

Savoir réformer

par

■ **Jean-Paul Bailly** ■

Ancien président de la RATP et de La Poste

En bref

À l'affirmation selon laquelle la France et ses grandes entreprises publiques seraient irréformables, Jean-Paul Bailly rétorque qu'aucun changement n'est impossible dès lors qu'il est compris. Et pour cause, successivement PDG de la RATP puis de La Poste, réputées promptes à se mettre en grève, il est parvenu à mener à bien plusieurs transformations de grande ampleur, sans traumatisme. Dans son essai *Réformez! par le dialogue et la confiance*, publié sous forme de témoignage chez Descartes & Cie en septembre 2016 et préfacé par Emmanuel Macron, il identifie les éléments fondamentaux qui devraient présider à toute conduite du changement, tant en entreprise que dans la vie publique en général : une bonne gestion du temps, une vision stratégique clairement expliquée, une organisation décentralisée et l'instauration d'un "dialogue confiant".

Compte rendu rédigé par Florence Berthezène

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} janvier 2017) :

Algoé¹ • ANRT • Be Angels • Carewan • Caisse des dépôts et consignations • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • Conseil régional d'Île-de-France • EDF • ENGIE • ESCP Europe • FABERNOVEL • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • HRA Pharma² • IdVectoR² • La Fabrique de l'industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • Renault-Nissan Consulting • RATP • SNCF • UIMM • VINCI • Ylios

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation

Il existe deux sortes de carrières : les carrières monolithiques, monoculturelles mais diversifiées sur le plan des apprentissages et des activités; les carrières multiculturelles mais mono-activité, qui se construisent en passant d'une entreprise à l'autre – étant entendu que la nouvelle entreprise vous recrute pour ce que vous avez fait dans l'ancienne.

En l'occurrence, j'ai passé un peu plus de trente ans à la RATP, où j'ai connu à peu près tous les métiers et gravi tous les échelons jusqu'au poste de PDG, avant d'être "parachuté" à cette même fonction à La Poste, où je suis resté onze ans. Au fond, j'ai consacré ma vie professionnelle à transformer ces deux très grandes entreprises publiques pour en faire des organisations contemporaines, en phase avec les attentes de leurs clients d'abord, de leurs salariés ensuite, mais aussi avec l'évolution des comportements, des techniques et de l'environnement. Et ce, de manière progressive et sans heurts.

Des transformations pacifiées

Toutes les entreprises, surtout lorsqu'elles sont techniciennes, ont besoin d'un grand projet, d'une vaste ambition. À la RATP, nous avons transformé le climat social, mais également fait progresser la qualité de service et l'information aux voyageurs grâce à un grand projet : la conception et la mise en service de la première grande ligne au monde sans conducteur. Lorsque j'ai été nommé président de cette entreprise, les préavis de grève étaient quotidiens. Aujourd'hui, la RATP ne compte certainement plus parmi les entreprises les plus en proie aux conflits sociaux. Les quelques grèves qu'elle connaît sont le plus souvent nationales et leur motif dépasse l'entreprise.

À La Poste, la transformation a peut-être été plus spectaculaire encore. Sortie du giron ministériel au début des années 1990, elle était alors l'archétype de l'administration lourde, