisent les jours suivants : le *Bund* publie à son tour le 3 septembre un long article titrant : «Béglé cherche à étendre son influence». Puis c'est une caricature dans le *Tages Anzeiger*, nous montrant, M. Kunz et moi, en train de conduire un camion postal doté de deux volants, chacun de nous essayant d'aller dans une direction différente.

Insertion caricature

Un autre incident a encore lieu quelques jours plus tard. On m'interroge par téléphone sur mon opinion à propos d'un projet de M. Kunz baptisé Distrinova, qui se situe dans le prolongement du programme de restructuration REMA. Je réponds qu'une grande prudence s'impose en ce qui concerne ce projet, qui risque d'entraîner des pertes massives d'emploi. Car ce processus tend à remettre en question l'activité d'un bon nombre de facteurs. Or, n'ai-je pas la désagréable surprise de découvrir le lendemain, sur le site internet de la radio, puis en grand dans le *Sonntag.ch* du 6 septembre, l'annonce d'une réduction pouvant aller jusqu'à deux mille cinq cents postes de travail, cette nouvelle étant agrémentée d'une photo de moi ! Comme si c'était moi qui préconisais une telle réduction d'effectifs, alors qu'il s'agit en fait du plan de M. Kunz, auquel je suis justement opposé ! L'information a été habilement manipulée, à tel point que pour le grand public, c'est comme si nos rôles respectifs étaient carrément inversés !

En cinquième lieu, c'est au tour de *Bilanz* de publier un long article sur la «lutte pour le pouvoir à la tête de la Poste». J'avais initialement accepté la demande d'interview de ce titre, mais en apprenant par la suite qu'il publierait en parallèle un article sur les rivalités internes à la Poste (ce que d'ailleurs notre Direction de la Communication savait au préalable, sans m'en avoir informé), j'ai jugé plus prudent de renoncer à cet entretien. *Bilanz* a alors pris prétexte de ce refus pour me prêter de formidables velléités de puissance, dans un éditorial très sec.

Un tel tir groupé d'attaques par médias interposé, en quelques semaines, cela ressemble fort à la réponse de Michel Kunz et de ceux qui le soutiennent, par rapport à la nouvelle donne au sein du Conseil d'administration, à la nouvelle orientation stratégique, ainsi qu'à notre tentative de redéfinir les règles de gouvernance au sein du Groupe.

Il est préférable pour eux de contre-attaquer avant qu'on ne s'habitue au nouvel équilibre. Car celui qui est en train d'émerger ne leur convient pas. C'est probablement ce qui explique ces attaques d'une ampleur aussi surprenante que les méthodes utilisées.

Mais ce n'est pas tout. J'apprends que M. Kunz mène, sur le plan interne, une campagne systématique de dénigrement à mon égard. Il brosse de moi, lors d'une réunion du Comité de direction, un portrait assez peu flatteur. On m'a rapporté qu'au cours de cette rencontre, il s'est permis de passer en revue, à sa manière, mon cursus professionnel, mettant en évidence tout ce qui à ses yeux constituait des points faibles. Il cherche à jeter le discrédit sur ma carrière et me dépeint comme un incompetent. Plusieurs versions convergentes à propos de cette réunion sont parvenues à mes oreilles. Car, bien entendu, de même qu'il y a des gens qui lui rapportent ce que je dis, il y en a d'autres (et peut-être parfois les mêmes) qui agissent de façon semblable en sens inverse.

Michel Kunz est visiblement sur le sentier de la guerre. Excédé de ne pouvoir diriger la Poste comme il l'entend, il a hissé pavillon noir.

Comment faire quand votre propre subordonné se met à médire de vous en public ? Dans le secteur privé, l'affaire serait vite réglée. Le couperet tomberait assez rapidement. Mais à la Poste ? Ma réaction naturelle serait de réagir et de provoquer un débat franc et ouvert. Puis le cas échéant de prononcer une sanction. Mais ici, les règles du jeu sont différentes. D'ailleurs, le fait d'intervenir causerait du tort à mes sources d'information. Puisque M. Kunz a formellement interdit à tous ses collaborateurs de me rapporter quoi que ce soit des délibérations du Comité de direction.

Voilà où nous en sommes. Je suis au moins averti de la hargne que le Directeur général entretient et manifeste ouvertement à mon égard, ainsi que de ses desseins. De mon côté, je ne ressens pas une telle aigreur. Je compte bien persévérer dans cette mission qui m'intéresse et qui s'inscrit parfaitement dans la logique de mon parcours professionnel. Je suis tenace et je ne perds que rarement espoir. Mais je me demande toutefois comment diable nous allons pouvoir restaurer entre nous le courant nécessaire au bon fonctionnement de l'institution. Comment allons-nous pouvoir travailler pour faire avancer la Poste dans la bonne direction?

A cela s'ajoute cette évidence regrettable que la Poste est devenue une «passoire». De bien trop nombreuses informations internes ont tendance à se retrouver comme par enchantement dans les médias.

LE CONSEIL TRAVAILLE, MAIS EN TERRAIN MINÉ

Suite au coup d'envoi de notre séminaire stratégique et aux attaques qui ont suivi, tant dans les médias qu'en interne, il devient plus que jamais nécessaire de définir une fois pour toutes les futures règles de gouvernance de la Poste. Compte tenu des circonstances, il s'agit d'une tâche particulièrement délicate, car il faut trouver un point d'équilibre entre toutes les parties prenantes, équitable et fonctionnel. Il faut en outre que les rôles du Directeur général et du Président du Conseil d'Administration soient clairement définis. Enfin, il reste à mieux préciser les orientations stratégiques de la Poste, et plus particulièrement notre position sur les dossiers politiques dont le Parlement va être saisi sous peu.

Cela représente trois chantiers à mener de front, chacun d'entre eux ayant des liens évidents avec les deux autres. Ils sont tous les trois importants et le temps presse.

Mais pour arriver à bon port, il nous faut trouver le bon tempo. D'une part, il faut créer une vraie dynamique permettant de déboucher sur des solutions avant que la situation ne se dégrade davantage. D'autre part, il faut aussi «donner du temps au temps», pour donner toutes ses chances à une vraie consultation, gage de l'adhésion de l'ensemble des parties concernées.

Nous décidons de mener en trois étapes le chantier de refonte de la gouvernance d'entreprise. Le mois de septembre sera consacré à une première ébauche des futures règles de gouvernance afin d'aboutir à une décision du Conseil d'administration sur les lignes directrices à suivre. Pendant le mois d'octobre, ce projet initial sera soumis pour consultation à toutes les parties prenantes, en fonction de quoi il sera éventuellement modifié. Enfin, une fois qu'on aura abouti à un consensus de l'ensemble des parties concernées, on procédera à la modification concrète du règlement d'organisation de la Poste, clause par clause. L'ensemble de ce

processus est censé aboutir à une validation définitive du nouveau règlement d'organisation par le Conseil d'administration, vers fin novembre ou à mi-décembre. Et c'est exactement comme cela que les choses vont se passer.

Pour réaliser ce projet, le Conseil d'administration mandate une commission ad hoc, constituée de deux de ses membres, Dominique Freymond et Marco Durrer. Ayant pratiquement carte blanche, ils feront un travail remarquable.

Le but de l'exercice est clair, mais le chemin semé d'embûches. Il s'agit de mettre en place un régime de gouvernance moderne et fonctionnel, en phase avec les meilleures pratiques en vigueur, notamment celles recommandées par economiesuisse, la faîtière des entreprises du pays. Il faut pour cela trouver un réel équilibre quant à la répartition des pouvoirs entre les divers organes de l'entreprise, ne favoriser aucun des camps en présence et rechercher en toute objectivité ce qui pourra le mieux convenir aux intérêts de la Poste elle-même.

C'est pourquoi je décide de ne pas intervenir personnellement dans l'élaboration de ce document de travail, afin de ne pas exercer une influence qui pourrait nuire à la neutralité des propositions à venir. Ce n'est certes pas dans mon tempérament que de rester passif, mais je dois éviter d'être à la fois juge et partie. Je m'en tiens donc à cette ligne, pour garantir l'indépendance de réflexion du groupe de travail concerné.

Dominique Freymond et Marco Durrer se mettent ainsi au travail, avec le soutien des membres du tout nouveau bureau du Conseil. Ils présentent leurs premières recommandations lors de la séance du 28 septembre 2009. Le Conseil d'administration se penche sur cette question à huis clos, en dehors des locaux de la Poste, à l'hôtel Allegro, afin d'éviter toute interférence. Nos délibérations se déroulent dans la sérénité. J'appelle à deux reprises Hans Werder durant cette réunion, pour tenir le DETEC au courant de nos démarches, afin d'être bien en phase avec notre ministère de tutelle.

Nos délibérations aboutissent au résultat suivant :

- a) Le Conseil d'administration est confirmé en tant qu'organe suprême de l'institution. Il lui faut retrouver sa vraie dimension et assumer pleinement sa tâche de conduite stratégique du Groupe. A lui d'en fixer les grandes orientations, puis d'en superviser la mise en œuvre. Il lui revient aussi de définir les grandes lignes de la structure de l'entreprise. Le Comité de direction, pour sa part, continuera d'assurer la conduite opérationnelle du Groupe.
- b) Un nouveau système de planification stratégique sera mis en place, avec un processus interactif pour élaborer celle-ci par étapes, avec quatre checkpoints annuels.
- c) Le Conseil prévoit d'augmenter le nombre de ses Comités spécialisés, qui est actuellement de deux (Audit et Personnel), à quatre: 1) Contrôle et Gestion des Risques; 2) Organisation, Nominations et Rémunération ; 3) PostFinance ; et 4) Investissement et M&A. Il prévoit aussi de mettre en place, le cas échéant, des groupes de travail pour traiter de sujets spécifiques.
- d) Un bureau du Conseil est instauré avec effet immédiat. Il est constitué des deux experts en stratégie que Michel Kunz avait rejetés, Beat Friedli et Martin Soederberg.
- e) Une certaine répartition des rôles est également prévue entre le Président du Conseil et le Directeur général en matière de communication, le Président se chargeant de la communication stratégique et le second de la communication opérationnelle. La communication stratégique sous l'égide du Président inclut les relations avec le Conseil fédéral, les Partis, les Chambres fédérales, l'Administration fédérale, les Cantons, les médias et les postes étrangères. Au Directeur général reviennent les relations avec les médias au plan opérationnel, ainsi que le contact avec le personnel et les syndicats, les clients de la Poste et l'ensemble des prestataires de service.

Cette réunion du Conseil d'administration tenue à huis clos est très constructive dans la mesure où le Conseil se met d'accord, pratiquement à l'unanimité, sur cette nouvelle architecture des règles de gouvernance.

Cependant, certains administrateurs, à commencer par M. Hug, mettent en avant que le vrai problème est ailleurs, à savoir la capacité à travailler ensemble du tandem de tête, Michel Kunz et moi-même. Ce en quoi ils n'ont pas tort.

Au cours de la séance plénière du Conseil d'administration du 28 septembre, (c'est-à-dire en présence de Michel Kunz), se produit un autre incident révélateur. J'ai fait inscrire à l'ordre du jour l'épineuse question des relations avec les médias et des attaques dont j'ai fait l'objet ces dernières semaines. Or, Michel Kunz essaie d'inverser la vapeur, sachant qu'il trouvera des alliés. L'un des administrateurs va jusqu'à demander au Directeur de la Communication pourquoi il n'ose pas m'empêcher de communiquer, étant donné que Michel Kunz et moi ne parlons pas de la même voix! C'est un peu le monde à l'envers, mais surtout la preuve que la logique de clan est toujours à l'œuvre.

Afin d'essayer d'apporter un semblant de réponse à la question des relations entre le Président et le Directeur général, nous décidons au cours de la même séance de constituer un autre groupe de travail, composé de Susanne Blank, Marco Durrer et Andreas Schlaepfer.

Je garde de cette séance du Conseil un goût aigre-doux. Je voudrais que les choses avancent plus vite, mais je me vois dans l'obligation de réfréner mon naturel. Car, contrairement à ce qu'on prétendra par la suite en m'affublant du titre de Roi-Soleil, j'ai le souci d'exercer ma présidence avec toute la retenue qu'exigent les circonstances, étant donné que je suis à la fois juge et partie. Je m'efforce de tenir mon rôle tout en tenant pleinement compte du bien commun.

Quand j'observe les offensives de mes opposants, je me demande si mes concessions servent vraiment à quelque chose et si le processus de

médiation que je tente de maintenir à, à force de persévérance, une quelconque chance d'aboutir. Néanmoins, je continue à vouloir donner une vraie chance de réussite à ce projet. Le groupe de travail chargé de trouver un potentiel terrain d'entente entre le Directeur général et moi se met donc à l'œuvre quelques jours plus tard. La première réunion qu'il a avec M. Kunz se déroule très bien dans la mesure où les membres du Conseil sont venus dans le seul but de l'écouter. Il dispose ainsi d'une tribune et a le loisir de dire tout le mal qu'il pense de moi. Il ne s'en prive pas et vide son sac pendant plus d'une heure.

Outre tous les reproches personnels qu'il m'adresse, il affirme qu'il lui semble pratiquement impossible que nous parvenions un jour à coopérer. Il remet à la délégation du Conseil un document abrasif au sujet de nos divergences d'opinions. Dans ce document, il définit sa propre position (donc celle de La Poste, dit-il) sur des thèmes tels que les petits offices de poste, le financement du service public, etc. Puis il indique, à sa manière, ce qu'il considère être ma position et pourquoi j'ai tort. Il demande formellement au Conseil de trancher entre ces deux positions, prenant parti soit pour la Direction, soit pour le Président du Conseil, c'est-à-dire déjouant du coup l'une ou l'autre des parties.

La deuxième réunion a lieu la semaine suivante. Elle est plus tendue. Les membres de la Commission demandent à Michel Kunz de réécrire sa requête d'une façon moins provocatrice. Ils considèrent que le ton utilisé par le Directeur général est proche de l'insulte et ils l'invitent à nuancer et polir son discours. La réaction immédiate de Michel Kunz est de se cabrer. Il s'oppose fermement à une telle approche. Qu'il réagisse de la sorte uniquement envers moi est irrecevable, mais pourrait être explicable. Qu'il adopte la même attitude face aux membres de la Commission témoigne en revanche d'une rigidité de comportement peu ordinaire.

Ce n'est qu'au cours de la troisième réunion que ses interlocuteurs parviennent enfin à le convaincre de réécrire son texte de façon moins polémique.

Pendant que se déroulent ces négociations, le conflit sous-jacent continue de s'intensifier. On se souvient que Michel Kunz a renforcé ce printemps sa position quand le Conseil lui a permis de mettre en place la nouvelle structure qu'il souhaitait. Ceci lui a donné le moyen de faire comprendre que le vrai chef, et le seul, c'est lui. Beaucoup de cadres craignent désormais pour leur rang ou leur éventuelle promotion, voire pour leur emploi. Donc, ils filent doux.

En revanche, le changement de majorité au sein du Conseil d'administration, le séminaire du mois d'août et le début officiel des travaux sur la nouvelle gouvernance représentent pour lui une menace. Ce début de renversement de tendance l'aura donc incité à passer de nouveau à l'attaque, comme on vient de le voir. C'est maintenant une sorte de course contre la montre qui s'engage, les partisans de Michel Kunz essayant d'abattre leur adversaire avant qu'il ne soit trop tard, et la nouvelle majorité du Conseil cherchant à avancer sur le terrain de la gouvernance et de la stratégie.

C'est ainsi que le groupe de travail chargé de la gouvernance d'entreprise poursuit ses travaux. Au cours du mois d'octobre, il rend publiques les réflexions initiales du Conseil sur le nouveau mode de fonctionnement de l'entreprise. Et il en informe l'ensemble des parties prenantes à cet exercice. Les décisions de principe définies le 28 septembre par le Conseil d'administration sont transmises, pour avis, aux membres du Comité de direction, ainsi qu'à Hans Werder et à Peter Siegenthaler, les deux représentants de l'Etat.

Le Comité de direction de la Poste au grand complet rencontre alors les membres de la Commission du Conseil d'administration. A cette occasion, les membres de la Direction leur font part en toute liberté des points sur lesquels ils ne sont pas d'accord. Ces points de divergence portent essentiellement sur le rôle et la constitution des groupes de travail que le Conseil pourrait mettre en place, sur le nombre de comités du Conseil, sur l'existence d'un bureau du Conseil, et sur l'aptitude du Conseil à

prendre des initiatives par lui-même. Le Comité de direction cherche bien entendu à éviter une érosion de ses propres prérogatives, habitué qu'il est de prendre par lui-même l'ensemble des initiatives.

Peter Siegenthaler et Hans Werder envoient une réponse écrite commune nuancée, qui servira de base à l'élaboration de la deuxième version du document. Il n'y a finalement que peu de modifications par rapport à la version précédente, signe que l'étude réalisée était objective et équilibrée.

Marco Durrer et Dominique Freymond font une compilation de tous les rapports reçus et la soumettent à un expert juridique, spécialiste des questions de gouvernance d'entreprise, Christoph Bühler. Cela leur permet de tirer une synthèse de la consultation, qui est soumise à nouveau à l'ensemble des participants à cet exercice.

En revanche, l'épineuse question des rôles respectifs du Président du Conseil et du Directeur général est encore une fois repoussée à plus tard, ainsi que celle ayant trait à la coordination de la communication.

Cette avancée permet la tenue d'un Conseil d'administration sans histoire, le 26 octobre. Le seul vrai point à l'ordre du jour est le projet relatif aux lignes directrices de la gouvernance d'entreprise, qui passe «comme une lettre à la poste» et se voit approuvé à l'unanimité. L'adoption formelle de ces règles de gouvernance étant ce qui compte le plus pour le moment, j'ai pris soin de n'inscrire par ailleurs à l'ordre du jour que des sujets non polémiques. Cela nous permet de travailler sans antagonismes exacerbés. Un certain calme apparent est revenu, mais les deux camps se surveillent de près et toute faute ne manquerait pas d'être immédiatement sanctionnée par la partie adverse.

Le processus de finalisation des nouvelles règles de gouvernance, se poursuit en novembre et jusqu'à début décembre, sans anicroche particulière. L'avocat externe retenu par le Conseil d'administration se met à travailler avec le chef du département juridique de la Poste, Peter

Nobs. Ce dernier est aussi compétent que notoirement proche du Directeur général. Comme prévu, ils élaborent ensemble, avec la participation de MM. Durrer et Freymond, mais aussi avec le soutien du bureau du Conseil, un nouveau règlement d'entreprise. Cela représente un gros travail, mais se fait sans tensions. Il faut toutefois préciser à nouveau que les sujets susceptibles de fâcher (à savoir les rôles respectifs du Président et du Directeur général, ainsi que les questions relatives à la communication) ne sont tout simplement pas abordées dans ce texte.

C'est ainsi que le Conseil d'administration peut, en sa séance du 14 décembre, approuver de façon définitive les nouvelles règles de gouvernance et initier le processus de leur incorporation dans le nouveau règlement d'entreprise. Cela constitue pour la Poste un vrai pas en avant.

Les règles sont désormais claires, mais le problème reste entier en ce qui concerne le manque de confiance réciproque entre les principaux dirigeants de l'entreprise. Selon ce que j'entends, Michel Kunz compte fermement sur son réseau d'alliances pour l'emporter sur moi et m'évincer. C'est d'ailleurs le sentiment dominant qui s'installe dans son entourage. Ils ont l'impression qu'ils vont gagner, à la façon d'une pieuvre. Une grande partie de ce jeu d'influence se passe dans l'ombre, à l'abri des regards. Car le réseau du successeur de M. Gygi inclut de nombreux relais, à la fois à l'intérieur de la Poste et dans l'administration fédérale.

Selon plusieurs sources convergentes, une réunion secrète a lieu à fin octobre, au cours de laquelle certains des sympathisants du Directeur général définissent la stratégie à suivre pour me discréditer. Aussi peu soucieux des moyens employés que de la vérité, les milieux qui veulent m'empêcher de faire mon travail cherchent des sujets susceptibles de salir mon image dans l'opinion publique. À cet effet, ils ont préparé une liste de sujets susceptibles de me causer un maximum de tort, sujets sur lesquels ils pourraient par exemple lancer quelques journalistes, sans savoir au juste ce qu'ils trouveraient, mais dans l'espoir de tomber sur quelque chose. Ils feraient alors état de leurs soupçons, fondés ou non.

Après quoi, il suffirait de laisser courir la rumeur. Médisez, médisez : il en restera toujours quelque chose...

Au nombre de ces thèmes figure, me dit-on, l'accusation de harcèlement sexuel. J'ai de la peine à y croire. Pourtant, trois semaines plus tard, je reçois un appel d'un de mes anciens chefs à Paris, Bertrand de Mascarel, qui me dit qu'il a été contacté au téléphone par quelqu'un avec un fort accent alémanique, lequel enquêtait sur d'éventuels méfaits de ma part... en matière de harcèlement sexuel! Cette allégation dépourvue de tout fondement n'aura bien sûr aucune suite. Mais c'est bien là un signe de la manœuvre qui est en cours.

Parmi les autres thèmes d'investigation retenus par ce groupe de travail un peu spécial figurent notamment, selon ce que m'ont rapporté des amis également bien introduits dans l'autre camp : manque de transparence fiscale, problèmes éventuels de notes de frais, difficultés rencontrées au cours d'activités antérieures. Là encore, on me rapporte que «radio couloir», fort active à la Poste, laisse entendre que j'aurais procédé à des licenciements massifs lorsque j'étais en poste en Allemagne. C'est assez curieux, car la réalité est exactement inverse : j'avais en effet proposé un moratoire sur toute forme de licenciement liée à des restructurations !

A propos d'Allemagne, Rudolf Hug, partisan affiché de M. Kunz, m'invite à Bâle au siège de Panalpina, dont il préside le Conseil d'administration. Il me sonde au cours de cet entretien sur mes intentions au sujet du Directeur général. Il me met en garde contre toute tentative de mettre celui-ci à l'écart. Et il me déclare qu'il est en train de faire une recherche sur mes activités et mes relations à la Poste allemande. C'est un aveu à peine voilé de ce qui apparaîtra au grand jour par la suite. Plutôt que de discuter de front et de façon loyale, mes adversaires cherchent surtout des éléments qui leur permettront de monter des «dossiers» contre moi.

J'imagine que c'est de cette période-là que datent les papiers dont ils abreuveront ultérieurement les médias et le DETEC. Que les «nouvelles» et «révélations» soient mal étayées, inexactes, voire carrément fausses, n'a guère d'importance. Pourvu qu'elles nuisent à ma réputation !

Un exemple : du temps où j'étais à la Poste allemande-DHL, j'avais envisagé de faire à l'automne 2006 un voyage de cinq jours en Chine avec les cent employés les plus méritants de ma Division (qui en comptait trente-trois mille). Le coût budgété était de cinq mille francs par personne, soit au total cinq cents mille francs. Ce projet ne s'est jamais réalisé. Il n'empêche qu'un papier est sorti, m'accusant d'avoir dépensé... six millions de francs pour ce voyage ! En laissant sous-entendre que, puisque l'agence de tourisme en charge de ce projet était suisse, j'avais probablement touché une commission de sa part.

Ces allégations, aussi fantaisistes que malveillantes à mon égard, ont été couchées sur papier, noir sur blanc. Et certains de ces textes sont même parvenus jusqu'à moi.

Bien sûr, il s'agit-là de simples racontars. N'empêche que c'est ce genre de rumeurs, et bien d'autres, qui seront envoyées aux médias et aux milieux politiques, lorsque mes adversaires sortiront du bois et lanceront leur offensive de lynchage médiatique, de mi-décembre à mi-janvier.

Mais nous n'en sommes pas encore là. En cette fin d'automne, je fais le tour des Cantons. Je veux comprendre la perception qu'ont de la Poste les dirigeants des diverses régions du pays, et aussi comment s'expriment les besoins de la clientèle sur le terrain. C'est ainsi que je prends mon bâton de pèlerin et me rends à la rencontre d'un bon nombre de Conseillers d'Etat. Je suis généralement en compagnie de M. Salamin, le Directeur de l'Unité d'Affaires Réseau postal et Ventes. Nos rapports ne sont pas simples, car il est partisan de la fermeture des petits offices de poste, tandis que moi, non. J'ai gardé cependant un souvenir ému de ces visites aux Cantons, où j'ai l'occasion de percevoir la Suisse dans toute sa richesse et sa diversité.

Au cours de cette période, le Conseil d'administration a encore l'espoir d'une sortie négociée de crise. C'est ainsi que Marco Durrer et Domonique Freymond proposent que Michel Kunz et moi prenions chacun un «coach» pour nous accompagner. Je me déclare immédiatement d'accord, tandis que le Directeur général se montre plus réticent. Mon coach est Rolf Leimer, du Cabinet Shikar. Ce n'est pas moi qui l'ai choisi, signe que j'ai accepté de jouer le jeu jusqu'au bout. Je le rencontre cinq fois et m'entends bien avec lui. En revanche, M. Kunz n'est semblé-t-il pas emballé par l'idée d'avoir un coach. Ils ne se voient que deux ou trois fois, je crois, sans résultats concrets (selon ce que me rapporte le groupe de travail).

Les deux coaches ont une réunion de coordination, après quoi nous nous rencontrons à quatre dans le cadre bucolique de l'arrière-salle d'un restaurant de la campagne bernoise. M. Kunz et moi sommes invités à mettre sur la table tout ce que nous pensons l'un de l'autre et nos attentes de l'un par rapport à l'autre. Je choisis, à mon habitude, d'être ouvert et d'entamer un vrai dialogue. Mais ce ne n'est pas le cas de mon vis-à-vis. Il y a donc asymétrie dans nos attitudes respectives.

Chacun sait que le duel engagé aura de très lourdes conséquences. Si l'un des deux adversaires, que tout le monde observe sans en avoir l'air, franchit la ligne rouge, commet une faute impardonnable, il sera évincé sans pitié.

L'espoir d'aboutir à un rapprochement entre les deux protagonistes devient de plus en plus ténu. On me rapporte que certains membres du Conseil s'en sont entretenus directement avec Moritz Leuenberger et ses collaborateurs, Martina Buol et Hans Werder. Il paraît qu'ils ont fixé ensemble la durée de ce test jusqu'à fin février et que d'aucuns s'attendent à ce que Michel Kunz commette des erreurs et se délégitimise de lui-même.

UNE VISION STRATÉGIQUE POUR L'AVENIR DE LA POSTE

Outre les questions de gouvernance d'entreprise et les tensions interpersonnelles, un autre dossier appelle rapidement des réponses claires : celui de la stratégie et de ses implications au plan politique. C'est en effet un terrain sur lequel nos divergences d'opinion sont particulièrement nuisibles à l'image de la Poste, dans la mesure où le Parlement doit se prononcer prochainement sur l'avenir du domaine postal.

Le Conseil des Etats est actuellement en pleine délibération quant à la révision totale de la loi sur la Poste et l'Organisation postale. Il s'intéresse à ce titre, parmi d'autres, à l'avis de la Poste elle-même. Or, nous ne sommes pas d'accord quant à la voie à suivre : le Directeur général poursuit sur la lancée de M. Gygi, alors que je défends une vision peut-être plus «sociale» et ancrée dans le territoire, du rôle de la Poste. Je propose par ailleurs de jouer la carte de l'innovation, du développement des affaires et de l'expansion plutôt que celle de la seule réduction des coûts. Cela implique de la part des cadres supérieurs des compétences parfois différentes de celles que possèdent certains d'entre eux. D'où peut-être, en partie, leurs réticences.

Toujours est-il que nous ne sommes pas sur la même longueur d'ondes quant aux principaux messages à faire passer aux Chambres fédérales. Et M. Kunz ayant fait comprendre aux principaux collaborateurs du département de la Communication qu'ils ont intérêt à suivre ses instructions plutôt que les miennes, le message devient de plus en plus confus.

La Poste est donc loin de parler d'une seule voix. Les positions se sont au contraire polarisées. Le Directeur général avait fait préparer, comme on l'a vu plus haut, un papier indiquant son point de vue sur ces sujets, accompagné d'un véritable réquisitoire à mon encontre. Le Conseil lui a demandé de le réécrire avec l'aide de son «coach» de façon moins offensante. Puis on me l'a transmis en me demandant de prendre

position. Ce que je fais bien volontiers. Je soumetts au Conseil un document sur l'analyse que je fais de la situation, sur la vision que je propose et les grandes orientations stratégiques qui en découlent. Je me prononce ainsi sur les questions d'ordre politique susceptibles d'intéresser les Chambres fédérales.

Nous en débattons de façon approfondie au sein du Conseil d'administration, vers début décembre, et nous parvenons à un accord sur les questions essentielles. Cet accord est très proche des réflexions stratégiques que j'avais soumises aux membres de mon Conseil. C'est pour moi une vraie satisfaction de constater qu'une claire majorité de mes collègues soutiennent ma vision des choses. Nous allons enfin pouvoir communiquer cette vision comme étant la version officielle de la Poste, et non plus comme une opinion personnelle.

Je me permets de retracer ici l'essentiel de cette réflexion stratégique. Pour commencer, cinq constatations s'imposent qui vont influencer la suite de notre démarche :

- 1) La Poste est en bonne forme, avec un profit de 825 millions de francs en 2008 (y compris, il est vrai, 303 millions de francs provenant des résultats de l'immobilier). Le bénéfice consolidé a légèrement diminué en 2009, pour se situer à 728 millions de francs, mais ceci sans les effets exceptionnels liés à l'immobilier au cours de l'exercice précédent. Cela signifie que la Poste suisse a globalement bien résisté à la crise économique. Etant donné l'aspect confortable du statu quo et l'absence de menaces imminentes, les postiers et la population en général ne ressentent pas l'urgence de réformes en profondeur.
- 2) La Poste Suisse est déjà un groupe bien diversifié, avec :
 - a) Une Unité d'affaires Courrier efficace, dotée d'une technologie à la pointe du progrès et de trois centres de tri ultramodernes.

- b) Une Unité d'affaires Colis assez bonne, avec des ramifications dans le domaine de la logistique.
 - c) Un Réseau de 2'100 offices de poste, s'adressant essentiellement aux particuliers, et offrant à la fois des produits postaux, financiers et d'autres.
 - d) Une Unité d'affaires de Services Financiers extrêmement performante traitant 40% de l'ensemble du trafic des paiements en Suisse et gérant plus de 70 milliards de francs de dépôts.
 - e) Une Unité d'affaires d'Autocars postaux, desservant l'ensemble du pays, y compris les régions les plus reculées.
 - f) Une Unité d'affaires Swiss Post International (SPI) gérant les trafics hors-frontières et se plaçant au cinquième rang mondial dans le domaine du Courrier International.
 - g) Une Unité d'affaires Swiss Post Solutions (SPS), offrant aux entreprises des services à haute valeur ajoutée pour le traitement de leur documents, tant sous forme physique qu'électronique.
- 3) Malgré cette évidente diversité, les organes dirigeants de la Poste ont jusqu'alors cherché à renforcer l'homogénéité du Groupe. C'est ainsi que le programme «Penser Poste» a eu pour but d'assurer une unité de doctrine. En un sens, cela peut se comprendre. Mais pour être véritablement efficace, mieux vaut éviter une approche monolithique et permettre à chaque Unité d'affaires de fonctionner selon ses spécificités propres. Au lieu d'imposer une culture unique, nous préférons laisser aux uns et aux autres leurs propres espaces de respiration et, dans une certaine mesure, un style approprié à chaque métier.
- 4) La Poste est davantage qu'une simple entreprise. Il s'agit d'une institution à laquelle s'identifie l'essentiel de la population et à qui on demande de fournir un service public de bon niveau et homogène sur tout le territoire national. Simultanément, on attend d'elle qu'elle fonctionne selon les règles de l'économie de marché et qu'elle soit rentable comme les sociétés de secteur privé. Elle

est donc à cheval sur deux réalités. Cet équilibre délicat provient du caractère hybride de l'institution.

- 5) La Poste se trouve à une croisée des chemins. On l'a vu, un projet de révision complète de Loi sur la Poste et L'Organisation Postale est en cours. Il a été préparé par les services du DETEC en consultation avec le reste de l'Administration fédérale. Puis il a été envoyé par le Conseil fédéral aux Chambres. Le Conseil des Etats vient d'en approuver la teneur à l'automne, mais avec une très courte majorité. Et de sérieux doutes planent sur la façon dont le Conseil national va réagir. Une initiative populaire a été déposée en vue de freiner (voire de bloquer) le processus de libéralisation et la fermeture des petits offices de poste, tout en demandant l'octroi d'une licence bancaire. Les dossiers traitant de l'avenir de la Poste sont ainsi chargés d'une dimension politique non négligeable.

Etant donné la situation décrite ci-dessus, nous en sommes venus avec la majorité de mes collègues à formuler trois postulats :

- *Premier postulat* : Bien appréhender le changement de paradigme.

La Poste Suisse est encore une organisation de grande taille, avec environ 45'000 employés (soit le deuxième employeur du pays derrière Migros). Le coût de la main-d'œuvre représente environ la moitié du coût total de la Poste. L'importance relative des coûts fixes d'infrastructure et de personnel par rapport aux coûts variables rend l'ensemble de ce «business model» assez vulnérable. En cas d'augmentation du chiffre d'affaires, la profitabilité peut certes croître de façon plus que proportionnelle. En revanche, en cas de chute des volumes, l'impact négatif sur le profit serait aussi nettement plus brutal, en raison de l'incompressibilité des coûts fixes.

Le secteur du courrier adressé est le plus menacé. En 2009, il a perdu 4.6% en volume, à savoir trois fois qu'au cours des années antérieures.

En France et en Allemagne, la contraction observée a même atteint 6.0%. Les messages électroniques remplacent petit à petit le courrier papier.

Les syndicats, ainsi que certains membres de la Direction, préfèrent considérer ce risque comme peu significatif. Mais à long terme, il s'agit d'un changement de paradigme. À titre d'exemple, que reste-t-il aujourd'hui du télégraphe et du télex?

Le tempo auquel se fera ce reflux est déterminant. Une décrue lente permettrait de prendre les mesures nécessaires avec anticipation, sans modification drastique des structures ni pression excessive sur l'emploi. En revanche, une diminution plus rapide des volumes entraînerait un scénario nettement plus préoccupant, avec à la clé, une érosion accrue de la marge bénéficiaire.

A cela s'ajoute la libéralisation du marché postal qui fera émerger de nouveaux concurrents.

Quoi qu'il en soit, il faut éviter de trop réduire l'infrastructure (notamment les offices de poste) et les effectifs. La Poste reste un service public. D'où la nécessité d'anticiper, de chercher des solutions originales et de tout mettre en œuvre pour le préserver durablement.

Cela implique de reconvertir une partie du personnel aux métiers de la Poste de demain mais aussi de valoriser d'autres activités dans l'entreprise afin qu'elles participent au financement global du Groupe. Pour y parvenir, chaque entité doit pouvoir optimiser son potentiel en améliorant les processus, en développant le conseil à la clientèle ou en favorisant les compétences entrepreneuriales de leurs collaborateurs.

J'en viens donc à proposer à mes collègues de réfléchir à la mise en place d'un système de holding, sans pour autant démanteler le Groupe. Je reste en effet convaincu que la solution à terme passe par l'instauration de deux entités juridiques et financières séparées (La Poste et PostFinance), mais aussi par davantage de liberté pour les Unités

d'affaires au sein du Groupe. Toutefois en cette fin 2009, de telles idées paraissent encore saugrenues, voire inacceptables, pour la vieille garde de la Poste et certains relais dans le Conseil d'administration.

- *Deuxième postulat* : Assurer une mission de service public.

Etant donné que la Poste est une entité hybride, il me semble qu'elle a trois types d'obligations :

- Elle est avant tout un service public dont la mission est définie par la Loi, dont les objectifs sont fixés par le Conseil fédéral et certaines ordonnances de l'Administration fédérale ;
- Elle doit être rentable, sans subsides ni financements croisés.
- Elle a aussi certaines obligations «morales» ou socio-politiques.

Ces dernières ne sont pas explicitement définies par un texte de Loi, mais découlent du caractère hybride de la Poste, et de ce que la population semble en attendre. Le financement de ces obligations morales ou socio-politiques n'est pas non plus assuré par des dispositions institutionnelles, d'où une certaine ambiguïté. Néanmoins, on pouvait considérer comme équitable d'utiliser une partie de la rente bénéficiaire de la Poste pour assurer tout ou partie des tâches suivantes :

- a. Soutenir les régions périphériques et les personnes âgées.

La survie d'offices de poste dans certains villages reculés a une portée autant symbolique que pratique. Beaucoup de citoyens suisses considèrent l'office de Poste local comme étant le leur. Pour les personnes âgées peu familières des cartes de crédit, c'est le lieu par excellence pour y effectuer ses paiements. Enfin, si l'école et l'office de poste s'en vont, c'est souvent la mort annoncée du village. C'est pourquoi, je souhaite freiner le mouvement de fermetures lancé par MM. Gygi et Kunz.

- b. Eviter des économies au mauvais endroit.

Supprimer 420 petits offices de poste ne permettrait qu'une économie marginale d'une trentaine de millions de francs, soit moins d'un demi-pourcent de la somme des coûts totaux de la Poste. Mieux vaut chercher des économies ailleurs.

c. Eviter trop de licenciements.

En cette période de crise où le Conseil fédéral fait des efforts pour soutenir l'emploi, des licenciements massifs me semblent mal venus. Je suis partisan du non remplacement des départs à la retraite, voire de favoriser les départs volontaires.

d. Clarifier la question délicate de l'allocation des coûts.

Les coûts centraux de la Poste sont énormes et doivent être répartis entre toutes les Unités d'affaires. C'est à la Direction fixer la clé de répartition, ce qui lui confère le pouvoir considérable de décider du niveau de rentabilité de chaque Unité.

Une telle allocation des coûts doit également se faire au sein de chaque Unité d'affaires, entre les activités relevant du monopole, jouissant de conditions privilégiées, et celles relevant de la libre concurrence.

L'immobilier est un autre domaine où la Direction peut moduler les résultats des Unités. Comme la Poste est en train de vendre une bonne partie de son parc immobilier, les Unités doivent louer les locaux dont elles ont besoin à un service spécialisé de la Poste. Là aussi, les montants des loyers peuvent varier au cas par cas.

En résumé, la Direction a à sa disposition plusieurs manettes lui permettant d'alléger ou d'alourdir les coûts des Unités d'affaires, selon la manière dont on entend présenter les choses.

- *Troisième postulat* : Armer la Poste pour l'avenir.

Comme nous l'avons vu, il y a un vrai risque que la réduction prévisible des volumes ne permette plus de couvrir l'augmentation des salaires et des autres charges.

Comment faire pour que la Poste assure l'ensemble de ses obligations en étant suffisamment rentable pour ne pas recourir à des subsides ? Plusieurs mesures ont été envisagées :

1. Augmentation de 5 centimes du prix des timbres : hausse du profit de 100 millions de francs par an.
2. Augmentation de 1 franc de l'affranchissement des colis : gain de 100 millions de francs par an.
3. Réduction de personnel, non-renouvellement des départs à la retraite, «golden handshakes» ou plans sociaux.
4. Fermeture de petits ou moyens offices de poste.
5. Réduction des coûts de fonctionnement administratifs, du siège de la Poste, de la communication et du sponsoring, etc.
6. Augmentation de la marge bénéficiaire des produits financiers, avec une politique de placements légèrement moins conservatrice mais des marges supérieures (solution écartée d'emblée).
7. Transformation de PostFinance en banque.
8. Développement de nouvelles activités d'avenir.

Augmenter les prix serait une option attractive car relativement indolore pour la Poste. Néanmoins, dès la libéralisation (imminente) du marché, les futurs concurrents se lanceront dans une guerre des prix sans merci pour gagner des clients. La Poste ne pourra pas compenser ce manque à gagner par des augmentations de tarifs sur les particuliers, ces usagers étant justement protégés par la Loi. Et les perspectives de gains issus d'une hausse tarifaire sur les produits à forte valeur ajoutée sont modestes.

Réduire les coûts est incontournable. Cependant, fermer massivement les petits offices de poste n'est pas opportun en raison du coût social élevé et des maigres économies générées. Et licencier au moment où le Conseil fédéral essaie de soutenir l'emploi ne me semble pas non plus cohérent.

D'où une bonne partie de mes tensions avec Michel Kunz, lequel a déjà réduit les effectifs à hauteur de mille personnes en neuf mois. Enfin, je reste sceptique quant au déploiement de sa stratégie Distrinova qui aurait entraîné, à terme, la cessation d'activité de plusieurs milliers de facteurs. L'amélioration de la productivité de la Poste ne peut pas se faire à n'importe quel prix social. Ce qui pose un plafond quant aux économies réalisables.

Le secteur de PostFinance est probablement celui offrant le plus de potentiel pour maintenir la santé financière du Groupe, voire l'améliorer. Entre 2008 et 2009, la contribution de cette Unité d'affaires aux bénéfices de la Poste a déjà bondi d'un quart à près de deux tiers ! Suite à la crise de confiance de l'UBS, de nombreux clients ont déplacé leur argent vers la Poste où les encours ont augmenté de plus de 18 milliards de francs en un an. Qui mieux que la Poste, dont le propriétaire n'est autre que la Confédération, peut offrir la sécurité recherchée ? La question est de savoir combien de temps cela va durer. Il s'agit désormais pour PostFinance de «transformer l'essai» et de pérenniser ces nouveaux dépôts sans toutefois augmenter le niveau des risques liés au placement de ces montants. Ce serait hasardeux et politiquement inacceptable. Une autre source de croissance serait la possibilité pour PostFinance d'octroyer des crédits. La chose est assez facilement imaginable dans le domaine hypothécaire, étant donné que de telles opérations se pratiquent déjà en partenariat avec une banque privée. En revanche, l'octroi de crédits commerciaux requiert d'autres compétences.

En tout état de cause, l'idéal pour la Poste serait l'obtention d'une licence bancaire. Ce à quoi les partis du centre et de droite s'opposent en revanche avec fermeté.

En bref, les secteurs traditionnels offrent peu de perspectives. C'est pourquoi la stratégie que je préconise avec l'appui de la majorité du Conseil d'administration peut se résumer en quelques mots : développer de nouveaux relais de croissance.

Par chance, la Poste dispose d'une unité d'affaires idoine : Swiss Post Solutions. SPS propose aux entreprises des solutions «high tech» sur mesure pour le traitement et l'acheminement de leurs documents en fonction de leurs besoins spécifiques, sous forme physique ou numérique. Le produit Swiss Sign en est un exemple. SPS est déjà bien implanté à l'étranger, au Vietnam notamment, où 400 personnes s'occupent d'archivage électronique. Certes, ses résultats financiers sont encore insuffisants en raison de restructurations en cours, mais c'est une base qui permet de construire. Ce sont des activités telles que celle-ci qui sont à mes yeux stratégiques car elles prendront, à terme, le relais des activités traditionnelles sur le déclin.

Comme indiqué plus haut, une telle approche implique une certaine flexibilité afin de pouvoir diriger à la fois des gens habitués à travailler selon des processus bien établis (comme le courrier et les colis), des conseillers en placement (PostFinance) ou des entrepreneurs dans l'âme (comme chez SPS). Ce changement culturel est aussi le reflet de notre époque.

Si la révolution des moyens électroniques de communication menace le principal corps de métier de la Poste, c'est aussi dans cette technologie que réside le meilleur moyen de se préparer à l'avenir ! Par chance, la Poste est bien armée, mieux que ses concurrentes des pays voisins, pour relever ce défi.

La Poste a-t-elle les capacités de se développer à l'étranger? Je le pense. J'ai mené à bien l'expansion de la Poste française/GeoPost quelques années auparavant dans des conditions difficiles. Et cela avec un franc succès. Or, la situation actuelle de la Poste suisse est nettement plus favorable : elle réalise déjà 20% de son chiffre d'affaires à l'étranger, elle dispose de bons produits et surtout d'équipes compétentes. Sur certains marchés, comme aux Etats-Unis, SPS affiche déjà des marges bénéficiaires de 10%. Alors, pourquoi ne pas en faire un pilier capable de compenser l'érosion du marché suisse du courrier adressé?

De plus, pour renforcer l'avantage technologique que possède la Poste suisse, il lui faut trouver de nouveaux débouchés pour ses solutions électroniques et augmenter ses revenus pour pouvoir investir davantage dans l'innovation, la recherche et le développement de ceux-ci. La seule manière d'y arriver sans cannibaliser le marché domestique du courrier (ce qui accélérerait encore sa chute), est de vendre à l'étranger.

Bien sûr, les milieux politiques suisses sont frileux. Ils n'ont pas oublié les déboires d'entreprises publiques telles que Swissair ou Swisscom lors de leurs tribulations à l'étranger. Ou plus récemment, d'entreprises privées comme l'UBS, que seule une intervention de l'Etat a sauvé. C'est d'ailleurs ce qu'a souligné Peter Siegenthaler lors de notre séminaire du mois d'août. D'où la nécessité de trouver le bon rythme, avec assez de détermination pour affronter la concurrence (les principales consœurs de la Poste s'étant déjà résolument engagées à l'international) ; sans toutefois aller trop vite.

En conclusion, pour assurer la pérennité de la Poste et sa mission de service public couvrant l'ensemble du territoire, c'est une palette de mesures complémentaires qui est retenue, incluant une réflexion sur les prix, sur les coûts, sur le renforcement de PostFinance et un soutien accru aux nouveaux relais de croissance. À charge pour ces derniers de contribuer au financement des activités de service public en Suisse. Car il est impératif à nos yeux que la Poste demeure rentable par elle-même, quelles que soient les circonstances.

LA DÉFLAGRATION

En ce début de mois de décembre 2009, le Conseil d'administration s'est mis d'accord sur les nouvelles règles de gouvernance, même s'il est possible qu'une minorité de ses membres ne soit qu'à moitié convaincue, dans la mesure où le nouvel ordre établi diffère des habitudes en vigueur jusqu'alors. Un arbitrage vient aussi d'être rendu sur les principales orientations stratégiques et les dossiers politiques les plus chauds.

Cependant, j'apprends de plusieurs sources que le Directeur général n'est pas convaincu des décisions prises par le Conseil d'administration, qu'il y est même hostile. Il ne s'y oppose pas frontalement, car il ne le peut pas ; mais ses réticences m'inquiètent au point où je me demande à quel moment va démarrer la campagne de dénigrement que mes adversaires sont en train de préparer.

En apparence pourtant, la vie va pourtant son petit bonhomme de chemin, avec de bons moments. J'assiste au banquet organisé pour célébrer l'élection de Doris Leuthard à la Présidence de la Confédération. Ensuite, toute la Berne officielle prend le train pour Aarau et continue en autocar postal jusqu'à la petite ville natale de la Conseillère fédérale. Les gens du lieu viennent en masse pour l'acclamer. On festoie sous une grande tente, notables du coin et hauts fonctionnaires de la Confédération, tous ensemble réunis sans façon. Quel moment émouvant ! Cette Suisse-là mérite pleinement d'être célébrée, et pour longtemps. Je fais quelques jours plus tard un discours à Berne lors de la cérémonie de fin d'année de Switzerland Global Enterprise (anciennement OSEC). Puis je me rends au congrès d'IPO (International Postal Organization) à Copenhague, dans le cadre du Congrès des Nations-Unies sur le réchauffement climatique, où je me joins aux responsables des principales postes du monde afin de prendre des engagements pour la sauvegarde de l'environnement.

Tout cela est fort intéressant, mais j'éprouve une sorte de malaise. Je pressens que la situation au siège de la Poste va se dégrader rapidement. Et c'est bien ce qui va se passer. Les événements vont se précipiter, au début sans lien apparent les uns avec les autres. Puis ils vont s'enchaîner, jusqu'à constituer un cocktail-Molotov étonnamment explosif.

Il serait faux de sous-estimer la portée du premier incident qui va se produire, même si le deuxième sera bien plus médiatisé. C'est la combinaison de l'un et de l'autre qui fera peu à peu monter la pression jusqu'à ce que se déclenche la tempête qui va suivre.

Le premier élément constitutif de cette escalade est le départ de Regina Steffen. Cette secrétaire active et compétente a été l'assistante personnelle d'Ulrich Gygi. Elle est donc au courant de tout ce qui se passe et elle s'entend fort bien avec Michel Kunz et les membres du Comité de direction. Le jour où Ulrich Gygi a passé de la Poste aux CFF, elle a pour sa part quitté son service auprès de la Direction générale, pour reprendre le Secrétariat général du Conseil d'administration. Bien sûr, j'étais conscient de ses liens nombreux avec les tenants de la vieille garde et du fait qu'on l'avait peut-être placée ici pour qu'elle puisse les informer en direct. Peut-être comptait-on même m'influencer par son intermédiaire ? Quoi qu'il en soit, j'avais accepté à l'époque de prendre ce risque calculé, afin de donner à Ulrich Gygi et aux siens un gage de bonne volonté et un signe de la transparence avec laquelle j'étais prêt à agir.

J'ai donc décidé de faire confiance à Regina Steffen et de collaborer avec elle. Libre à elle de consulter ma messagerie e-mail. Par ailleurs, la Poste travaille sur un système informatique endogène, alors que j'ai l'habitude de gérer une partie de mes communications par Blackberry. Or, on n'est jamais parvenu à harmoniser ces deux systèmes. Je lui laisse donc accès à l'un comme à l'autre. Il en découle qu'elle est au courant de presque tout ce que je sais moi-même et de tout ce que je fais. A elle donc de décider la manière dont elle traite ces informations.

Or, à mesure que monte la tension entre le camp de Michel Kunz et le mien, la situation devient de plus en plus inconfortable pour elle. Tout en travaillant pour moi, Regina Steffen essaie probablement de servir aussi les intérêts du Directeur général. Cela peut se comprendre ; mais dans les circonstances que nous traversons, cela tient de plus en plus de la gageure. Ainsi, par exemple, des gens qui ne font pas partie du Conseil d'administration essaient par son intermédiaire d'influencer l'ordre du jour ou les procès-verbaux de nos séances. Cela devient ingérable.

De fil en aiguille, on en arrive à un point où plusieurs membres du Conseil d'administration perdent confiance en elle. Pour ma part, je suis partagé : je vois la nécessité d'un recadrage, mais ne veux pas d'une solution trop radicale à son égard, car je comprends la situation difficile dans laquelle elle se trouve et je mesure aussi les risques que pourraient entraîner un licenciement.

C'est alors que Marco Durrer nous propose la nomination de Kerstin Buechel, une collaboratrice avec laquelle il a déjà travaillé dans une autre entreprise. Je la rencontre et décide alors de scinder l'ancienne fonction de Secrétariat général en deux, afin de confier à Kerstin Buechel une partie de la tâche (dont la préparation et les procès-verbaux des séances), tout en donnant d'autres tâches (relations politiques) à Regina Steffen. Car je souhaite la ménager.

Cependant, en dépit du caractère mesuré de ma proposition, la réaction de Regina Steffen est vive. Elle prend la résolution de claquer la porte, en envoyant une lettre très agressive, au ton corrosif et chargé de reproches à mon égard. Elle s'estime victime du fait qu'elle ait essayé d'être conciliante avec Michel Kunz. Sa lettre m'est adressée, mais avec plusieurs copies, dont une au DETEC, notre ministère de tutelle. Regina Steffen a de toute évidence choisi de couper les ponts.

Un de mes collègues, ainsi que le Directeur du Personnel, mettent alors fin à cette relation de travail, en respectant les formes nécessaires, mais de façon ferme et déterminée.

Après son départ, Regina Steffen veut prendre sa revanche. Elle s'ouvre à bon nombre de personnes. Or, elle est la compagne d'Oswald Sigg, un ancien journaliste qui a fait carrière en tant que haut fonctionnaire fédéral. Il est même devenu Vice-Chancelier de la Confédération, responsable des relations du Conseil fédéral avec les médias. Et à ce titre, il jouit de leur confiance. Tous deux ont du temps : elle, ayant perdu son emploi à la Poste et lui, retraité depuis quelques mois à peine. Affilié au Parti socialiste bernois, Oswald Sigg est personnellement lié à plusieurs membres de la vieille garde de La Poste. Et particulièrement proche du monde des médias, il ne cache pas sa volonté de venger sa compagne. Il en fera d'ailleurs lui-même ouvertement cas, quelques semaines plus tard, dans la presse alémanique du dimanche.

Voilà donc pour le premier incident grave. Le départ de Mme Steffen contribuera à polariser les positions et constitue un terreau fertile pour ce qui deviendra une campagne médiatique de dénigrement d'une intensité jusqu'ici rarement atteinte en Suisse. Il posera les jalons pour amplifier et offrir une caisse de résonance parfaite au second événement, encore plus important, à savoir le départ du Directeur général.

Revenons cependant un instant en arrière. On le sait, les tensions sont vives. L'adhésion réelle de Michel Kunz aux changements en cours apparaît pour le moins improbable. On est engagé dans une partie de «hâte-toi lentement», une sorte de guerre d'usure. Chacun est dans une auto-vigilance extrême. Car c'est le premier qui commettra une faute qui aura perdu.

Le DETEC suit de près cette affaire. L'entourage du Conseiller fédéral sait bien que tout cela constitue une bombe à retardement dont les effets pourraient avoir de sérieuses conséquences, y compris pour lui-même. D'après certains collègues en contact avec le DETEC, il semble - et cela est logique - que mes adversaires utilisent leurs réseaux pour exercer leur influence auprès du Conseiller fédéral. Je dois à la vérité dire que je suis

moi aussi en contact assez étroit avec l'un des amis du Conseiller fédéral, en qui celui-ci a confiance. Tous deux se parlent régulièrement de façon informelle. Par chance, il existe une certaine convergence d'opinions entre celles de cet ami de M. Leuenberger et les miennes. Cela étant, je m'efforce, comme d'habitude, de m'aligner sur les vues du chef de Département.

Je sais donc (ou crois savoir) que divers scénarii sont analysés en haut lieu. Il semble que plus grand monde ne se fait d'illusions sur une sortie harmonieuse de cette crise. Un premier scénario serait, semble-t-il, que les deux principaux protagonistes (Michel Kunz et moi) s'en aillent l'un et l'autre ; mais ce n'est pas vu, pour le moment, comme un scénario à privilégier. Car cela laisserait la Poste décapitée. Un deuxième scénario consisterait à attendre fin février avant de trancher (en principe se séparer alors de Michel Kunz), ce qui peut sembler a priori plus sage. Mais un tel scénario présente un gros inconvénient : celui de laisser la gangrène se propager, alors qu'un retour au calme est une condition nécessaire au bon déroulement des discussions sur la nouvelle Loi postale. Le troisième scénario est plus osé : trancher dans le vif avant Noël, avec les inévitables soubresauts que cela va entraîner, mais en misant sur le fait que les vagues se calmeront en raison des fêtes, qu'on pourra alors tourner la page et repartir d'un bon pied pour début 2010. C'est un pari risqué, mais envisageable. Par ailleurs, dans le cas de cette troisième hypothèse, la probabilité est forte qu'un ou plusieurs administrateurs démissionnent. C'est pourquoi j'ai fourni au DETEC deux plans alternatifs de relève pour remplacer Michel Kunz.

On en est donc là dans nos réflexions lorsque tout va se précipiter.

Le Conseil d'administration de la Poste vient de tenir, à fin novembre, une séance extraordinaire au cours de laquelle nous avons discuté plusieurs heures durant de la «vision» et des axes stratégiques de la Poste du futur.

J'ai présenté mon analyse de la situation actuelle, les enjeux, la vision préconisée, ainsi que les grandes lignes stratégiques de ce que nous pourrions essayer d'entreprendre ensemble. J'ai ensuite donné mon point de vue sur les principales questions politiques en suspens. Nous en avons abondamment débattu. Il est entendu que Michel Kunz a eu l'occasion d'en faire de même en présentant son point de vue et celui du Comité de direction. A quelques points près, portant essentiellement sur la manière de rédiger le document intitulé «vision», mes propositions ont presque toutes été approuvées. Elles sont donc inscrites au protocole, devenant ainsi pour la première fois une vérité «officielle» pour l'ensemble du Groupe de la Poste. C'est une avancée essentielle.

Je suis alors mandaté par le Conseil d'administration pour communiquer officiellement dans les médias, le dimanche suivant, ce sur quoi nous venons de tomber d'accord et qui constitue la nouvelle orientation de la stratégie de la Poste Suisse.

A la surprise générale, Michel Kunz choisit de donner une interview paraissant le samedi 5 décembre 2009, à savoir la veille du jour J, dans la *Basler Zeitung*. Ce faisant, il brûle la politesse au Conseil d'administration, dont la première communication stratégique officielle est prévue pour le lendemain ! De surcroît, il se permet de jeter dans le débat un élément explosif qui n'a été ni discuté ni retenu par le Conseil dans la stratégie officielle de la Poste, à savoir l'introduction d'une taxe pour la livraison du courrier dans les boîtes aux lettres particulières.

Comment le Directeur général peut-il se permettre d'annoncer, un jour avant que ne s'exprime son propre Conseil d'administration, une stratégie qui diffère de celle qui vient d'être décidée ? C'est inadmissible.

Plusieurs membres du Conseil estiment que le Directeur général a cette fois-ci franchi la ligne rouge de l'inacceptable et qu'on ne peut continuer avec lui de la sorte.

Je dois gérer cette crise alors que je suis ce samedi-là aux pyramides du Caire, dans un décor bien différent. Situation plutôt insolite!

La déclaration de Michel Kunz à propos de la taxe sur les boîtes aux lettres se propage de média en média, comme une traînée de poudre. Cela prend des proportions difficiles à gérer. L'opinion publique est avide de connaître l'orientation que la Poste va véritablement choisir, et cela se comprend. En milieu d'après-midi, le Conseiller fédéral Leuenberger intervient publiquement dans le débat, de façon catégorique, qualifiant d'«absurde» la proposition de Michel Kunz. Le couperet est tombé, net et sans appel.

Le Temps fait le 8 décembre l'analyse suivante de la situation : «Le tandem Claude Béglé - Michel Kunz ne ressemble en rien au duo qui l'a précédé. L'arrivée de Claude Béglé à la présidence du Conseil d'administration de la Poste a signifié un changement de structure et d'époque. Par son parcours, son expérience internationale, le Vaudois a apporté un bagage autrement plus chargé que celui de son prédécesseur Anton Menth, physicien et industriel en fin de carrière [...] un homme réservé qui laissait un champ très libre au Directeur général de la Poste, l'omniprésent Ulrich Gygi. Celui-ci incarnait l'entreprise à lui seul, de sorte que le Président du Conseil d'administration pouvait se contenter d'apparaître aux manifestations statutaires. Dès son arrivée, Claude Béglé a rêvé d'intervenir de façon plus large [...] Il a voulu rediscuter de la répartition des compétences. Il a obtenu gain de cause [...] Aujourd'hui, Claude Béglé s'en prévaut clairement. La stratégie, c'est son affaire. C'est ainsi qu'il faut comprendre sa ferme réaction à la propagation, par Michel Kunz, d'une idée qui a été tuée dans l'œuf le temps d'un week-end. Samedi, dans la *Basler Zeitung*, le Directeur de la Poste évoquait l'idée de percevoir une taxe auprès des destinataires des envois transportés par la Poste. Le malheureux s'est fait clouer le bec le jour même par le ministre de tutelle, Moritz Leuenberger, et le lendemain par Claude Béglé. Pour ce dernier, une proposition de ce genre est «clairement une question stratégique» [...] Les relations entre les deux hommes semblent plutôt tendues. Les observateurs sont perplexes.

On se demande si leur cohabitation sera durable et s'ils traverseront indemnes la crise de croissance que vit aujourd'hui la Poste».

Il est évident, pour certains de mes collègues, que Michel Kunz a commis une faute grave. Plus choquant encore que le contenu de sa proposition en tant que telle est le fait d'avoir lancé dans les médias un «scoop» qui ne correspond en rien à la stratégie retenue par le Conseil, et ceci un jour avant la communication officielle de celle-ci. Rapidement, se constitue une majorité au sein du Conseil pour demander que Michel Kunz se retire de la Direction générale.

Contact est discrètement pris avec le DETEC, à la fois en direct au niveau du Secrétariat général et indirectement avec le chef du Département. Je ne peux pas m'étendre ici sur le détail de ces échanges, mais il en a résulté que nous pouvions aller de l'avant, à condition de trouver immédiatement au sein de l'entreprise, et non à l'extérieur, un successeur capable d'assurer la continuité.

Nous nous concertons donc, de façon aussi discrète que possible. Certains de mes collègues prennent contact avec un avocat expert en droit du travail et ils étudient avec lui les différents scénarii possibles quant à l'avenir de Michel Kunz.

On réfléchit également à la communication destinée à accompagner cet événement, à nouveau avec plusieurs variantes et cas de figure. Une opération de ce type est délicate et elle nécessite une préparation soigneuse. Nous nous y employons. Je me fais bien sûr un point d'honneur de tenir le DETEC régulièrement informé.

Au cours des jours suivants, le cercle des personnes ayant connaissance de ce dossier s'élargit graduellement, jusqu'à ce que, durant le week-end, tous les membres du Conseil soient au courant.

La veille du jour J, je reste à Berne. Il neige et les gens font leurs emplettes de Noël. Drôle d'ambiance. Malgré notre bon niveau de

préparation, personne ne peut prédire comment les choses vont effectivement se dérouler.

Advient alors ce fameux lundi 14 décembre. Cette date est agencée depuis longtemps pour l'une de nos séances régulières du Conseil d'administration. Nous nous réunissons le matin à l'Hôtel Allegro, pour plus de discrétion, où nous tenons une discussion à huis clos entre les neuf administrateurs de la Poste.

S'il ne m'est pas possible de retranscrire ici l'intégralité de nos pourparlers, couverts par le secret des affaires, j'en retracerai néanmoins l'essentiel, dans la mesure où il a fait l'objet de nombreuses fuites et a été largement relaté dans les médias.

Toute la matinée est consacrée à l'avenir de Michel Kunz. Les avis sont partagés sur sa performance ; mais une très forte majorité d'entre nous estime que la situation ne peut pas continuer ainsi. Nous décidons donc par 8 voix sur 9 et une seule abstention qu'il vaut mieux se séparer de Michel Kunz.

Les avis sont plus partagés quant aux modalités de son départ. Certains estiment qu'il serait préférable de prendre du temps, par exemple deux semaines, pour régler au mieux ce cas épineux. Cela reporterait l'affaire au début de l'année suivante. Les autres craignent par contre qu'un tel report entraînerait des fuites, l'apparition au grand jour de fronts internes et une médiatisation de l'affaire. Finalement, il est décidé par six voix et trois abstentions d'entamer immédiatement des pourparlers avec Michel Kunz, en vue d'aboutir à une solution le jour même.

Le principal intéressé arrive comme prévu à 13h30 pour la séance officielle. Avec les deux autres membres du Comité du Personnel, Dominique Freymond et Jean-Marc Eggenberger, nous le conduisons dans une salle adjacente. Il est de mon devoir de lui annoncer la nouvelle, qu'il accueille en nous promettant «un tremblement de terre». Puis je me retire, comme convenu, le laissant en compagnie de mes deux

collègues. Ils discutent avec lui, prenant le temps nécessaire pour trouver une solution acceptable par l'ensemble des parties. Et ils signent à trois une convention définissant les modalités de la séparation.

Entre-temps, pour ma part, je rejoins les autres membres du Conseil d'administration et nous poursuivons la séance selon l'ordre du jour établi. Car celui-ci est dense. C'est ainsi que nous ratifions formellement, en séance plénière, les nouvelles règles de gouvernance d'entreprise, le règlement d'organisation qui en découle, la stratégie à venir et le budget 2010. Ceci représente la formalisation de tous les travaux que nous avons conduits au cours des dernières semaines.

Nous faisons alors venir Jürg Bucher, chef de PostFinance, que nous nommons séance tenante Directeur général. J'avais bien sûr eu au préalable avec lui plusieurs entretiens, pour le sonder au sujet de son éventuelle désignation. Et cette candidature avait été validée par le DETEC, celui-ci ayant également approuvé la rémunération du nouveau Directeur général. Tout avait ainsi été minutieusement préparé.

Nous sommes favorables à la nomination de Jürg Bucher parce qu'elle présente l'avantage d'une solution immédiate, avec un candidat crédible provenant de l'interne. Elle offre la garantie d'une certaine continuité. Quant à sa compétence, elle est avérée. Bien sûr, il est difficile d'anticiper quelle sera son attitude à l'avenir. Celui-ci sait parfaitement, comme nous tous, qu'après le départ de Michel Kunz, il faut impérativement que les choses se passent bien entre le nouveau Directeur général et son Président ; mais qu'à la moindre anicroche, c'est plutôt moi qui sauterais.

Je prends le matin même le petit déjeuner avec Jürg Bucher et lui parle en toute franchise. Il faut que les choses soient aussi claires que possible entre nous. Puis je confirme au Conseil ma volonté d'aller de l'avant avec lui. Le Conseil d'administration l'installe donc dans ses nouvelles fonctions.

Il va de soi, une fois de plus, que je tiens minutieusement le DETEC au courant des événements. Tout se passe dans les faits comme prévu. Vers 16h00, nous prévenons des derniers développements Daniel Mollet, chef du Département de la Communication. Nous finalisons avec lui, en fonction de l'accord trouvé avec Michel Kunz, les détails de la communication interne et externe. Le canevas de celle-ci, préparé bien en amont, avec l'appui d'un conseiller externe, Jörg Neef. Il avait été soumis au DETEC et approuvé par celui-ci, ce qui nous permet d'agir rapidement et de manière systématique.

Le Comité de direction est convoqué pour 17h00. Nous annonçons alors la nouvelle à ces Messieurs. Ce n'est pas facile, d'autant plus que Michel Kunz a choisi de participer à la séance. Je parle debout. Nous sommes tous émus et d'une certaine façon sous le choc. Il n'y a pratiquement pas de questions, ni de commentaires. Michel Kunz prend congé et nous levons la séance.

Le soir a lieu le repas de Noël, prévu de longue date, réunissant à la fois le Conseil d'administration et le Comité de direction. C'est une coïncidence malheureuse. Nous nous sommes posés la question de savoir si mieux valait l'annuler, ou au contraire donner aux protagonistes l'occasion d'initier ensemble une nouvelle dynamique. Telle est la formule pour laquelle nous avons finalement opté.

L'ambiance de ce repas de Noël est, dans l'ensemble, étonnamment bonne. La clarification qui vient de se produire est certes dure, mais elle représente aussi pour certains un soulagement, dans la mesure où cela signifie la fin d'une longue période d'incertitude. Assez nombreux sont ceux qui désirent se remettre en marche et aller de l'avant. L'espoir de cette dynamique retrouvée fait que les liens se resserrent entre certains membres du Comité de direction et une majorité de ceux du Conseil d'administration. Nous avons installé le nouveau Directeur général, Jürg Bucher, au centre de la table principale. L'atmosphère est bien plus chaleureuse que je n'aurais osé l'espérer.

Certes, cela ne fait pas l'affaire de tous. Certains administrateurs liés à Michel Kunz - notamment M. Hug et Mme Thibaudeau - de même que les alliés les plus proches de celui-ci au sein de la Direction, ont l'air maussade.

Ce qui est certain, c'est que des informations relatives à ce repas filtrent en direction des médias. À tel point que le menu de ce repas de Noël a même droit aux honneurs aigres-doux du téléjournal suisse alémanique !

Nous avons décrété un embargo sur l'information officielle jusqu'à 21h00. Ce n'est donc que vers la fin du repas que le téléphone se met à sonner. Beaucoup de médias viennent aux nouvelles. Je me rends avec Daniel Mollet, Directeur de la Communication, au Centre des médias du Palais fédéral, à 22h00. J'y accorde une brève interview à l'émission télévisée Eco, ainsi qu'aux radios alémaniques et romandes. J'évite de critiquer celui qui vient de partir. Ai-je eu tort de parler ce soir déjà aux médias ? Peut-être. Certains - dont Marco Durrer - me le reprocheront. Cependant je pense pour ma part qu'il fallait assumer tout de suite la décision que nous venions de prendre en Conseil d'administration, avec l'aval du Département.

Le lendemain matin, Jürg Bucher et moi prenons part à une conférence de presse, donnant l'image d'un tandem capable de fonctionner. Les journalistes sont venus en nombre. La plupart de leurs commentaires seront positifs. Ils ne s'attardent guère sur le passé, mais s'intéressent davantage à l'avenir. La nomination de Jürg. Bucher est bien accueillie.

De nombreux journaux commentent la nouvelle situation. Ainsi la *NZZ*¹⁴, qui estime que mon pouvoir, en tant que président, s'est renforcé. *24 Heures* note : «Béglé prend la Poste en main. Le directeur débarqué avait une vision «trop axée sur la réduction des coûts. La Poste n'est pas un monolithe. Chaque unité d'affaires répond à sa propre logique de

¹⁴ „Nach dem abrupten Stabwechsel in der Konzernleitung der Post gilt VR-Präsident Claude Béglé als Machtgewinner“.

fonctionnement. Nous défendons une vision décentralisée». Ce dernier point est d'ailleurs un sujet sur lequel la vision de M. Bucher et la mienne coïncident parfaitement.

Quant au *Blick*¹⁵, il prend lui aussi acte de la nouvelle donne, mais en mettant en exergue une certaine asymétrie entre le profil du nouveau Directeur général et le mien : «Après l'éviction du patron de la poste Michel Kunz, c'est désormais le Président Claude Béglé qui a la parole [...] Le Vaudois costaud d'un côté, le chétif Bernois de l'autre : l'image a valeur de symbole. Béglé est maintenant le maître de maison à la Poste».

¹⁵ „Nach dem Rauswurf von Post-Chef Michel Kunz hat Präsident Claude Béglé das Sagen... Der wuchtige Waadtländer Béglé auf der einen Seite, der schwächliche Berner Bucher auf der anderen. Das Bild hat Symbolwert. Béglé ist jetzt Herr im Hause Post“.

SUS À L'INTRUS ! VENGEANCE !

Les choses vont-elles évoluer dans le bon sens ? Pour le moment, on peut le croire. Cependant, comme je l'ai déjà mentionné, l'ex-Directeur général, Michel Kunz, nous a promis sur un ton courroucé un «tremblement de terre». Je dois donc m'attendre à une réaction carabinée de la part des gens qui le soutenaient.

Deux jours après le départ de M. Kunz, je reçois un courrier de M. Moritz Leuenberger. Il prend acte de la décision du Conseil d'administration, qu'il accepte ; mais il me demande de prendre toutes les mesures nécessaires et de m'abstenir de toute polémique afin que le calme revienne au plus vite à la Poste. Faut de quoi il se verrait contraint d'en tirer à mon propre sujet les conséquences qui s'imposent. La teneur de cette missive m'étonne un peu, dans la mesure où ce que je sais me porte à croire que son auteur a été régulièrement tenu au courant de ce que nous faisons et qu'il ne s'y est pas opposé. Cependant, je comprends que dans une situation potentiellement aussi explosive, le Conseiller fédéral doive se protéger et que je tienne donc lieu de fusible.

Contrairement à mon habitude de transparence totale vis-à-vis de mes principaux partenaires du Conseil, je ne m'en ouvre pas à eux. Car si d'aventure cette information parvenait aux oreilles de mes adversaires, cela pourrait s'avérer très dangereux. Cela les inciterait à intensifier leurs attaques. Je réponds bien sûr à M. Leuenberger, en accusant réception de son courrier. Dans ma réponse, je m'engage (comme me le demande par ailleurs très instamment Marco Durrer) à éviter dans l'avenir proche le contact avec les médias, au-delà des interviews déjà programmées pour le dimanche suivant. Car il s'agit d'éviter de déclencher de nouvelles controverses. Nous misons sur l'hypothèse que les choses se tasseront peu à peu au cours des Fêtes et qu'au début de l'année nouvelle, on pourra passer à autre chose.

C'est ainsi que je commets l'erreur d'acquiescer à l'idée d'une période de silence, jusqu'à nouvel ordre. Et je tiendrai évidemment parole, même si cela va entraîner - comme on le verra - les plus fâcheuses conséquences.

La contre-offensive est lancée. Des tracts ont été distribués et collés dans les toilettes du siège de la Poste. Ils appellent à une mobilisation collective en faveur de Michel Kunz et réclament son retour aux affaires. Certains prennent la forme de caricatures : par exemple un traîneau dans lequel j'apparais en Père Noël Ventru, alors que l'un des rennes tirant le traîneau est dételé et que les autres se demandent : «Où est passé Michel ?». Des commentaires allant dans le même sens sont placés sur le site intranet de la Poste par une centaine de collaborateurs provenant principalement du siège du Groupe. Cela suffit pour faire beaucoup de bruit.

De leur côté, les secrétaires de direction, anciennes collègues de Regina Steffen, écrivent une lettre au Conseiller fédéral Leuenberger, avec copie aux Présidentes du Conseil National, du Conseil des Etats et à une bonne dizaine d'autres personnalités du monde politique. Où ailleurs que dans une entreprise publique comme la Poste suisse, des secrétaires prendraient-elles pareille initiative, en toute impunité, et avec une telle caisse de résonance ?

Il semble que Jürg Bucher et moi fassions tous deux de notre mieux pour partir du bon pied. C'est ainsi par exemple que nous nous rendons, le 22 décembre à Härkingen, tant au centre de distribution du courrier qu'à celui des colis, pour être ensemble sur le terrain et souhaiter de Bonnes Fêtes aux employés. Nous sommes très bien reçus par les équipes opérationnelles, signe apparent que la transition se fait sans trop de mal.

Nous tenons aussi à Härkingen notre première réunion bilatérale de coordination. Un sujet est particulièrement important aux yeux de Jürg Bucher. Il souhaite cumuler deux mandats, à savoir rester le Directeur de PostFinance tout en accédant en parallèle à la Direction générale du

Groupe. Ceci a non seulement une incidence sur sa rémunération ; mais constitue aussi pour lui un facteur de sécurité au cas où son acceptation en tant que Directeur général serait un jour remise en question. Il lui faut se faire accepter dans son nouveau rôle par ses collègues du Comité de direction, ce qui ne va pas de soi. Cela entraîne bien sûr pour moi le risque qu'il cherche à se démarquer de son Président pour plaire aux amis de Michel Kunz. Il prend d'ailleurs grand soin de souligner, chaque fois qu'il le peut, qu'il n'est pour rien dans le départ de son prédécesseur. Il cherche apparemment à concilier tout à la fois le bon fonctionnement du tandem que lui et moi sommes appelés à constituer et la recherche d'un nouvel équilibre au sein de son Comité de direction. Ce qui est compréhensible.

Je suis, pour ma part, ouvert à cette collaboration avec lui et prêt à lui donner des gages de bonne volonté, en me retirant de certaines activités afin qu'il puisse mieux occuper le terrain. C'est ainsi que je m'apprête de mon côté à m'occuper d'autre chose et notamment à prendre, en début d'année 2010, la Présidence de la plateforme Cleantech de l'OSEC, ainsi que deux autres mandats, afin de ne pas peser d'un poids trop lourd à l'intérieur de la Poste.

Quant à Jürg Bucher, j'imagine qu'il entend jouer également la carte de la correction et de la coopération. Certes, il doit trouver le moyen de se positionner d'une façon qui convienne aux autres membres du Comité de direction, y compris ceux qui sont restés proches de M. Kunz. Notre relation semble bel et bien fondée sur le respect mutuel.

Comme nous l'avons vu, l'annonce du changement de Directeur général a fait du bruit. La presse m'a alors présenté comme le nouvel homme fort de la Poste, Jürg Bucher faisant pour sa part figure de Directeur général compétent, quoiqu'un peu en retrait. Cette image médiatique présente le risque d'une trop forte focalisation sur la personne du Président. Or, compte tenu des circonstances, je ne voudrais vraiment pas indisposer Jürg Bucher, ni fournir des arguments à ceux qui voient déjà en Michel Kunz une victime.

C'est à ce moment que les services de la Poste publient leur rapport sur la fermeture des petits offices de poste. Certes, c'est moi qui ai demandé depuis des mois qu'on publie avant la fin de l'année non seulement la liste des offices qui ont été fermés, mais aussi et surtout celle des bureaux qui, après analyse, seront maintenus en fonction. Cependant, ce communiqué, qu'on ne m'a pas soumis, fait des vagues. Il est si maladroitement rédigé que l'opinion publique en retient surtout les aspects négatifs, à savoir le nombre d'offices effectivement fermés. Certains détracteurs vont jusqu'à m'attribuer la volonté de fermer bon nombre de petits offices de poste, comme si l'ordre venait de moi. La désinformation est telle qu'on ne sait plus à quoi s'en tenir. C'est ainsi, par exemple, que le *Blick* annonce dans un article censé résumer mes intentions stratégiques que la première d'entre elles consiste à fermer les petits offices non rentables. C'est le monde à l'envers !

Il est prévu depuis une bonne semaine que je donne encore deux interviews avant de faire silence. L'une est accordée, à la *NZZ am Sonntag* et l'autre à *Sonntag.ch*. Ces interviews n'ont rien de spontané. C'est jeudi que je reçois les journalistes, en compagnie de représentants du département de la communication de la Poste. La *NZZ am Sonntag* a préparé une liste de questions assez pointues, que nous avons reçues par écrit à l'avance. Cela nous permet, à nos spécialistes et à moi-même, de bien peaufiner nos réponses. Je tiens à éviter autant que possible qu'on parle surtout du bras de fer entre Michel Kunz et moi. Ce sont les projets pour l'avenir de l'institution qu'il importe de mettre en avant. Par conséquent, j'essaie de placer le débat au niveau des idées et de la stratégie.

Entre vendredi soir et samedi matin, Daniel Mollet, Directeur de la Communication de la Poste, ainsi que notre conseiller externe en communication, Jürg Neef, revoient chacun plusieurs fois les interviews en question. Pour ma part, je dois consacrer l'essentiel de ce samedi à l'analyse d'une lettre anonyme parvenue au DETEC, au sujet de laquelle on me demande de prendre officiellement position. Le document en

question est truffé d'erreurs malveillantes et il me faut préparer une mise au point pour le jour même. De son côté, ma famille s'impatiente, car elle ne me voit plus guère depuis belle lurette.

Je prends néanmoins tout le temps nécessaire pour relire attentivement, à mon tour, les interviews en question. Celle de la *NZZ am Sonntag* ne présente pas de problème particulier. J'y explique ma vision stratégique, désormais avalisée en bonne et due forme par le Conseil d'administration. Priorité doit bien entendu aller au service public en Suisse, la baisse probable de sa rentabilité nécessitant de trouver de nouveaux relais de croissance. En revanche, je ne sais trop à quoi m'en tenir avec *Sonntag.ch*. Car j'apprends qu'en plus de l'interview que je leur ai accordée (et sur laquelle nous avons un droit de regard) va paraître un article dont nous ignorons tout. Vers la fin de l'après-midi, Daniel Mollet m'appelle pour m'informer que cet hebdomadaire prépare un gros article dans lequel on me prête l'intention de vouloir liquider des milliers d'employés. Mon sang ne fait qu'un tour, puisque c'est justement le contraire de ce que je veux faire !

Le journal nous propose alors une sorte de «marché», selon ce que me rapporte Daniel Mollet. Soit ils publient leur article à sensation sur la base de sources sans rapport avec l'interview que je leur ai accordée, ce qui enverrait un message en contradiction totale avec ce que j'entends réellement faire. Soit on demande à M. Mollet de lever son opposition à la publication d'une référence à Nestlé. Car j'ai bel et bien dit, dans mon premier projet de réponse, qu'il n'y avait rien de mal à ce que la Poste se développe à l'étranger. Et j'ai cité en exemple les cas de Nestlé et de Novartis.

Dans la version que la rédaction du journal a proposée à M. Mollet, et dont il n'a naturellement pas voulu, cela a été ramassé dans la formule elliptique suivante : «Il faut que la Poste devienne Nestlé». Or, un tel raccourci - surtout pris hors contexte - ne correspond pas du tout à ce que j'ai voulu dire. Mon idée est de chercher des relais de croissance non seulement à l'intérieur du pays, mais aussi à l'extérieur. En revanche, il

est bien sûr hors de question que l'ex-régie fédérale sacrifie ses activités domestiques sur l'autel de l'internationalisation. Cela d'autant plus que je ne cesse de répéter partout que notre priorité reste d'assurer un service public de qualité sur l'ensemble du territoire national.

Voilà la situation plutôt saugrenue à laquelle nous sommes confrontés. Je demande instamment que les journalistes concernés soumettent à l'approbation de Daniel Mollet l'article qu'ils ajoutent à mon interview. Ce vœu n'est pas respecté. Nous finissons donc, bien à contrecœur, mais forcés de choisir entre deux maux, par opter pour le moindre et accepter la deuxième proposition. L'heure est tardive et la rédaction va «boucler» son édition. Cet article sera le point de départ d'une spirale infernale, avec des surenchères de plus en plus éloignées des faits, et une politisation à outrance de mes propos, jusqu'à les déformer complètement.

Car j'ai le profond désagrément de lire le lendemain, en même temps que des dizaines de milliers de lecteurs, le titre suivant: «La Poste doit devenir Nestlé». Si on avait voulu me nuire, on ne s'y serait pas pris autrement. D'autant que je ne pouvais rien répondre, puisque je venais de m'engager formellement auprès de M. Moritz Leuenberger d'entrer dans une période de silence médiatique.

Certes, l'interview que j'ai donnée à ce journal reflète en elle-même correctement ce que j'ai bel et bien dit. J'y exprime ma conviction que la Poste Suisse peut se développer à l'étranger et y gagner de l'argent, précisément dans le but de maintenir en Suisse un excellent service public, qui est sa principale raison d'être. Je pense que c'est possible, au vu de mon expérience avec les postes néerlandaise, française et allemande. Cela étant, je prends garde de souligner encore que le développement à l'étranger doit se faire lentement, pas à pas, avec prudence.

Cependant, cette interview en soi ne peut avoir qu'un impact très limité. Car elle paraît dans une page intérieure du journal, sous une grande

photo d'archives, laquelle frappe de par sa taille bien plus que le texte. De surcroît, elle est noyée parmi une foule d'autres informations sous un titre général libellé comme suit : «Des millions pour des consultants. La Poste paye six firmes de Consulting». Cet amalgame d'informations dilue le message de l'interview et constitue un imbroglio dont ne ressort aucun message clair.

En revanche, le titre à sensation «la Poste doit devenir Nestlé» et l'article maison qui suit, figurent en première page, constituant un cocktail des plus corrosifs : «Le Groupe alimentaire global Nestlé en tant qu'exemple pour la Poste Suisse: [...] Claude Béglé veut faire croître le chiffre d'affaires. [...] Cela inquiète le Département Leuenberger [...] Swisscom a trop payé pour Debitel, les CFF se battent avec l'Italie et Cisalpino, sans parler de l'expansion de Swissair. Apparemment, selon un insider, Leuenberger regrette déjà de s'être rangé du côté de Béglé dans la lutte pour le pouvoir à la Poste»¹⁶.

Cet article met le feu aux poudres. Je viens d'entrer dans cette fameuse période de silence que je me suis engagé par écrit à respecter. Dois-je rompre ma promesse ? C'est peut-être une erreur, mais je m'en tiendrai à la parole donnée à ma hiérarchie. Je ne peux donc ni publier de démenti, ni corriger le tir. Je pense que mes adversaires sont au courant de cela et ils en profitent. Ils commencent à s'en donner à cœur joie, se mettant à dire tout et n'importe quoi à propos de la désormais fameuse «stratégie internationale de Claude Béglé».

¹⁶ „Der weltweit tätige Nahrungsmittelkonzern Nestlé als Vorbild für die Schweizer Post : mit neuen Ideen will Verwaltungsrat Präsident Claude Béglé den Umsatz steigern. Zur Sorge des Departements Leuenberger[...] Schliesslich wäre die Post nicht der erste Staatsbetrieb, der sich bei Auslandsgeschäften massiv verschätzt. So hat die Swisscom für Debitel zuviel bezahlt, die SBB kämpfen mit der italienischen Bahn und dem Cisalpino - von der Swissair Expansion ganz zu schweigen. Offenbar, so ein Insider zum Sonntag, bereut Leuenberger bereits, dass er sich im Machtkampf um die Post auf Béglés Seite geschlagen hat“.

Cela étant, il en va de même avec l'autre interview que j'ai donnée. Celle-ci ne paraît qu'en bas des pages 39 et 40 de la *NZZ am Sonntag*, alors que ce sont mes adversaires qui ont une tribune en première page pour s'exprimer. L'article publié à la une indique notamment : «Dans des mails internes, des collaborateurs de la Poste reprochent à Claude Béglé de régner selon la devise «La Poste, c'est moi». Le renvoi du Directeur général Michel Kunz a déclenché une tempête parmi les postiers. Les sympathies se situent pour la plupart du côté de Kunz, que les postiers considèrent comme l'un des leurs »¹⁷.

Il paraît aussi, toujours à la une, que j'aurais voulu avoir un chauffeur, ce qui n'a jamais été le cas. C'est étonnant que de telles affirmations, réellement erronées, puissent apparaître à la une d'un journal aussi sérieux, en règle générale. Puis on voit une grande photo de moi, intitulée : «Le nouveau Roi Soleil de la Poste».

Une campagne de désinformation à grande échelle vient ainsi de commencer. Elle est remarquablement orchestrée. La *Sonntags Zeitung* y va donc aussi de son refrain. Elle titre à la une : «Révolte contre le Président de la Poste Béglé. Le licenciement du CEO Kunz insécurise et irrite les collaborateurs». Et d'écrire que plus d'une centaine d'employés et cadres se sont exprimés dans l'Intranet de la Poste pour regretter son départ. On va chercher dans sa retraite Anton Menth, qui met en garde

¹⁷ „Scharfe Kritik an Post-Präsident Béglé. Post-Mitarbeiter werfen in internen Mails Claude Béglé vor, er herrsche nach dem Motto : “La Poste, c’est moi”. Die Absetzung von Post-chef Michel Kunz hat unter Postangestellten einen Proteststurm ausgelöst [...] Die Sympathien lagen dabei grosstenteils bei Kunz, der bei der Pöstlern als einer der Ihren galt“.

contre l'expansion à l'étranger.¹⁸ Et dans les pages intérieures, le journaliste lui emboîte le pas en soulignant le caractère «dangereux» et «inquiétant» de mes plans d'expansion à l'étranger. Cela est d'ailleurs mis en rapport avec le fait que j'aie «abattu l'intègre et très respecté CEO qu'était Michel Kunz».

Quant au *Blick*, son message est identique, avec un gros titre : «A quel point Claude Béglé est-il dangereux ? La croissance de son pouvoir suscite l'inquiétude de beaucoup de gens»¹⁹. Et de citer neuf signaux d'alarme, me dépeignant comme un aventurier peu fiable et prétentieux, auquel on a laissé trop de pouvoir et qui risque de faire exploser les coûts pour pouvoir faire de la Poste un «global player». D'où sont sorties toutes ces informations, souvent biaisées, mais confidentielles ?

Lorsqu'autant d'organes de presse, aussi divers, publient simultanément la même «information inédite», sans même prendre la peine de chercher à connaître le point de vue des personnes incriminées par cette «information», celle-ci ne peut qu'émaner des mêmes «sources dignes de

¹⁸ „Aufstand gegen Post-Präsident Béglé. Entlassung von CEO Kunz verunsichert und verärgert die Mitarbeiter»[...] Im Intranet der Post haben sich über hundert Postangestellte und Kader zur Entlassung von CEO geäußert [...] Béglé Vorgänger Anton Menth warnt von der geplanten Auslandengagement [...] Béglés gefährliche Pläne ...Mit Kunz hat Béglé einen integren, weit herum respektierten Konzernleiter abgeschossen. Nun will er auch die bisherige erfolgreiche Strategie auf dem Kopf stellen. Insbesondere Béglés Pläne, viel stärker als bisher im Ausland zu expandieren, sind besorgniserregend“.

¹⁹ „Wie gefährlich ist Claude Béglé ? Dass seine Macht noch wächst, ist vielen nicht Geheuer [...] 1) Er sieht die Post als global player, 2) Er hat ein “Goldader” gefunden, 3) Er macht grosse Versprechen, 4) Er mag schlechte Botschaften nicht, 5) Er lässt die Kosten explodieren, 6) Er umgibt sich mit Ja-Sagern, 7) Er macht sich wichtig, 8) Er stellt sich über die Sache, 9) Er ist mächtiger denn je Post-Minister Moritz Leuenberger hat sich auf seine Seite geschlagen“.

confiance», et ces sources doivent être des gens «au-dessus de tout soupçon» bien connus des auteurs des articles en cause. Voilà comment la presse peut se faire manipuler.

Quoi qu'il en soit, c'est précisément à cet instant que sort du bois l'un des principaux soutiens de Michel Kunz et l'un de mes adversaires déclarés de la première heure, Rudolf Hug. Celui-ci démissionne de façon tonitruante, au soir du 21 décembre. Cela jette immédiatement de l'huile sur le feu.

Il envoie sa lettre de démission aux médias avant même que le Conseiller fédéral Leuenberger et le DETEC n'aient pu en prendre connaissance. Je reçois un coup de fil tandis que je suis en voiture. C'est Hans Werder qui vient aux nouvelles. Il veut savoir si je suis au courant de quelque chose, car la télévision l'a appelé pour une prise de position, alors qu'il n'est lui-même informé de rien. Quelle gabegie !

M. Hug annonce sa démission avec effet immédiat. Sa communication porte sur plusieurs points. D'une part, il regrette les conditions du départ de Michel Kunz. D'autre part, il me vise directement en soulignant que lui et moi en sommes arrivés à un tel point de désaccord qu'il n'est plus possible pour nous de travailler ensemble. Il indique encore ne pas être d'accord avec la stratégie que je préconise, notamment en matière de développement international.

D'ailleurs, selon ce qu'expliquera la *Berner Zeitung*, M. Hug passe pour un des «rares critiques de Claude Bégly» et on croit généralement savoir qu'il avait voté contre le renvoi de M. Kunz.²⁰ Ce qui est vrai.

²⁰ „Der Rücktritt des 65-Jährigen kommt eine Woche nach der Entlassung von Post-Konzern-Chef Michel Kunz nicht überraschend : Hug gilt als einer der wenigen Kritiker Béglys. Wie man hört, soll Hug mit der Entlassung nicht einverstanden sein und im Verwaltungsrat dagegen gestimmt haben“.

Cette démission explose comme une bombe une semaine après le limogeage de l'ex-Directeur général dont l'impact est en quelques heures de portée nationale. Les chaînes de radio et de télévision relaient la nouvelle en boucle le soir même, et la presse écrite s'empare de l'affaire dès le lendemain.

Le Conseiller fédéral Leuenberger réagit au quart de tour le matin même. Il déplore la manière utilisée par M. Hug et précise que celui-ci aurait de toute façon dû se retirer en avril de l'année suivante (car il est en train de terminer son troisième mandat consécutif, ayant déjà siégé douze ans d'affilée au Conseil d'administration de la Poste). M. Moritz Leuenberger le remet assez vertement en place. Et M. Hug ne sort pas grandi de ce bras de fer. N'empêche qu'il est parvenu à bouter le feu à la situation et à raviver une «affaire» qui, sinon, aurait pu s'estomper peu à peu.

La presse du 23 décembre reprend en chœur la nouvelle de ce nouvel éclat à la Poste qu'est la démission de Rudolf Hug. Le *Tages Anzeiger*, le *Bund* et la *Berner Zeitung* soulignent que M. Hug «n'avait jamais pu trouver d'affinités avec les visions de Claude Béglé» et se serait opposé au renvoi de M. Kunz.²¹

Le *Blick* va un peu plus loin dans le commentaire, en notant «Le pouvoir de Béglé augmente et avec lui, le risque»²²

Si la *Neue Zürcher Zeitung* se montre neutre, le *St Galler Tagblatt* mentionne pour la première fois, et ceci en première page, l'idée d'une

²¹ *Tages Anzeiger et Bund* : « Claude Béglé neue Post Strategie führt zu einem weiteren

Eclat. Rudolf Hug verlässt den Verwaltungsrat der Post [...] .Er war Claude Béglés schärfster Gegenspieler an der Post-Spitze. Nun scheidet er aus[...] Hug Démission ist insofern konsequent, als er sich bekanntermassen nie mit Post-Präsident Béglé und dessen Visionen anfreunden konnte. Der frühere CS-Banker soll zuletzt auch zu jener Minderheit in VR gehört haben, die der Absetzung von Michel Kunz nicht zustimmen wollte».

²² *Béglé Macht wächst. Und damit auch das Risiko»*

escalade de l'affaire au niveau politique. «Nous partons de l'idée que le Conseil fédéral va maintenant réagir» déclare le Conseiller National socialiste Andrea Hämmerle. Lui font écho le Conseiller aux Etats UDC This Jenny et le Conseiller national PDC Norbert Hochreutener. On se met à évoquer l'éventualité d'une nouvelle «affaire Naef», cet ancien commandant-en-chef de l'Armée, dont la chute entraîna un peu plus tard celle du Conseiller fédéral Samuel Schmid.

Car il est vrai que si certains m'attaquent, c'est qu'ils ont aussi (et peut-être même surtout) le Conseiller fédéral Moritz Leuenberger dans le viseur.

Je fais, à mon corps défendant, la une des journaux. Le 24 décembre, il n'y a aucune trêve. Le *Blick* publie un article agrémenté d'une photo intitulée : «Claude Béglé : le Roi de la Poste». Cet article prétend résumer ma vision stratégique. Selon lui, les priorités que je m'étais fixées étaient les suivantes : «1) Il veut moins d'établissements postaux ; 2) Il veut que les facteurs n'aillent chez les particuliers que l'après-midi, seules les entreprises seront desservies le matin ; 3) il veut que le courrier et les colis ne soient livrés que cinq fois au lieu de six, etc. »²³

Cet article est remarquablement faux, les vues qu'il présente étant plutôt celles de Michel Kunz que les miennes, notamment sur les deux premiers points cités. Il n'empêche que c'est ce message-là, parfaitement déconcertant, qui parvient à la population. Claude Béglé s'oppose-il à la fermeture au pas de charge des petits offices de poste, ou veut-il au contraire justement les fermer? On ne sait plus. Tout devient confus. Le public n'y comprend plus rien.

J'ai passé l'essentiel de cette veille de Noël au bureau. Quand j'en sors, regardant le kiosque faisant face au siège de la Poste, j'ai la surprise de

²³ „1) Er will weniger Postellen, 2) Er will die Postier erst am Nachmittag zum Austragen der Post für Privaten schicken. Nur Firmen sollen die Post am Morgen bekommen, 3) Er will die Post statt 6 nur 5 Mal pro Woche austragen, etc» “.

voir que mon nom figure sur deux affichettes, à la fois celle de la *NZZ* et celle de la *Berner Zeitung*. Au moins, je sers à faire vendre la presse en cette période de crise !

Heureusement, tout n'est pas du même acabit. Les media rendent aussi compte des interviews données la veille par M. Moritz Leuenberger, pour couper court à tout risque de mauvaise interprétation quant à la démission de M. Hug. Le *Bund* en résume bien la teneur, en notant que le Conseiller fédéral me maintient sa confiance, tout en demandant la fin du conflit.²⁴ En effet, sans se prononcer sur le fond quant aux orientations stratégiques de la Poste, il a clairement pris position, tant à la radio que dans la presse écrite, en mettant fin aux attaques de M. Hug envers moi. Et, ce faisant il a remis en place les tenants de la vieille garde. Il vient de me reconfirmer publiquement son soutien, ce dont je lui suis une fois de plus très reconnaissant.

Drôles de Fêtes !

²⁴ «Der Bundesrat stütz den Post-Präsidenten, aber er fordert ein Ende des Streits».

LA «BATAILLE DE BOUE»

La campagne médiatique de dénigrement a fini par se calmer avec le passage de l'an, malgré une ou deux piques ici et là. Je prends quelques jours de congé avec ma famille et en profite pour me faire opérer des yeux. Ce repos est toutefois de courte durée. J'apprends que la Commission des Transports du Conseil National (CTT-N) souhaite s'enquérir de notre stratégie. Il faut donc préparer cette séance déterminante. D'autre part, je subodore que les hostilités pourraient bien reprendre à la rentrée.

J'abrège donc mes vacances, pour retourner à Berne le 5 janvier 2010. Grand bien m'en a pris, car c'est dans le train, à un quart d'heure de la capitale, que j'apprends qu'un deuxième membre du Conseil d'administration, Wolfgang Werlé, démissionne à son tour avec fracas.

Cela n'est pas tout à fait surprenant. M. Werlé est l'un de ceux qui ont déjà menacé de démissionner il y a une année pour empêcher mon accession à la présidence. Il a aussi accordé un soutien inconditionnel à M. Kunz lorsque celui-ci a décidé en juin de proposer unilatéralement son modèle de réorganisation du groupe. Il a encore soutenu le camp du Directeur général en m'attaquant en présence de M. Mollet en septembre dernier. Cependant, il semblait s'être rapproché de mes positions, notamment lors des événements entourant le départ immédiat de M. Kunz. Il ressortait par ailleurs de nos discussions sur la stratégie qu'il était l'un des membres les plus favorables à une expansion du groupe à l'étranger. J'éprouve personnellement de la sympathie pour lui. C'est d'ailleurs pourquoi je l'ai contacté à plusieurs reprises pendant ces quelques jours de vacances pour tenter une mise à plat de nos positions respectives et la recherche d'un accord. Ceci tout en restant quand même sur mes gardes, vu les revirements de sa part dont j'ai déjà été témoin.

Sa démission constitue donc pour moi une profonde déception. Ainsi qu'une surprise amère quant à la manière dont il motive son départ. Dans le fond, celui-ci est-il dû aux liens qui se sont tissés au fil des années entre lui et M. Hug ? A la solidarité entre les membres de l'ancien Conseil d'administration, ainsi que leurs rapports étroits avec la vieille garde de la Poste ? Quoi qu'il en soit, sa communication est rédigée de manière à causer un maximum de ravages, quitte à manquer d'objectivité.

Il invoque «des différences de conception quant à la conduite et à l'organisation du Conseil d'administration». Il me reproche à la fois les conditions du départ de M. Kunz (a-t-il maintenant changé d'avis ?) et la stratégie internationale dont la presse s'est tant gaussée et qu'il trouve désormais dangereuse.

Sans cette démission, il est probable que le «courant normal» se serait progressivement rétabli à la Poste. Mais ce deuxième départ d'un Administrateur va déclencher une nouvelle série de secousses.

Immédiatement, la presse se remet en marche : Le *Blick am Abend* du 6 janvier affirme que je risque fort désormais d'être exposé à des vents contraires, notant encore que je ne suis plus «inattaquable de la part des autorités fédérales»²⁵. Après quoi s'expriment des politiciens tels que Andrea Hämmerle (PS), Natalie Rickli (UDC), Rolf Büttiker (PLR), Ruedi Aeschbacher (EVP) et Fritz Gurtner (Syndicat de la Communication). Le surlendemain, le *Blick* m'enterre déjà en se posant la question de savoir quel serait mon successeur²⁶. Parmi les noms qu'il cite, il y a ceux de Peter Siegenthaler et de Benedikt Weibel, tous deux très proches d'Ulrich Gygi.

Le DETEC réagit sur le champ en «déplorant» cette démission. Le ton du Ministère est bien plus compréhensif à l'égard de M. Werlé qu'il ne l'a

²⁵ „Der gelbe König wackelt. Post-Präsident Béglé im Gegenwind : Für den Bund ist er nicht mehr unantastbar“.

²⁶ « Wer könnte Post-Béglé beerben ? »

été dans le cas de M. Hug. Vu la gravité de la situation, je demande dès le lendemain audience à M. Moritz Leuenberger. Celui-ci doit être très préoccupé par les derniers développements, car il me propose de le voir le jour même ou alors le jour suivant. J'opte pour la seconde option.

Mon entrevue avec le Conseiller fédéral Leuenberger, le 7 janvier à 11 heures, est très courtoise. Il me demande comment je vois la situation, puis il me fait part de ses propres appréhensions. La principale question est de savoir si la campagne médiatique qui vient de se rallumer a des chances raisonnables de pouvoir se calmer ou non. Un deuxième sujet de préoccupation est la fronde qui s'est constituée à l'intérieur de la Poste. Il semble qu'un courrier ait été envoyé, réclamant mon départ et le retour de M. Kunz. Ce courrier émane d'un groupe de cadres de la Poste. De toute évidence, le DETEC a été mis au courant de cette missive avant même que les dirigeants de la Poste n'en aient eu eux-mêmes connaissance ! Je n'étais quant à moi informé de rien, pas davantage, paraît-il, que le nouveau Directeur général.

M. Moritz Leuenberger estime, sans m'en dire plus, que cette fronde pourrait prendre des proportions inquiétantes. Que sait-il vraiment, que pour ma part j'ignore ? Je m'interroge. Quoi qu'il en soit, la mission de s'occuper de cette fronde interne est confiée à M. Bucher. Quant à moi, le Conseiller fédéral m'incite à mener une contre-offensive médiatico-politique. Il me libère de mon engagement de garder le silence. Car c'est précisément durant les deux semaines où je suis resté silencieux que mes adversaires ont fait feu de tout bois. Je vais donc tenter de rétablir la vérité. C'est la contre-offensive à laquelle M. Leuenberger m'engage.

La manoeuvre est risquée, la polémique pouvant s'enflammer de plus belle. Cependant, une campagne d'information factuelle pourrait aussi ramener un certain calme, puisque ce que je propose est raisonnable et intelligible. Et cette contre-offensive servira les intérêts du Conseiller fédéral : soit elle réussit et l'affaire est réglée, soit les événements me pousseront d'eux-mêmes vers la sortie.

M. Moritz Leuenberger m'explique encore qu'il doit, au cas où les choses tourneraient mal, songer à me trouver un successeur éventuel. En termes de «Realpolitik», cela me paraît compréhensible. Il m'assure toutefois qu'il ne s'agit-là que d'un plan B, dont il ne parlera à personne. Il me confirme à plusieurs reprises que sa priorité reste, dans toute la mesure du possible, mon maintien à la Présidence de la Poste.

Il évoque également l'idée de constituer une Commission pour se pencher sur les revendications de mes opposants. Je suis d'accord. Il me semble préférable que les gens qui se plaignent soient entendus. Je ne crains pas que la vérité soit faite sur les conditions du départ de M. Kunz, pour autant que l'enquête soit objective. En conséquence, le DETEC publie dans l'après-midi le communiqué suivant : «Le Conseiller fédéral M. Moritz Leuenberger a institué un groupe de travail chargé d'examiner le fonctionnement du Conseil d'administration de la Poste dans la perspective de son prochain renouvellement intégral et de préparer le remplacement des différents membres. Le Secrétaire général du DETEC, Hans Werder, et le directeur de l'Administration fédérale des Finances, Peter Siegenthaler, font partie de ce groupe de travail».

M. Moritz Leuenberger m'assure finalement, sans réserve aucune, que si d'aventure les conditions de mon maintien en poste n'étaient un jour plus réunies, il m'en aviserait à temps, afin que je puisse démissionner de mon plein gré et sortir de cette affaire dans la dignité, la tête haute.

Nous n'en sommes toutefois, à l'entendre, de loin pas là. Ce qu'il m'appartient maintenant de faire, c'est de mener la contre-offensive dont nous sommes convenus, restaurer la vérité dans les médias et rencontrer les chefs des divers groupements politiques pour leur expliquer en tête-à-tête de quoi il en retourne vraiment dans toute cette affaire.

Je m'y attelle sans perdre de temps. C'est ainsi que je rencontre le lendemain déjà Christian Levrat, Président du Parti Socialiste. Nous déjeunons ensemble le 8 janvier à Berne. J'ai une bonne impression de

cette rencontre. Je crois que mon interlocuteur comprend bien le sens de ma démarche et la sincérité de mes efforts pour éviter autant que possible la fermeture des petits offices de poste, ainsi que des licenciements massifs. Je crois aussi qu'il se rend compte que mes propositions de développement international sont bien plus raisonnables que ce qu'une certaine presse laisse entendre. Etant donné qu'une partie de mes adversaires sont liés au Parti Socialiste - notamment à la vieille garde de la section bernoise - c'est une bonne chose que le Président du PS, qui a toujours eu toute mon estime, comprenne parfaitement la situation.

Christian Levrat m'interroge aussi sur une rumeur circulant à Berne de façon persistante : on parle d'un investissement prévu d'un milliard et demi de francs à dépenser en faveur de SPS. Ce chiffre n'est fondé sur rien, il n'a jamais existé. Pourtant, le Président du Parti Socialiste, me dit que ce chiffre magique est évoqué un peu partout à la Poste. Encore une preuve que d'informations tronquées en suppositions, avec des fuites savamment orchestrées, on crée une espèce «d'affaire Béglé»...

Nous décidons avec Jörg Neef, notre Conseiller externe en Communication, de mener une contre-offensive médiatique mesurée, à savoir une interview dans la *Neue Zürcher Zeitung*, une intervention à la télévision suisse alémanique, ainsi qu'une autre à la télévision suisse romande.

Initialement, l'interview de la *Neue Zürcher Zeitung* (qui doit sortir en primeur) est programmée pour mardi prochain. Cependant, Christian Levrat m'a fait comprendre que le temps en vue d'une décision se compte désormais en jours plutôt qu'en semaines. Nous décidons donc d'accélérer le mouvement.

Il va de soi que je tiens mes collègues du Conseil informés de ces évolutions. Je crois pouvoir compter en général sur leur soutien, même si Marco Durrer se montre très réticent à l'idée que j'apparaisse à nouveau dans la presse. Certains membres du Conseil d'administration sont encore

absents, cette période précoce du mois de janvier ne correspondant pas encore à la «reprise» du monde des affaires. Quant à ceux de mes collègues avec lesquels je suis en contact, ils m'envoient des signaux m'assurant de leur confiance.

Ce vendredi 8 janvier, je reçois ce qui m'apparaît être une autre bonne nouvelle. Au cours d'un entretien téléphonique avec Mme Nicola Thibaudeau, celle-ci m'informe de sa «ferme volonté de rester membre du Conseil d'administration de la Poste». Cela est d'autant plus important qu'elle est la dernière représentante de l'ancienne équipe du Conseil. Une démission de sa part, après celles de MM. Hug et Werlé, aurait des conséquences catastrophiques. Or, Je la sais proche de la vieille garde de la Poste. Sa «décision» est donc éminemment la bienvenue. Mais je reste tout de même sur mes gardes.

Ce n'est donc pas vraiment une surprise pour moi que de découvrir le dimanche suivant les attaques en tir groupé de la presse alémanique, même si leur virulence va au-delà de ce à quoi on aurait pu s'attendre. Il me faut tout le trajet entre Zurich et Genève pour lire les nombreux et longs textes écrits à mon encontre. Je me rends à l'aéroport de Cointrin pour y accueillir ma famille qui rentre de vacances. Heureusement qu'elles ont été longues, car ainsi, une partie des attaques parfois indécentes dont j'ai fait l'objet ont été épargnées à ma femme et à mes enfants...

L'entrelacs des articles publiés dans les différents journaux dominicaux forme une toile construite de façon logique et implacable. Cette affaire fait la une de tous les titres. Il faut dire qu'en ce début d'année, il y a peu d'informations suisses à traiter et que «l'affaire Béglé» est sans doute du pain béni pour les médias.

La *Sonntagszeitung* titre en gras et en première page : «Béglé : mauvais certificat de la part de son ancien chef. Le dernier employeur a des doutes sur la loyauté du Président de la Poste. Néanmoins, le Conseiller

fédéral Leuenberger n'a pas pris de références».27 Suivent les critiques de Peter Kruse, ex-membre du Vorstand de Deutsche Post. Ses accusations ont en soi peu de substance.

J'avais été recruté en 2005 pour succéder à Peter Kruse à la tête de DHL Allemagne, tout en étant son subordonné au sein de DHL Europe, dont il a conservé la charge jusqu'à ce qu'elle lui soit également retirée en septembre 2006. Ma mission consistait entre autres à proposer une nouvelle orientation à la ligne de conduite préconisée par lui jusqu'alors. J'ai élaboré une nouvelle stratégie pour la Division dont j'ai repris la direction à sa suite. Et j'ai procédé au remplacement d'une partie des cadres qu'il avait mis en place. Autant de raisons objectives pour qu'il ne m'apprécie guère. Pas de surprise donc à ce qu'il m'en veuille en me traitant de «déloyal». Une aubaine pour mes adversaires.

Précisons qu'il se présente comme étant mon dernier chef à la Poste allemande, ce qui est factuellement faux, puisqu'il y a cessé de l'être dès septembre 2006 et que j'y suis resté jusqu'en automne 2008.

Dans la même édition de la *Sonntagszeitung*, un autre adversaire va sortir du bois, pensant que l'heure est venue de régler ses comptes avec moi : Oswald Sigg, l'ancien porte-parole du Conseil fédéral. Il m'accuse de «mobbing» à l'encontre de son épouse Regina Steffen, à qui j'aurais reproché d'être trop proche de Michel Kunz. C'est pourquoi, selon lui, je

²⁷ „Schlechtes Zeugnis vom Ex-Chef. Letzter Arbeitgeber hat “Zweifel am Loyalität” des Post-Präsidenten, doch Bundesrat Leuenberger hollte keine Referenz ein“.

l'aurais «contrainte» à quitter la Poste, comportement qu'il qualifie «d'absolument intenable».²⁸

Là encore, cela ne constitue qu'une demi-surprise. Je sais depuis longtemps que Oswald Sigg est proche de cette vieille garde de la Poste si hostile à mon égard. Il est d'ailleurs, lui aussi, un des membres éminents d'un certain noyau historique du Parti Socialiste bernois. Et vu ses relations étroites avec l'ensemble des médias, c'est en fait un adversaire redoutable.

Je suis d'ailleurs reconnaissant, si l'on peut dire, à la *Sonntagszeitung* de publier une liste de ceux de mes opposants dont elle a connaissance : « MM. Ulrich Gygi, Anton Menth, Michel Kunz, Oswald Sigg, Wolfgang Werlé et Rudolf Hug ». Le compte n'y est pas, certains autres étant restés davantage dans l'ombre ou agissant sous le couvert de l'anonymat. Mais plus les choses sont explicites, mieux cela vaut.

Ma photo apparaîtrait également en première page de la *Sonntag.ch*, suivie d'un texte qui évoque mes prétendus «plans secrets» pour le développement de la Poste à l'étranger, qualifiés de «Big Bang». Suit une longue description de l'étude exploratoire commandée à l'époque par M. Kunz et réalisée par le cabinet conseil de Roland Berger. Ce rapport confidentiel, à usage strictement interne, avait pour objectif d'explorer trois scénarii possibles de développement de la Division SPS. Il ne s'agit en aucune façon de la stratégie définitive retenue par la Poste. Quelqu'un a néanmoins transmis ce document à la *Sonntag.ch*, en le faisant passer pour «la» stratégie officielle de la Poste. C'est une

²⁸ «Sigg wirft Béglé Mobbing vor» [...] « Ex-Bundesratsprecher Oswald Sigg wirft Post-Präsident Claude Béglé vor seine Gattin Regina Steffen als Sekretarin des Verwaltungsrat "aus dem Amt gemobbt " zu haben. Laut Sigg warf Béglé seiner Frau vor, sie habe "zu eng „ mit der Konzernleitung zusammengearbeitet[...] Sigg wirft Béglé vor, sein Vorgehen sei "absolut unhaltbar" ».

nouvelle tentative de désinformés et de me discréditer.²⁹ Comment espérer désormais que les gens parviennent à se faire une idée juste de la situation face à une telle salve d'informations fantaisistes?

Dans le même journal, qui a interviewé M. Leuenberger, on peut lire que celui-ci aurait pour sa part préféré nommer M. Gygi à la présidence de la Poste. Mais vu les réticences de certains de ses collègues au sein du Gouvernement, il y aurait renoncé et se serait alors rabattu sur un candidat extérieur. Première nouvelle, pour moi...

La *NZZ am Sonntag* et le *Blick am Sonntag* traitent également du sujet «Poste». Quant au *Blick* de lundi, il déforme complètement mes propos. Alors que j'ai très précisément démenti le bruit selon lequel nous aurions secrètement élaboré des plans quantifiés d'expansion à l'étranger pour la division SPS, il titre «De plus en plus étrange : le Président de la Poste prétend maintenant qu'il n'y a pas de stratégie internationale du tout».³⁰ On fait systématiquement l'impasse sur ce qui est raisonnable, pour passer d'un extrême à l'autre. Veut-on délibérément empêcher un retour à la normale ?

Mon portrait, tel qu'il se dégage de la lecture des différents journaux du dimanche, n'est pas flatteur. J'apparais comme quelqu'un d'égocentrique, assoiffé de pouvoir, brutal, en un mot : comme un «tueur». On me présente comme n'ayant rien compris à la subtilité du système suisse, fait d'itérations successives jusqu'à parvenir à un consensus. On me qualifie d'«éléphant dans un magasin de porcelaine». Et pour compléter le tableau, on fait planer le doute sur mes compétences professionnelles.

²⁹ „Die geheimen Auslandpläne von Post-Präsident Béglé. “Big Bang”: Das sind die geheimen Auslandpläne der Post. Ein internes Strategiepapier zeigt wie der Umsatz verdoppelt werden soll. Jetzt ist klar, was die Post unter Präsident Claude Béglé will :
massiv wachsen“.

³⁰ „Es wird immer sonderbarer : Nun behauptet der Post-Präsident, es gebe gar keine Auslandstrategie“.

C'est comme si tout ce que j'avais réalisé au cours de ma carrière était devenu sujet à caution. Tous les moyens sont bons pour mener cette campagne sans scrupules, pour accréditer l'idée que je ne suis pas personne qu'il faut pour présider aux destinées de la Poste Suisse. Peu importe la véracité des faits, les témoignages fallacieux, l'absence de nuances : c'est l'efficacité du message qui compte. Ou du doute qu'il instille.

C'est devenu une vraie bataille de boue. Rares sont les voix divergentes. Face à la meute qui ne prend même plus la peine de vérifier ses sources et se livre à une surenchère de propos calomnieux, il faut un certain courage pour me oser me soutenir encoreD publiquement. Quelle bouffée d'oxygène de lire, sous la plume de Peter Rothenbühler, dans la *Sonntagszeitung*. «Cher Claude Béglé : il semble que votre plus grand péché soit d'avoir comparé votre Poste du futur à Nestlé. C'est à dire avec une entreprise suisse qui réussit et qui est active à l'échelle internationale. Apparemment, l'échec planifié est plus populaire chez nous. Ce tragique complexe d'infériorité des Suisses, voilà où est le problème.»³¹ Ou, dans *Le Matin Dimanche*: «Claude Béglé met le feu à la Poste. Et s'il avait raison ?»

Quoi qu'il en soit, le tir groupé de critiques que j'essuie en Suisse alémanique semble tellement coordonné qu'il m'a tout l'air de faire partie d'un plan bien établi, dont le but est d'en arriver au point d'orgue suivant : «Mais pourquoi donc et comment a-t-on procédé au recrutement de Claude Béglé pour lui confier la présidence de la Poste ?»

³¹ „Ihre grosste Sünde soll sein, dass Sie die künftige Post mit Nestlé verglichen haben.

Also mit einem erfolgreichen, international tätigen schweizer Unternehmen.

Geplantes

Scheitern ist offenbar populärer bei uns. Dieser tragische Minderwertigkelt Komplex der

Schweizer ist das Problem“.

Car cette question-là, posée le même jour par la *Sonntag.ch* et par la *NZZ am Sonntag*, permet de s'en prendre non seulement à ma personne, mais aussi et surtout directement au Conseiller fédéral Leuenberger.

Mes adversaires et certains médias dont ils sont proches commencent donc à mettre en cause la procédure liée à mon recrutement : le mode de présélection, la vérification des références, ainsi que la validation du candidat final. On critique Doris Aebi, responsable du cabinet qui m'avait contacté. On croit détecter un lien entre celle-ci (membre du Parti Socialiste à Soleure) et M. Moritz Leuenberger. On essaie d'aller jusqu'à savoir combien elle a touché pour ce mandat.

Bref, en tirant sur moi, c'est le Conseiller fédéral qu'on vise désormais. On se met à évoquer un parallélisme entre le cas présent et l'affaire Naef, l'ancien chef de l'Armée dont la chute entraîna le départ du Conseiller fédéral Samuel Schmid.

Nul doute que M. Leuenberger comprend mieux que quiconque le risque de politisation de ce dossier ! À partir du moment où il est directement impliqué, cela change fondamentalement la donne. C'est probablement ce qu'ont sciemment voulu mes adversaires. Car certains d'entre eux sont tout autant ses adversaires à lui. N'était-il pas venu me chercher justement pour les affaiblir? En tout état de cause, cela est très dangereux pour moi aussi. Car en cas d'échec au roi, peu importe la pièce qu'on sacrifie !

Je maintiens un contact permanent avec l'entourage du Conseiller fédéral. Ce dernier étudie d'autant plus près l'évolution de la situation qu'il doit se présenter demain, lundi, devant la Commission des Transports du Conseil des Etats. Il envisage de passer le soir même à la télévision, mais décide finalement d'attendre le lendemain et de réagir en séance de Commission.

TANDIS QU'ON CROISE LE FER, LES TAUPES S'ACTIVENT

La dernière semaine défile rapidement. Les événements vont se dérouler tantôt au pas de charge (les nombreux contacts que je dois prendre au plan politique et avec les médias), tantôt à la façon d'un feu qui couve (la fronde interne). En ce début de semaine, les jeux ne sont pas encore faits. Et je vais me battre comme un beau diable, jusqu'au bout, en gardant malgré tout l'espoir de passer le col.

Selon la contre-offensive convenue avec M. Moritz Leuenberger, ma mission est avant tout d'aller convaincre les chefs des partis politiques de la nouvelle orientation prise par le Conseil d'administration de La Poste et d'expliquer la même chose aux médias, tant alémaniques que romands. De son côté, il s'occupe de piloter la manœuvre et de convaincre les commissions parlementaires.

En ce lundi 11 janvier a lieu la réunion de la Commission des Transports du Conseil des États (CTT-E). Au cours de celle-ci, le Conseiller fédéral prend nettement mon parti. Avant d'entrer en séance, il fait une déclaration à Radio 24, ce qui donne : «Le Ministre de la Poste Moritz Leuenberger est furieux de la bataille de boue qui attaque Claude Béglé en tant que Président de La Poste et en tant que personne, bataille apparemment instiguée par d'anciens Présidents du Conseil d'administration et d'anciens chefs»³².

Sa détermination vient peut-être du fait que certains ont mis en doute la légitimité du processus ayant conduit à mon recrutement, ce qui pourrait par ricochet le toucher lui aussi. Quoi qu'il en soit, une telle détermination entraîne l'adhésion d'une majorité des membres de la Commission. Les déclarations faites à l'issue de la séance - que ce soit

³²«Postminister Moritz Leuenberger ist erzürnt über die Schlammschlacht, die von ehemaligen Post-Verwaltungsratpräsidenten und ehemaligen Vorgesetzten von Post-Präsident Claude Béglé und dessen Person angezettelt worden sei »

par le Conseiller fédéral lui-même ou par des membres de la Commission - sont claires et rassurantes.

Ainsi que le rapporte *La Tribune de Genève*, «Moritz Leuenberger a pris la défense de Claude Béglé devant la Commission [...] « Je suis soulagé d'avoir pu rectifier les soupçons infondés [...] Le Président de La Poste doit poursuivre son travail, qu'il fait très bien [...] Nous n'avons rien à reprocher à M. Béglé» ».

Quant au Président de la Commission, M. Christofer Brändli (UDC), et à Mme Geraldine Savary (PS), ils s'expriment à leur tour sur ce qu'a dit M. Moritz Leuenberger : il a «apaisé nos inquiétudes, notamment sur la procédure de recrutement, correcte à tous points de vue, et sur la stratégie d'expansion de La Poste à l'étranger».

La presse alémanique souligne elle aussi que M. Moritz Leuenberger m'a appuyé avec beaucoup de détermination et qu'il a de ce fait convaincu la Commission. Le *Bund* et le *Tages Anzeiger*, entre autres, y consacrent leur une.

Détail intéressant : *Südostschweiz* rapporte que M. Moritz Leuenberger a parlé ouvertement du vote du Conseil d'administration ayant conduit à la mise à pied et au départ de M. Kunz le mois dernier : 8 voix en faveur de son départ, aucune contre et une abstention.

Les délibérations de cette Commission du Conseil des États me valent même des appuis inattendus. C'est ainsi qu'une sénatrice confirme à la presse: «Je ne peux m'empêcher de penser que les turbulences à la Poste sont instrumentalisées».

Ou comme le rapporte *24 Heures*: «A Berne, une forte odeur de cabale contre Claude Béglé se répand. La Conseillère aux États zurichoise Verena Diener confirme ainsi qu'elle a été contactée par une agence de communication il y a une semaine pour participer à une campagne contre le nouveau Président de La Poste».

Certains journaux, surtout en Suisse romande, commencent même à prendre le contrepied des attaques en règle dirigées contre moi. C'est ainsi que *Le Matin* titre : «Les Romands soutiennent Béglé». Son éditorial est explicite: «Vive Béglé!». Avec pour texte: «Le Vaudois est depuis quelques semaines la cible d'une véritable chasse aux sorcières via la presse alémanique. Mais que lui reprochent ses ennemis, si ce n'est d'avoir des idées et d'essayer de sauver une Poste vouée à une grave crise si elle ne trouve pas rapidement un moyen de financement ? Face à l'inertie ambiante, le style Béglé fait du bien. Oui, Claude Béglé a la tête qui dépasse, oui Claude Béglé détonne, et c'est tant mieux».

Ce que reprennent en cœur quelques ténors de l'époque : «Nous ne pouvons lui reprocher de chercher des solutions » (Daniel Brélaz, Syndic de Lausanne) ou «Que lui reproche-t-on? D'avoir des idées?» (Christophe Darbellay, Président du PDC).

Je me rends au siège du Parti Libéral Radical (PLR), où j'ai rendez-vous avec le président de cette formation politique, Fulvio Pelli. Je me sens en terrain plutôt favorable. Il m'est aisé de lui exposer ma vision des choses, faite de réalisme économique (décroissance du volume de courrier, d'où la nécessité de trouver de nouveaux relais de croissance), de sens entrepreneurial (saisir les opportunités que représentent les nouvelles technologies, pour accroître le chiffre d'affaires là où ce sera possible) et de considérations sociales (notamment dans les régions périphériques, avec le maintien d'un certain nombre d'offices de poste). Il n'y a qu'un seul point sur lequel nos opinions divergent : celui de PostFinance. Il estime que La Poste ne doit pas se développer dans ce domaine au dépens des banques cantonales, ni d'autres acteurs du secteur privé. Pour le reste, nous nous entendons vraiment bien. Je ressors de cet entretien avec une bonne impression ; et le feedback qui m'en revient sera qu'elle a été fructueuse.

Je rencontre aussi Christophe Darbellay, le Président du PDC. Je ressens un réel soutien de sa part, depuis le début de cette période de

turbulences. Je n'appartiens alors à aucun parti ; mais je dois dire que l'esprit d'ouverture et la sympathie que me témoigne son président d'alors compteront beaucoup plus tard, dans mon choix de rejoindre le PDC. Ses quelques mots d'encouragement en pleine tempête sont restés gravés dans ma mémoire.

Il me reste à affronter un autre parti, a priori pas le plus facile, l'UDC. Car d'une part, il est hostile à toute expansion d'une entreprise d'Etat à l'étranger. Et d'autre part, il a M. Leuenberger dans son viseur, ministre socialiste qui m'a pourtant fermement défendu jusqu'à maintenant bien que je ne sois pas socialiste, contre des attaques de son propre parti.

Comment faire? Je passe par Roger Köppel, le rédacteur en chef de la *Weltwoche*, avec lequel je me suis toujours bien entendu. Il m'organise un rendez-vous avec Christophe Blocher, vice-Président de l'UDC mais vrai chef du parti, comme tout le monde sait. Celui-ci m'a donné rendez-vous dans un salon privé de l'hôtel Schweizerhof à Zurich. Je ne sais pas à quoi m'attendre. Certes, je l'ai rencontré deux ou trois fois à l'Université de St-Gall. Mais je sais aussi que l'enjeu est de taille : car si les choses se passent mal, la réunion du 25 janvier (Commission du Conseil national) risque de mal tourner. En revanche, s'il accepte mes arguments, il y a fort à parier que l'UDC ne me cherchera pas noise, ce qui est essentiel et serait de nature à rassurer M. Moritz Leuenberger.

A ma grande surprise, cette entrevue avec M. Blocher se passe bien. Le personnage m'impressionne par son charisme. C'est un vrai patron, qui parle un langage proche du mien. Il est direct et concret. Tout comme moi, il est favorable à plus d'efficacité à la Poste, mais sans que cela passe par la fermeture des petits offices régionaux. Il écoute et il s'exprime avec clarté. Il insiste sur la responsabilité du Conseil fédéral qui, à ses yeux, doit trancher en matière de stratégie, le Conseil d'administration ayant pour mission d'en étudier deux ou trois variantes et d'en recommander une. Résultat des courses : je n'essuie pas la foudre attendue par certains. Mieux, il me semble que nous nous comprenons bien et que mes arguments ont porté.

Voilà pour la partie politique. Je suis satisfait du résultat atteint, dans l'ensemble bien plus positif qu'espéré. Les principaux partis ne semblent pas hostiles à la nouvelle orientation définie par le Conseil d'administration de la Poste. Après la campagne de désinformation de cette dernière semaine, les choses semblent s'éclaircir un peu.

À cela s'ajoute la possibilité pour moi de m'exprimer à nouveau dans les médias. C'est ainsi que la *NZZ* me donne l'occasion de m'expliquer dans une longue interview. Celle-ci sera d'ailleurs revue tant par M. Neef que par les services de la Poste. Cet entretien me permet enfin de décliner clairement la stratégie que j'avais proposée et qui a été avalisée par le Conseil d'administration de la Poste, ce que je n'avais pas pu faire il y a quelques semaines. Je peux ainsi apporter les correctifs nécessaires aux interprétations erronées de ma prétendue «stratégie internationale».

L'exercice atteint pleinement l'objectif de transparence et d'objectivité recherché. La *NZZ* titre en première page : «Le chef de la Poste met fin à son silence» («Postchef bricht sein Schweigen»). Puis ce journal développe en première page : «Le chef de La Poste prend pour la première fois position, après un long silence et en pleines turbulences. Il conteste le reproche colporté par quelques médias selon lequel il n'aurait aucune stratégie à propos du développement international du groupe. Bégélé comprend les craintes largement répandues dans le public concernant le développement à l'étranger d'entreprises telles que Swissair et Swisscom, compte tenu des mauvaises expériences qu'elles y ont faites. C'est pourquoi il n'envisage aucun engagement de la Poste suisse dans des entreprises étatiques de service public à l'étranger. Aucune acquisition de l'ordre du milliard de francs n'est envisagée. Bégélé

veut procéder à une croissance par petits pas, cela en vue de renforcer la situation de l'entreprise en Suisse même.»³³

En plus de cette prise de position dans la presse écrite, j'ai aussi la possibilité de participer le mardi soir à un débat à la télévision alémanique, dans le cadre de l'émission-phare «TV-Klub». Cette émission est animée par Christine Maier, la femme du clown Dimitri. Elle a bien préparé les choses. Je suis entouré de politiciens de toutes les tendances: Max Binder (Conseiller national UDC, ancien Président de l'Assemblée fédérale et Président de la Commission des Transport), Christian Levrat (Président du Parti Socialiste Suisse), Ruedi Noser (Conseiller national PLR) et Mathias Finger (Professeur à l'EPFL).

Ce débat télévisé, dont l'intégralité sera reprise en boucle, dure une heure et quart, ce qui permet d'approfondir les questions abordées. Et on me laisse exposer calmement mes arguments. Je peux ainsi exprimer mes regrets pour les malentendus de ces dernières semaines ; mais surtout, je peux enfin rectifier toutes les contre-vérités professées récemment, sans avoir à m'embarrasser des précautions habituelles auxquelles j'étais contraint ces derniers temps.

Ce langage clair et direct, sans ambages, me convient. Je me trouve bien plus à l'aise au front, en train de croiser le fer à la loyale, plutôt que de rester coi, à essayer de comprendre le sens des insinuations des uns et des autres. Pour la première fois, le public suisse alémanique a pu se faire sa propre opinion. Je suis content d'avoir enfin pu remettre l'église au milieu du village.

³³“ Im Interview nimmt der Postchef nach langem Schweigen mitten in der Turbulenzen erstmals Stellung. Er bestreitet den in einzelnen Medien kolportierten Vorwurf, er habe gar keine Strategien zum Auslandgeschäft. Bégé versteht nach den Erfahrungen mit der Swissair und der Swisscom die im Lande verbreiteten Ängste vor Auslandsgeschäften. Deshalb wird er auch kein Engagement der Schweizer Post in ausländischen Service-Public-Betrieben anstreben. Zudem sollen keine Milliarden-Einkäufe getätigt werden. Bégé will in kleinen Schritten wachsen, um das Inlandsgeschäft zu stärken.,,

Domage toutefois que cette émission n'ait pas eu lieu plus tôt. Cela aurait permis à l'opinion publique alémanique de se faire une image «en direct» de ma personne et surtout de mes idées. Trop d'informations pas vérifiées ou tendancieuses, de rumeurs, de raccourcis caricaturaux ont été bombardés. Trop rares étaient ceux qui me connaissaient.

Le pendant de cette communication en version romande se fait sous forme d'une interview en duplex au téléjournal de la TSR. Là encore, bien que je sois conscient de l'importance de l'enjeu, je conserve bien mon calme et parviens à expliquer clairement ce que nous voulons faire.

Tout cela représente pour moi un gros soulagement. Et je suis content de pouvoir enfin me battre de front, à la loyale.

En revanche, tandis que je mène tous ces combats, le feu couve à La Poste. Et je dois dire que, pris dans l'action, je ne m'en rends pas suffisamment compte. De même que je me trompe en négligeant d'entretenir un contact suffisamment étroit et constant avec tous les membres de mon Conseil d'administration. C'est une omission qui va contribuer à ma chute.

En fait, alors que je suis occupé à guerroyer à l'extérieur, un travail de sape est en train de s'approfondir à l'interne. Les supporters de Michel Kunz essaient, de proche en proche, de rameuter le plus possible de gens au siège de La Poste, pour réclamer son retour et mon éviction.

Peut-être même que les points que je marque sur le front externe attisent leur rage. Si je parviens à passer le col et qu'on s'habitue à cette nouvelle situation, c'en est fait de leur soif de vengeance. Il leur faut frapper vite et fort. C'est désormais un bras-de-fer sans merci.

Par chance, il y a aussi à la Poste des gens qui apprécient mon approche. C'est ainsi que j'ai reçu il y a quelques jours un SMS de Ueli Hurni, m'assurant de son soutien et celui de la Division du Courrier. Assez nombreux sont d'ailleurs ceux qui ont agi de la sorte après le départ de

Michel Kunz. Je ne suis donc pas isolé, j'ai des partisans. Tout au long de cette histoire, il y a eu des personnes de mon côté.

Mais cela ne suffit pas.

Car pour faire du bruit, il suffit d'être une centaine et de disposer des bons relais. C'est ainsi que si mes détracteurs ont bel et bien monté leur coup dans la clandestinité, ils se sont en même temps arrangé pour avoir des caisses de résonance et faire connaître leur combat à la cantonade. Les principaux protagonistes de ce mouvement ont notamment pris contact avec le DETEC ; et l'ont abreuvé de nouvelles en provenance de ce front interne.

La fronde s'organise. Probablement le chef du Département suit-il de plus près qu'il n'y paraît cette évolution. Et il est plausible qu'il en arrive peu à peu à la conclusion que la situation a pourri à un point tel que mieux vaudrait pour lui de changer de tactique. À partir de ce moment-là, tout en continuant de me soutenir, il se met probablement à préparer son plan B.

Il charge la Commission composée de MM. Hans Werder et Peter Siegenthaler d'enquêter sur ce qui se passe à la Poste. Est-ce vraiment pour en avoir le cœur net ou pour donner l'apparence d'un processus rationnel avant de prononcer sa sentence? Au fond, peu importe. Ce qui est sûr, c'est que tout ce vacarme en sourdine provenant du siège de La Poste, orchestré par les partisans de Michel Kunz sera déterminant pour la suite.

Mon autre erreur est donc d'avoir négligé de garder un contact suffisamment étroit avec mes collègues du Conseil d'administration, occupé que j'étais à défendre notre point de vue à l'extérieur de nos murs. En effet, je ne me rends pas compte qu'ils sont à leur tour approchés et travaillés au corps par mes adversaires. Et quand j'en prends conscience, comme un soldat qui revient du front et découvre ce qui se passe à la maison, il est déjà trop tard.

À la guerre comme à la guerre ! Nous avons fait partir Michel Kunz. Mes adversaires réclament probablement en haut lieu ma tête en retour. Et ils se mettent en ordre de bataille. En commençant par miner le terrain.

Les choses ne se calment pas en interne, la situation est délétère. Cela remonte au Conseiller fédéral Leuenberger, notamment par le biais de la Commission Werder - Siegenthaler. Et peut-être aussi par d'autres canaux, voire en direct. À cela viennent s'ajouter les questions que certains parlementaires commencent à poser. Le Conseiller fédéral risque d'être personnellement pris à parti sur sa manière de gérer cette crise. De ne pas agir pourrait passer pour de la faiblesse et être exploité un jour contre lui. Des critiques se font entendre dans ce sens. Or, il n'a, de loin pas, que des amis. Et s'il devait se retrouver lui-même en difficulté, il est évident que c'est moi qui servirais de fusible.

Et c'est bel et bien ce qui va se passer. M. Moritz Leuenberger active discrètement son plan B. Il contacte Peter Hasler, un radical zurichois, en vue de me remplacer en cas de nécessité. En installant à ma place le représentant d'un parti bourgeois, dont la réputation est solide et les réseaux bien établis (il est notamment Président du Conseil de fondation de l'Hôpital universitaire de Zürich), M. Moritz Leuenberger s'assure d'un certain soutien à droite et il évite que l'étau ne se resserre sur lui-même.

A partir de maintenant, les choses les choses vont en se dégradant. Et assez vite. Pour bien le comprendre, il faut revenir à ce qui se passe à l'intérieur de La Poste. Le foyer séditieux se maintient et contamine les membres du Conseil d'administration.

En d'autres termes, plutôt que d'aller croiser le fer sur la scène publique pour défendre nos idées, j'aurais mieux fait de consolider mes liens avec ceux des membres du Conseil dont je suis le plus proche ; et d'essayer de maintenir au moins une relation neutre avec les autres. J'ai commis l'erreur de croire je pourrais de toute façon compter sur eux, puisque je

me battais pour faire avancer la cause dont nous avons convenu ensemble.

C'est lors d'un entretien avec Suzanne Blank, représentante syndicale que je commence à avoir des doutes. Puis c'est au cours d'une conversation avec Marco Durrer, chez lui dans la vieille ville de Berne, que je prends pleinement conscience de la gravité de la situation.

Vient alors le jour J, celui au cours duquel la Commission Werder - Siegenthaler doit auditionner les «témoins» de cette affaire : d'abord quelques représentants du personnel, puis les membres du Comité de Direction, et enfin ceux du Conseil d'administration. Il est aussi prévu que je donne mon point de vue, mais un peu plus tard.

J'avais rendez-vous avec mes collègues du Conseil d'administration le matin, en vue de préparer avec eux notre présentation de la semaine prochaine devant la Commission des Transports du Conseil national. Je suis conscient de la fragilité de la situation. Mais je ne soupçonne pas encore quelle bombe va éclater le matin même. Mes adversaires vont la faire exploser au moment le plus inopportun pour moi. C'est l'arme secrète qu'ils concoctaient depuis un certain temps. Et ils ont attendu le bon moment pour l'utiliser : le jour de l'audition de la Commission d'enquête. Le vecteur utilisé pour me porter le coup d'estocade est un article du magazine *Bilanz*. Il titre : "Claude Béglé. Des deals secrets. Les affaires occultes du Président de La Poste.",³⁴

Cet article de plusieurs pages est de la dynamite. Une grande photo de moi figure en couverture, tandis qu'à l'intérieur du magazine, j'apparais en double page dans une rue de Bombay avec des palmiers. C'est un photomontage. La photo est truquée. De plus, ce soi-disant reportage est en fait un tissu d'insinuations, dont la plupart sont infondées. On m'y accuse pêle-mêle d'avoir signé un contrat de travail ne me laissant pas

³⁴ " *Geheime Deals. Die Schattengeschäfte des Post-Präsidenten.* „

assez de temps pour bien m'occuper des affaires de la Poste. Mais aussi de pratiquer l'évasion fiscale par le truchement d'un compte à Dubaï.

L'article tout entier se base sur un échange de courriers électroniques - bien entendu privés - avec le propriétaire d'une entreprise indienne avec lequel j'étais en désaccord. Je communiquais avec lui au moyen de mon Blackberry. Et ce sont précisément des extraits de ces échanges qui s'étalent ce matin en long et en large dans *Bilanz*. Par quel mystère cette correspondance personnelle a-t-elle migré de mon Blackberry jusqu'à la rédaction de *Bilanz* ? Je me le demanderai toujours...

De quoi retourne-t-il au juste ? Comme la fonction de Président du Conseil d'administration était officiellement censée occuper 50% du temps de son titulaire (même si j'y ai passé bien plus que vingt-deux heures par semaine), il était normal qu'à côté de celle-ci, j'aie une autre activité. C'est ainsi que j'avais choisi de travailler avec cet investisseur indien, auquel un cabinet d'executive search m'avait présenté en vue d'une collaboration. Ses affaires semblaient bien se développer au plan international : forte croissance et bon résultat opérationnel, tout cela sur la base de comptes audités par KPMG. L'entreprise avait son siège social à Bombay, mais aussi des bureaux à Dubaï. Ma rémunération devait être versée en partie en Suisse et en partie là-bas. Or, je me suis rendu compte au bout de quelques mois que les méthodes de gestion de cet investisseur ne me convainquaient pas. J'ai commencé à avoir des doutes sur sa probité. De surcroît, il s'est trouvé empêtré dans la crise internationale du crédit et avait de la peine à honorer les traitements dûs à ses collaborateurs et partenaires en Europe, à Hong Kong, au Proche-Orient et aux Etats-Unis, y compris la petite équipe qu'il m'avait proposé de recruter. Je lui ai donc manifesté mon désaccord, ce qui a entraîné un échange de propos assez vifs entre nous.

Contrairement à ce que laissait entendre l'article de *Bilanz*, il n'y a jamais eu de fonds soustraits ou cachés au fisc. Seule ma rémunération en Suisse avait été versée ; mais je n'ai jamais rien touché à Dubaï, en raison du différend que je viens d'évoquer. Quant à la question de savoir

si j'en faisais trop peu pour la Poste, elle était vraiment saugrenue, étant donné qu'on me reprochait plutôt d'en faire trop!

La plupart des faits ont été considérablement déformés. Mais peu importe pour mes détracteurs que ce dont on m'accuse soit faux. Leur but est clair : semer le doute sur ma moralité. Le reportage donne de moi une image sulfureuse, poussant le lecteur à se demander s'il est encore possible de laisser un tel individu aux commandes d'une institution comme la Poste. Et il arrive après une intense campagne de dénigrement, le jour même où doit siéger la fameuse Commission chargée d'analyser ce qui se passe à La Poste. Le timing est parfait. C'est le coup de grâce.

Ce dernier article constitue la clé de voûte du lynchage médiatique dont j'ai fait l'objet. Car à force de médisances, même certains de mes proches ne savent plus à quoi s'en tenir. Le doute s'installe. Preuve que répéter le même message, même infondé, peut être plus fort que la vérité. Je sens qu'il va probablement falloir que je me retire.

J'en ai la confirmation un moment plus tard, quand je retrouve mes collègues du Conseil d'administration. Cet article a achevé de les ébranler. Ceux qui m'étaient moins favorables sont devenus franchement hostiles, comme Nicola Thibaudeau qui prononce un vrai réquisitoire contre moi. Elle me demande de démissionner, faute de quoi c'est elle qui partira. Quant à ceux qui m'ont traditionnellement soutenu, ils sont contraints à une prudente réserve. Plus personne ne parvient à discerner le vrai du faux. Le brouillard est total; et le temps manque pour vérifier les faits. À force d'informations fallacieuses, il s'installe une ambiance toxique. Qui fait germer, même dans mon esprit, les scénarii les plus fous. Et si le Conseiller fédéral lui-même avait intérêt à ce que le Conseil d'administration soit divisé pour mettre en place son plan B ?

J'imagine déjà bien le climat qui prévaudra cet après-midi en présence des deux Commissaires. Je ne me fais pas d'illusions. Je me prépare au pire. Mais j'ai la conscience tranquille. Je me suis battu jusqu'au bout. Et

jamais je n'ai manqué à la parole que j'ai donnée au Conseiller fédéral auquel je rapporte.

Ironie du sort, au moment même où siège la fameuse Commission chargée d'établir ce qui se passe à la Poste, je dois me rendre à Genève, afin de poursuivre la contre-offensive médiatique qui avait été décidée d'entente avec M. Moritz Leuenberger. J'ai rendez-vous avec Darius Rochebin, qui m'interviewe pour son émission télévisée «Pardonnez-moi». Celui-ci était censé m'interroger sur la stratégie de La Poste. Mais les remous provoqués par l'article de *Bilanz* s'invitent naturellement au menu de cette rencontre. En un sens tant mieux, car cela me permet de rectifier immédiatement les choses...

N'empêche qu'il faut une sacrée dose de sang-froid, compte tenu des circonstances, pour faire face aux caméras, l'air aussi naturel et détendu que possible.

AU REVOIR

Je prends le temps de réfléchir pendant le week-end. Et par chance, des amis d'un peu partout me font savoir ce qui se passe. J'évalue calmement la situation. J'ai la bonne conscience de m'être battu jusqu'au bout. Et aussi d'être resté loyal jusqu'au bout. Curieusement, malgré la violence des attaques, je suis comme immunisé contre la souffrance, engagé que je suis dans ce combat de tous les instants et pris dans le feu de l'action. C'est un bon anesthésiant.

Lundi, j'appelle M. Moritz Leuenberger et lui demande rendez-vous. On se verra demain. Je m'accorde une bonne nuit de sommeil. Car je sais que la journée sera dure. Pour moi les choses sont claires. Il ne peut pas prendre le risque de me soutenir davantage. Seul mon départ permettra de calmer les agissements de mes détracteurs et faire revenir le calme au siège de La Poste. Et avec les tous les soupçons distillés depuis une semaine dans le cadre du battage médiatique dont je fais l'objet, avec comme cerise sur le gâteau ceux qui planent depuis hier sur mon intégrité, il serait trop risqué pour le Conseiller fédéral de continuer à me soutenir.

J'ai rendez-vous avec le Conseiller fédéral à onze heures. Il me reçoit de façon très courtoise, comme ça a toujours été le cas. C'est un homme tout en finesse. Je commence l'entretien en lui rappelant que je suis prêt à démissionner dès qu'il l'estimera judicieux. Car je ne veux pas que ma propre situation le mette, lui et le Département, dans l'embarras.

Il me répond que le moment est en effet venu de le faire. Cette situation a pris des proportions telles qu'elle risque de l'affecter personnellement, en le plaçant dans une situation délicate. Une fois encore, on se souvient de l'affaire Naef. Ce chef de l'Armée avait été soutenu par le Conseiller fédéral Samuel Schmid; mais lorsqu'on a su que le militaire faisait l'objet d'une procédure pénale, son ministre a dû démissionner.

Je réponds à M. Moritz Leuenberger que ce n'est pas un problème et que je préparerai ma démission pour l'après-midi même. Nous nous quittons en bons termes. Il me remercie de mon engagement. Et moi aussi je le remercie de son soutien. J'aurai par la suite le regret de constater qu'il m'égratignera un peu dans sa communication au sujet de mon remplacement par M. Hasler. Cela jette une petite ombre sur la relation d'estime et de confiance qui a été la nôtre; mais je ne lui en veux pas. La politique est ainsi faite. Et il est normal que le roi soit davantage protégé que les autres pièces de l'échiquier.

Je sors de son bureau et me rends à la gare. Je me sens étonnamment calme. Car les choses se passent comme je les pressentais depuis 24 heures. Je prends le train pour Zurich pour me rendre chez M. Jörg Neef, notre conseiller en communication. Nous rédigeons ensemble ma lettre de démission. En fin d'après-midi je l'envoie formellement au Conseiller fédéral, comme annoncé.

Et dans la foulée, j'envoie copie de cette lettre aux médias. En voici le contenu:

« J'ai informé aujourd'hui le Conseil fédéral de ma décision de démissionner avec effet immédiat de ma fonction de Président du Conseil d'administration de La Poste Suisse. La discussion sur ma manière de diriger la Poste, souvent menée de façon polémique, et les attaques non pertinentes contre ma personne, associées à des diffamations publiques, m'incitent à prendre cette mesure.

Dans ce contexte, je mets les intérêts de l'entreprise de service public qu'est la Poste et ceux de son propriétaire, la Confédération, ainsi que ceux de tous ses collaborateurs et collaboratrices, au-dessus des miens propres. Mon plus grand désir a toujours été de servir La Poste Suisse du mieux de mes capacités et en toute bonne foi. J'ai pris ma fonction au printemps 2009 en ayant reçu le mandat du Conseil fédéral de faire entrer La Poste Suisse dans une nouvelle ère d'ouverture du marché et de libéralisation, d'en moderniser les structures et de conduire

l'entreprise publique vers un avenir prospère basé sur une rentabilité assurée de manière durable. Dès le début, j'ai dû lutter contre la résistance acharnée d'un important groupe de personnes opposées au changement et défendant des intérêts particuliers. Je me suis employé à le faire avec la force d'innovation et l'énergie créatrice qui me sont propres ainsi qu'avec mon ouverture sur le monde.

La raison d'être de la Poste est d'assurer un service universel de haute qualité sur l'ensemble du territoire. Dans ce contexte, le fort recul des volumes dans le domaine des lettres et dans celui des activités traditionnelles représente le principal défi. D'ici peu, la masse critique ne sera plus atteinte, ce qui met en cause la garantie d'un service public de premier ordre. Je suis convaincu que la densité des offices de poste ne doit pas être réduite outre mesure par la fermeture de petits bureaux. Et pour préserver le plus grand nombre possible d'emplois, la Poste doit assumer sa responsabilité sociale. Il en résulte que, dans l'environnement actuel, les marges de réduction des coûts sont extrêmement restreintes.

La seule possibilité d'améliorer durablement la situation consiste à développer de manière ciblée des sources de croissance rentable. À cet effet, il est primordial de poursuivre l'extension des services financiers au sein de PostFinance. Par ailleurs, il convient de développer l'unité Swiss Post Solutions, autrement dit l'offre de solutions d'information et à valeur ajoutée, physiques et électroniques, tout au long de la chaîne de création de valeur. Il s'agit d'une expansion progressive vers des domaines d'activités à barrières d'entrée peu élevées, permettant d'apprécier facilement les risques. La Poste Suisse doit trouver un équilibre entre les activités traditionnelles assurant le service universel et de nouveaux secteurs d'activité à forte croissance en Suisse et à l'étranger.

Par ma démission, une mesure qui constitue pour moi une décision drastique extrêmement difficile à prendre, je m'attache à protéger la fière entreprise de la Poste et ses valeurs ainsi qu'à permettre une

discussion objective sur sa stratégie d'avenir. Mais je m'attache également à préserver mon intégrité personnelle de dirigeant d'entreprise engagé. Je suis conscient d'avoir commis des erreurs dans mon élan vers l'avenir et d'avoir été trop optimiste dans mon appréciation de la volonté de changement au sein de la Poste Suisse, marquée par une culture forte.

Je remercie tous ceux qui m'ont soutenu de manière active et constructive au cours de cette phase intense, notamment les collaboratrices et collaborateurs à tous les niveaux qui s'impliquent chaque jour avec beaucoup d'engagement au service de « leur » Poste. Je remercie en particulier M. le Conseiller fédéral Moritz Leuenberger qui m'a toujours soutenu avec bienveillance et a constitué pour moi un important appui. J'adresse à la Poste Suisse tous mes vœux de réussite face aux grands défis qui l'attendent.»

Je me rends alors au siège de la télévision, où j'annonce publiquement ma décision au Téléjournal. Je tenais à le faire de face et en parlant moi-même devant les caméras. Pas seulement par voie de communiqué de presse. Et je le fais bien sûr à la fois sur la chaîne alémanique et la romande.

Voilà, tout est fait ; et dans les formes. J'ai le sentiment du devoir accompli. Bien sûr, c'est une déconvenue personnelle. C'est dommage. J'aurais eu du plaisir de pouvoir présider à l'évolution stratégique de cette belle institution. Mais ça ne sert à rien de regarder en arrière.

Le lendemain matin, cela fait les gros titres des journaux, en dépit d'évènements infiniment plus importants, tel le tremblement de terre de Haïti. Les médias feront de ce dénouement des commentaires très variés.

Certains journaux alémaniques se réjouissent de mon départ et du fait que cette parenthèse soit refermée. Ils parlent d'erreur de casting. Les turbulences vont cesser, M. Hasler étant beaucoup plus que moi un homme d'appareil. Le *Blick* va jusqu'à dire que je laisse derrière moi

«une Poste en ruines»³⁵ . Et *20 Minuten* suggère de rappeler M. Michel Kunz.

D'autres journaux, comme *Le Temps*, mettent en avant à la fois mes propres erreurs et les méthodes peu reluisantes auxquelles ont eu recours mes adversaires : "campagne haineuse d'apparatchiks,,. La *Tribune de Genève* constate que «le lynchage de Béglé laisse un goût amer». Le *Nouvelliste* se demande: «Béglé: le colosse s'effondre. À qui profite le crime?». Finalement, *Le Matin Dimanche* écrit: «Récit d'une chasse à l'homme. L'épilogue du passage de Claude Béglé à la tête de La Poste est un authentique scandale, une affaire d'Etat qui laissera des traces profondes. C'est un révélateur effrayant de la faiblesse du Conseil fédéral et de la toute-puissance d'une coterie de hauts-fonctionnaires à la botte desquels la presse dominicale alémanique a accompli un efficace travail de saboteur.»

« Il faut rappeler ici avec force que c'est le Conseil fédéral qui est allé chercher Claude Béglé et sa vaste expérience internationale pour diriger un service public de prime importance à l'heure de défis majeurs. Le choix était déterminé, peut-être même courageux. La suite fut pitoyable, d'une invraisemblable pleutrerie. Face à la cabale menée depuis l'intérieur de l'administration par des rivaux aux desseins contrariés, le Conseil fédéral, malgré les timides protestations du ministre de tutelle, a laissé son homme aux hyènes. Sans réseau - et pour cause, il n'est pas du sérail - Claude Béglé à vite succombé à la sournoiserie si bien orchestrée des attaques personnelles [...] La Poste a perdu un dirigeant expérimenté [...] Le Conseil fédéral a perdu son honneur [...] certains caciques ont gagné une bataille. Mais le prix qu'ils font payer au pays, et à l'institution est honteux » (*Matin Dimanche*).

J'ai clairement dérangé une institution qui s'était choisie pour elle-même un avenir différent. J'y ai été parachuté par le propriétaire (la Confédération) ; l'institution s'est arrangée pour rejeter le corps

³⁵ "Claude Béglé hinterlässt die Post in Trümmern,,

étranger. C'était une chasse bien gardée, aux règles dites et non dites bien enracinées. Et gare à qui n'entrait pas dans le moule!

Cela s'est soldé par un combat de coqs inutile. La vieille garde dirigeante n'a pas voulu de cet intrus aux idées parfois différentes. En posant certaines questions, je dérageais. Avec mon départ, on a pu remettre la poussière sous le tapis. Et tout a pu reprendre son «cours normal». Même si les problèmes sous-jacents demeuraient. En apparence du moins, tout est rentré dans l'ordre.

Et en ce qui me concerne, j'ai tenu à rester un homme debout. Je ne me suis pas écrasé, ni effondré. Le jour d'après, je suis retourné au bureau, y ai récupéré mes affaires personnelles et les ai chargées dans ma Mercedes. J'ai pris congé de mes ex-collaborateurs, y compris de mes détracteurs. Puis je suis parti en fin d'après-midi, sans regarder en arrière.

Me voici en train de rouler sous une neige drue jusqu'à Zurich. Dernier entretien télévisé. J'explique, comme je l'ai déjà fait si souvent, ma part de vérité.

Puis j'honore encore mes engagements pris naguère, du moins ceux que nous n'avons pas eu le temps d'annuler. Il se trouve que je devais rencontrer un groupe de femmes de Gastrosuisse. Elles sont en congrès à Delémont. Elles veulent savoir comment ça s'est passé. Je le leur raconte déjà avec un certain détachement, comme à la troisième personne. C'est curieux, mais je ne ressens aucune acrimonie. Elles me font une sorte de «standing ovation». Ça fait chaud au cœur. De même, je retrouve le soir, comme convenu, un groupe de professeurs et d'étudiants de l'EPFL. Comme quoi, même lors de passages difficiles, il y a toujours des bons moments.

J'ai fait l'objet d'un lynchage médiatique programmé. Mais en politique, la notion de présomption d'innocence n'existe pas. Ce qui compte à mes yeux, c'est de ne pas rester statiquement sur place à ruminer le passé.

Au cours des jours qui suivent, je reçois plusieurs offres d'emplois. Il n'y aura donc pas eu de passage à vide. Je me remets aussitôt en mouvement, avec la même énergie. Et j'ouvre sans tarder un nouveau chapitre au grand livre de la vie.

À la réflexion et rétrospectivement, je ne regrette rien. Car ça a été une expérience intéressante. Et les chapitres qui ont suivi se sont avérés tout aussi captivants que celui-ci. C'est d'ailleurs le cas jusqu'à aujourd'hui. Tout est un apprentissage permanent.

EPILOGUE

Pourquoi ai-je écrit ce livre ?

Mon passage à la tête de la Poste a fait grand bruit à l'époque. Il a donné lieu à des commentaires qui ont dit à peu près tout et son contraire. Ce qui a permis d'en faire des lectures très différentes. Cet épisode de la vie fédérale est par conséquent resté pour la plupart de nos concitoyens comme une sorte d'énigme.

J'ai écrit ce livre pour mes proches, qui me l'ont demandé.

J'ai également voulu donner ma version des faits, au plus près de la vérité. Ou du moins de la compréhension que j'ai pu me faire de celle-ci, en essayant de dégager le fil rouge de cette histoire, avec autant de cohérence que possible à partir des nombreux éléments dont je dispose.

Enfin, il est intéressant de revenir sur cette affaire car elle constitue un témoignage assez révélateur du fonctionnement de nos institutions. Ce livre permet à tout un chacun de voir l'envers des cartes et de comprendre les véritables règles du jeu. Rares sont les occasions de le faire. Même si la transparence devrait être le corollaire de notre démocratie.

Les récentes révélations au sujet de certaines malversations qui se sont produites au sein de la Poste n'ont pas de lien direct avec ce récit. En revanche, si ces errements ont pu avoir lieu, c'est qu'il existait un terreau fertile ; le même qui a permis à l'histoire que je viens de raconter de se développer. Dans un cas comme dans l'autre, cela est le produit d'une institution repliée sur elle-même, avec ses règles propres et une culture interne qui la détache quelque peu de la réalité du monde extérieur. Comme une forme d'autisme entrepreneurial, qui prend racine

dans la certitude d'avoir forcément raison. Car c'est la perpétuation de la logique et du mode de fonctionnement traditionnels de l'institution qui priment.

J'ai moi aussi, commis des erreurs. Quand je jette un regard rétrospectif sur ce qui s'est passé, je me rends compte que j'ai sous-estimé l'intensité des risques auxquels j'étais exposé. Ayant été choisi par le Conseil fédéral, j'ai eu la naïveté de croire qu'on m'accorderait les moyens nécessaires à la réalisation de ma tâche, en commençant par une plus grande marge de manœuvre, davantage de temps pour réaliser les réformes nécessaires, et surtout un soutien plus solide. Mais c'était sans compter avec la force et le réseau de la vieille garde de la Poste. Or, j'étais un homme sans réseau local, ni relais dans la Berne fédérale, puisque l'essentiel de ma carrière s'était déroulé à l'étranger. Il n'était pas possible de lancer des réformes dans ces circonstances, surtout si elles étaient de nature à déranger «l'establishment» en place. En Suisse, qui pense «pouvoir» dit «réseau». C'est de ce savant équilibre entre toutes ces forces en présence que découle toute solution.

J'ai bien sûr beaucoup d'énergie et d'enthousiasme, je pense être assez innovant et j'aime que les choses avancent, comme d'ailleurs bon nombre de dirigeants et d'hommes politiques ; mais j'ai moins pris que d'autres la précaution de le camoufler. Il en a résulté que mes nombreuses apparitions médiatiques ont contribué à me donner l'image de quelqu'un «qui aime se mettre en avant».

J'ai aussi commis l'erreur initiale, par méconnaissance des usages bernois après trente années passées à l'étranger, d'envisager l'hypothèse de renoncer à la fonction de Président pour endosser celle de Directeur général. Je ne voulais pas en être réduit à un rôle purement passif et représentatif, comme l'aurait souhaité la vieille garde de la Poste.

J'ai probablement aussi voulu aller trop vite. Le projet de loi sur la Poste en était à un stade déjà assez avancé quand je suis arrivé. Or, j'avais l'impression de pouvoir apporter une réelle contribution à cette réflexion

sur l'avenir de l'institution. J'ai donc exprimé d'entrée de jeu mes idées avec conviction, ce qui a bousculé certaines des bonnes vieilles habitudes fédérales. Par rapport aux usages consistant à attendre que se forme tranquillement un large consensus, j'ai certainement manqué de lenteur. Et par rapport à la coutume de régler les problèmes institutionnels en tenant le public à l'écart dans toute la mesure du possible, je me suis montré trop transparent au goût des habitudes locales plus feutrées.

Cela étant, l'essentiel est ailleurs. Au-delà de mes tribulations personnelles, cette histoire éclaire certains aspects du fonctionnement de nos institutions.

Pour commencer, il est utile de préciser, même si c'est une évidence, qu'une organisation comme la Poste aime la stabilité et la continuité. Cela s'explique partiellement par le type de mission qui lui est confiée : la répétition de gestes quotidiens, en fonction de processus bien définis et très précis, ces mêmes gestes étant reproduits jour après jour et partout sur le territoire national. Cette routine est en elle-même l'une des clés d'une efficacité optimale. Par ailleurs, vu sa taille de deuxième employeur du pays, la Poste suisse se doit d'appliquer partout les mêmes règles, avec le moins d'exceptions possibles. Cela n'est d'ailleurs pas particulier au secteur public. Les grandes entreprises du secteur privé ont elles aussi tendance à édicter des règles assez rigides, afin que règne l'ordre indispensable à la bonne marche des affaires. La Poste est donc comme un gros navire, une sorte de supertanker qui ne peut modifier son cap, ni trop souvent, ni trop vite. Il lui faut du temps pour amorcer un virage, quel qu'il soit.

Le statut particulier de l'institution rend toute manœuvre d'autant plus délicate. Soumise à l'autorité du Conseil fédéral et au contrôle ultime du Parlement, pour son activité de service public, elle est aussi exposée à la concurrence d'entreprises du secteur privé, notamment pour la

logistique. Cela entraîne pour La Poste de nombreux défis. Comment y faire face?

Ce serait en principe aux équipes en place à la Poste d'apporter des réponses. Mais les employés des grandes entreprises publiques n'aiment en principe pas beaucoup le changement, ni les risques qui vont avec. On leur demande en général plutôt l'inverse, c'est-à-dire de bien se couler dans un système très normé, de respecter des procédures parfois lourdes et compliquées. Dès lors, les cadres qui se sentent menacés par le changement - pas tous heureusement, car certains s'adaptent très bien - peuvent se montrer d'une cohésion redoutable pour maintenir le statu quo. Cela semble être une constante. Je l'ai vu en France comme en Allemagne. Il n'y a donc pas de raison que ces choses soient fondamentalement différentes en Suisse.

Une telle attitude peut s'expliquer de plusieurs manières. Une nouvelle orientation implique souvent des profils de compétences différents de ceux qui sont aux manettes. Ainsi, comment accepter, quand on a consacré vingt ans de sa vie au service d'activités couvertes par le monopole de la Poste, que l'avenir appartienne tout à coup, en bonne partie, à des nouveaux venus dont la compétence principale est la très concurrentielle banque de détail (PostFinance) ou le numérique, avec l'esprit entrepreneurial qui va avec ? Comment accepter qu'au moment d'accéder à un poste convoité depuis le début de sa carrière, pour lequel on a fait de son mieux en son âme et conscience, il soit peut-être attribué à un cadre fraîchement recruté parce que la donne a changé?

Très concrètement, Michel Kunz s'appuyait beaucoup sur des cadres, fort compétents au demeurant, dont l'une des missions principales était de gérer les réductions de coûts et les diminutions d'effectifs. Ils avaient évidemment été sélectionnés en fonction de ce critère particulier. Or, il se trouve que je préconisais plutôt une stratégie axée sur la croissance et le développement de nouvelles opportunités d'affaires. Ce qui impliquait d'autres profils et de nouveaux savoir-faire. Cela n'a pas manqué d'inquiéter, voire de contrarier les plans de carrière des membres de

l'équipe en place. D'où des résistances parfaitement compréhensibles. Et une partie des luttes internes qui ont eu lieu. Il en allait de la survie de l'ordre établi.

Plus largement, qu'en était-il du personnel lui-même ? Il me semble que bon nombre de collaborateurs se sont sentis bousculés par la cadence accélérée de fermeture de nombreux petits offices de poste et par la montée en puissance des nouveaux processus de travail liés à des technologies plus performantes. Ces évolutions entraînaient à la fois des réductions de postes de travail et une certaine perte de repères.

Cette course à l'efficacité et à la rationalisation a conduit à une certaine «déshumanisation» des métiers tels que ceux de facteur et de guichetier. A quoi viennent s'ajouter les craintes quant à l'affaiblissement du cœur de métier, c'est-à-dire la diminution prévisible du volume du courrier.

Mais au-delà de ces considérations spécifiques à la Poste, il y régnait aussi certains réflexes propres aux microcosmes confinés, que l'on retrouve à la fois dans des entreprises publiques et dans certains services de l'Administration fédérale.

Les carrières y sont en grande partie rythmées par les impératifs du réseau. Il n'est certes pas exclu d'y entreprendre quelque chose d'innovant et qui sorte de l'ordinaire, mais au vu des risques de jalousie que cela peut susciter, il est plus prudent d'y aller pas à pas et de bien couvrir ses arrières en s'assurant d'abord de solides appuis.

A cela s'ajoute que ces organisations publiques s'appuient, dans une large mesure, sur des gens capables qui, tout en faisant bien leur travail, ont le souci d'inscrire leurs actions dans le courant dominant. Leur avancement se fera en effet de façon plus ou moins automatique, à condition qu'ils respectent les règles de conformité définies par leur hiérarchie, et qu'ils demeurent en tout temps dans les bons papiers de leurs supérieurs.

Une énergie considérable est ainsi investie par beaucoup de personnes, à tous les échelons de la hiérarchie, y compris et peut-être surtout aux

étages supérieurs de celle-ci, pour consolider leur position et leur avenir. La carrière compte souvent tout au autant, et parfois davantage, que les clients et l'entreprise elle-même.

Tout cela a forgé, au sein de la Poste, une solide culture d'entreprise, avec ses aspects positifs et d'autres qui le sont moins. Une telle culture est garante d'une véritable cohésion, d'un grand respect de la hiérarchie. Si le chef qu'était Ulrich Gygi choisissait d'emprunter une certaine voie, l'ensemble des troupes le suivait.

Or, M. Gygi avait choisi M. Kunz. Il l'avait en quelques sortes adoubé, ce qui revenait à donner pour consigne à ses troupes de le soutenir, quoi qu'il arrive. Et c'est ce qui s'est passé. Face à une telle force d'inertie, j'ai eu toutes les peines à rentrer en relation avec les gens dont la Poste était constituée, en dépit de ma bonne volonté et de mes efforts répétés.

Par ailleurs, le slogan «Penser Poste» poussait cette cohésion jusqu'à une certaine uniformité de pensée peu propice à ce que je voulais mettre en place.

Il aurait été bon, à mon avis, de laisser davantage d'espace de respiration à chaque unité d'affaires afin de mieux respecter leurs spécificités. Puisque certaines s'appuient tout naturellement sur le strict respect des procédures, d'autres sur la qualité des conseils personnalisés donnés aux clients, et d'autres encore sur une force plus innovatrice d'entrepreneuriat. Ceci au sein d'un Groupe fonctionnant un peu comme un holding.

Lorsque j'ai évoqué une telle hypothèse, même avec toutes les précautions d'usage, j'ai été rapidement réduit au silence, notamment par le Département de la Communication lui-même. On a cherché longtemps des formules qui iraient un peu dans le sens de ce que je proposais. Mais les lignes rouges étaient vite atteintes, car on touchait là

à l'un des tabous les plus sacrés de la Poste, son organisation monolithique. Toute tentative de changement était immédiatement étouffée par une politique de la langue de bois bien développée visant à maintenir l'ordre établi. La communication interne était, elle aussi, fortement hiérarchisée. Les membres du Comité de direction discutaient entre eux, en y associant parfois certains cadres supérieurs. Pour le reste, la communication officielle circulait de façon rigoureusement contrôlée sur une base de «need-to-know», c'est-à-dire limitée au minimum vital. Tout cela fonctionnait de façon bien huilée et dans la continuité, avec peu de scoops, sous le contrôle constant du Directeur général, dont c'était l'un des principaux leviers de pouvoir.

Parallèlement, une autre forme de communication, plus fluide mais aussi plus incontrôlable et insidieuse, celle du bouche-à-oreille faisait passer des informations s'insinuant partout, ouvrant le champ à toutes sortes de manipulations. Les informations diffusées par radio-moquette pouvaient prendre les tournures les plus diverses, de la rumeur jusqu'à des fuites ciblées de documents ultra-confidentiels, tantôt à destination des médias, tantôt en direction de l'administration fédérale ou des milieux politiques.

C'était un moyen de pression formidable. Quand les choses allaient plus ou moins bien, ce n'était pas trop préoccupant. En revanche, quand un groupe à l'intérieur de l'organisation n'était pas d'accord avec une nouvelle orientation décidée en haut lieu, comme les cadres qui se sont opposés à mes nouvelles orientations stratégiques, cela s'avérerait être une arme redoutable. Il suffisait que plusieurs d'entre eux s'organisent pour faire circuler dans les réseaux de l'Administration fédérale des messages bien concoctés (vrais ou faux) pour que cela fasse l'effet de véritables cocktails Molotov. Et bien sûr, ces messages trouvaient en général leur chemin pour parvenir jusqu'au chef du DETEC ou remonter jusque dans l'entourage d'autres Conseillers fédéraux, voire même jusqu'à certains membres du Parlement. Bien entendu sans oublier la presse.

C'est là qu'on touche du doigt l'une des principales difficultés de fonctionnement de cet ensemble apparemment si efficient. Au sein de l'écosystème bernois, tout le monde finit par se connaître. Si l'on est cadre au Siège de la Poste, on tissera inmanquablement un réseau de relations avec d'autres fonctionnaires ou employés de la Berne fédérale. D'où toute une série d'alliances plus ou moins tacites, voire d'ententes délibérées pour faire pression sur tel ou tel dossier. Chacun peut avoir ainsi la tentation de mettre son grain de sel. Tel est en quelque sorte l'envers de la médaille de notre fameux consensus helvétique.

Un bon exemple, est celui du réseau dans lequel se trouvait Ulrich Gygi et sur lequel s'est appuyé Michel Kunz dans son combat contre moi. L'appartenance à des réseaux ou à des groupes de soutien réciproque n'a en soi rien de bien original. C'est un des moyens universels pour faire carrière qui a toutefois pris, dans ce cas précis, une forme bien particulière.

C'est ainsi qu'une connivence d'une trentaine d'années a permis à trois camarades qui ont étudié ensemble à l'université de Berne, puis ont adhéré de concert au parti socialiste bernois, d'aboutir - grâce également à leurs compétences - aux commandes de la Poste suisse, des CFF et de l'Administration fédérale des finances.

Une fois encore, il n'y a rien de mal à cela. Il est même encourageant de voir qu'une telle solidarité puisse résister au temps. Chapeau donc à MM. Ulrich Gygi, Benedikt Weibel et Peter Siegenthaler !

Mais si on ajoute à un tel groupe des personnalités comme leur ami Oswald Sigg, ancien vice-chancelier responsable des relations du Conseil fédéral avec les médias, et la compagne d'Ulrich Gygi qui est responsable du Personnel de la Confédération, on débouche sur un résultat qui n'est plus nécessairement celui d'un équilibre optimal entre le poids des

institutions politiques et celui de la haute administration. D'où un risque de «chasse gardée».

J'ai certes été nommé par le Conseil fédéral, mais sans l'accord de la vieille garde de la Poste. Comme Ulrich Gygi n'avait pas réussi à obtenir cette présidence qu'il visait lui-même, on m'a imposé un Directeur général avec lequel je ne pouvais pas m'entendre. Mes adversaires ont peut-être agi de la sorte en sachant pertinemment que cela allait entraîner un choc entre le pot-de-terre que je représentais (puisqu'arrivant de l'étranger je n'avais ni relais, ni réseau à Berne) et un pot-de-fer autrement plus puissant, puisqu'appuyé sur le socle de trente années de relations croisées au sein de la capitale.

On peut même se poser la question suivante : face à un exécutif fédéral que sa quête perpétuelle d'équilibre entre les cantons, les partis, et les partenaires sociaux empêche d'exercer un leadership fort, jusqu'où va le pouvoir d'influence d'un groupe de hauts fonctionnaires proches les uns des autres, contrôlant la puissante Administration fédérale des Finances, la Communication du Conseil fédéral, le Personnel de la Confédération, les Chemins-de-fer fédéraux et la Poste?

Au fond, on retrouve in fine souvent les mêmes personnes, avec des casquettes différentes, aux postes clés de la Berne fédérale. C'est ainsi qu'Ulrich Gygi a siégé par la suite au Conseil d'administration de la Radio Télévision Suisse (SSR). Peter Siegenthaler, ami et successeur d'Ulrich Gygi à la tête de l'Administration fédérale des Finances, s'est trouvé être l'un des deux membres de la Commission d'enquête chargée d'évaluer ce qui se passait à la Poste à la fin de mon mandat. Après quoi il a rejoint Ulrich Gygi au Conseil d'administration des CFF.

Face à un monde en pleine évolution, de nouvelles questions se posent à la Poste. Elle doit indéniablement assurer une mission de service public de bonne qualité. Mais jusqu'où cela va-t-il ? Le service public vise-t-il principalement à assurer l'homogénéité de l'offre et des prestations ? Ou également une présence territoriale couvrant les régions périphériques autant que les zones urbaines et rentables ? Comment assurer un avenir aux employés de la Poste en dépit de la migration du courrier papier vers internet ? La Poste doit-elle aussi regarder au-delà de ce fameux service public ? Ne faut-il pas réagir à l'entrée des concurrents internationaux sur le territoire helvétique ? Et à l'inverse, si le marché suisse s'ouvre, la Poste ne peut-elle pas envisager des formes d'expansion au delà de nos frontières ? Comment répondre au déclin de certaines activités ? Quels sont les nouveaux métiers ? Est-il envisageable que ces derniers puissent compenser le déclin des premiers ?

Autant de questions auxquelles il faut que La Poste réponde.

Il semble que le débat politique tourne actuellement surtout autour de la fermeture des petits offices de poste. J'ai déjà eu amplement l'occasion d'exprimer mon point de vue à ce sujet, même si mon soutien à ceux-ci peut paraître anachronique dans un processus de modernisation du système. Cela étant, malgré le réel intérêt de ce débat, les principales questions stratégiques sont ailleurs.

Aujourd'hui plus que jamais, il faut chercher à compenser la baisse naturelle et inexorable des volumes du courrier traditionnel. Et trouver de nouveaux relais de croissance.

Il y a déjà toute la définition de ce que doit couvrir le service public. Sans vouloir prétendre à un quelconque changement de la loi actuelle, qui semble convenir à la grande majorité de nos concitoyens, on peut se demander si la notion de service universel couvrant actuellement le courrier ne mériterait pas de s'étendre progressivement à l'Internet. Ceci avec des points d'accès à travers tout le territoire, mais surtout en ancrant le concept de la neutralité du net. Cet accès à Internet ouvert à

tous, avec un même débit, constituerait un prolongement de la notion de service public en ce qui concerne un mode de communication appelé à remplacer de plus en plus les lettres traditionnelles en vogue il y a encore une génération.

Une version issue de l'Histoire, mais très rentable, de la saga du courrier est celle du trafic international des lettres. Elle résulte d'accords entre opérateurs du monde entier par le biais de l'Union Postale Universelle. Elle repose sur un système assez compliqué d'accords. Probablement ne représente-t-elle pas l'avenir; mais il n'empêche que c'est une activité très rentable. Alors autant ne pas s'en priver, tant que cela peut durer. Les partenariats en vigueur sont utiles.

Il y a aussi l'important domaine de PostFinance. Cette entité semi-autonome de La Poste est active dans le secteur des services financiers, mais avec des restrictions qui rappellent en partie celles qu'appellent de leur vœux les tenants de l'initiative « monnaie pleine ». Cette institution au statut assez particulier, dont l'activité principale était au départ le trafic des paiements, s'est bien diversifiée; et elle peut clairement constituer un relais de croissance pour la Poste. À condition bien sûr de lui laisser sa relative latitude d'indépendance.

-

Bien que cela puisse paraître contradictoire, si internet est une des principales causes des défis auxquels La Poste doit faire face, il constitue aussi une bonne partie de la solution.

Car c'est ainsi que les trois grands centres de tri de La Poste Suisse parviennent actuellement à compenser la décline du trafic des lettres par la montée en puissance du commerce électronique: en l'occurrence de petits colis de moins de deux kilos, dont une bonne partie provient de Chine. Ces petits colis peuvent par chance être traités sur les mêmes installations que le courrier traditionnel. Voilà qui n'était pas prévu, mais qui tombe bien!

A quoi s'ajoute la capacité de tri des centres de colis à proprement parler. Car les grands réseaux (UPS, FedEx, DHL, TNT) ne cessent de s'étendre. Ils considèrent souvent comme un avantage compétitif que de pouvoir livrer eux-mêmes jusqu'au client final, ceci en tout cas en zone urbaine. Mais aucun d'entre eux ne peut prétendre à la capillarité de distribution de La Poste Suisse sur son propre territoire. Ce qui est d'autant plus important qu'on sort de l'univers du seul B to B pour entrer dans le celui du B to C. Et à partir de ces centres de tri, La Poste jouit d'une capacité exceptionnelle à distribuer ces marchandises sur tout le territoire national, à des conditions bien plus favorables que si les autres devaient le faire par eux-mêmes.

Dans cet ordre d'esprit, il convient de saluer le récent accord avec Amazon. Faute de pouvoir déployer son propre réseau à l'international, il est important pour La Poste de pouvoir nouer de tels partenariats. Ces alliances peuvent être source d'inquiétudes pour certains; mais elles représentent surtout une formidable opportunité.

À cela s'ajoutent ces fameux relais de croissance auxquels La Poste doit aspirer. La Suisse est un pays où se développent de nombreuses initiatives technologiques. La Poste se doit d'y participer. Notamment en matière de digitalisation, tendance qui ira en s'accroissant et qui va profondément bouleverser notre société. Qu'elle renforce sa résilience au travers d'une bonne cyber-sécurité! Que La Poste cherche des applications qui parlent à la population au travers des réseaux sociaux. Qu'elle investisse dans la Blockchain (opérations de clearing, tiers garant), l'intelligence artificielle (reconnaissance faciale et vocale), l'internet des objets (boîte aux lettres connectée), les livraisons par drones, etc... Ainsi La Poste pourra-t-elle compenser l'affaiblissement progressif de certains de ses métiers traditionnels. N'ayons pas peur. Anticipons et osons les métiers de demain. Cela est crucial pour l'avenir de l'institution.

La Suisse peut légitimement se targuer d'avoir l'une des démocraties les plus perfectionnées au monde. A tel point que la voix du peuple contredit parfois ce que préconisent les « élites » politiques du pays. Cela étant, il importe de veiller à ce que l'administration publique ne pèse pas trop lourdement sur le processus de décision de l'exécutif et sur la mise en oeuvre des décisions parlementaires.

Comment rendre au politique ce qui lui revient? Certes, il peut arriver que l'administration cherche à se protéger contre les fluctuations du monde politique. Mais il reste in fine que c'est quand même au monde politique qu'il incombe de définir la ligne à suivre, et à l'administration de la mettre en pratique.

Et comment faire pour que le Conseil fédéral, ainsi que les Chambres, puissent réfléchir et agir avec l'anticipation nécessaire?

Le monde devient de plus en plus global et les temps de réaction significativement plus courts. Le chef-d'œuvre d'horlogerie que représente notre système politique a de grandes qualités, il faut continuer à cultiver ce sens du consensus si typiquement helvétique qui est source de cohésion et de force.

Cependant, il faut éviter que le spectacle de la concertation ne se substitue au vrai débat d'idées, tout comme il faut éviter qu'une consultation à rallonge ne masque une certaine incapacité à envisager sérieusement des pistes novatrices. Il importe également de parvenir à réduire le temps qui sépare la réflexion concertée de celle de la prise de décision, puis de l'exécution. Il faut plus d'agilité de pensée, y compris dans des domaines comme les nouvelles technologies qui ne sont parfois pas le point fort des dirigeants politiques ni des parlementaires. L'ère du numérique va submerger, qu'on le veuille ou non, bon nombre de vieilles habitudes et les transformer. Ça ne sert à rien de mener des combats d'arrière garde. Il faut travailler plus activement et plus en profondeur les thématiques du 21^{ème} siècle afin de mieux en comprendre les enjeux, de mieux les anticiper et d'y répondre avec plus d'audace et de

réactivité. Le tempo des changements s'est considérablement accéléré, il faut apprendre à être plus visionnaire.

Et n'ayons pas peur ni de l'autre, ni de l'étranger. Nous avons parfois tendance, dans le microcosme politique suisse, à nous référer à ce qui se passe à l'intérieur de nos frontières. Nous sommes les as du fédéralisme, de cette délicate mécanique de précision entre Confédération, Cantons et Communes. Mais il nous faut tout autant porter notre attention sur ce qui se passe à l'extérieur de notre pays. Car le monde actuel est de plus en plus interconnecté et interdépendant. N'en ayons pas peur.

Si certaines entreprises liées à l'Etat (Swissair, Swisscom, CFF) ont fait de malencontreuses expériences lors de leurs tentatives d'expansion internationales, de nombreuses entreprises suisses du secteur privé ont opéré leur saut à l'international avec succès et contribuent aujourd'hui puissamment à notre richesse. Preuve qu'en étant bien préparés, nous pouvons accepter la réalité du monde qui nous entoure et nous ouvrir à lui. D'ailleurs, si les postes de pays voisins comme l'Allemagne et la France ont réussi avec succès leur entrée sur le marché international, il n'y a pas de raison objective à ce que La Poste suisse en soit incapable!

Qu'on le veuille ou non, nous vivons dans un monde globalisé. Les réactions en chaîne des crises affectant le monde financier, les aléas de la cybersécurité ou certaines pandémies en sont des exemples. Et face à des tels problèmes, il nous faut avoir le courage d'envisager des solutions inédites et de les déployer rapidement ; il nous faut oser aller au-delà de la simple reproduction des mécanismes déjà connus.

Nos institutions devraient permettre un «leadership» plus fort à la tête du pays, avec une capacité décisionnelle plus rapide et une redéfinition de l'équilibre entre tradition et vision. Il s'agit de modifications à la marge mais, à mon avis, indispensables. La Suisse a de très belles cartes à jouer. C'est un petit pays, mais par certains aspects un État qui compte, l'une des vingt économies les plus importantes du monde, un pôle de recherche mondialement reconnu, un médiateur apprécié sur la scène

internationale et un exemple de démocratie. Alors, osons assumer ce rôle!

Si donc l'épisode que je viens de décrire, au-delà de ses aspects rocambolesques, pouvait au moins contribuer à une prise de conscience collective de la nécessité que nous avons de faire évoluer nos institutions et nos mentalités, alors le jeu en aurait déjà amplement valu la chandelle.

Claude Béglé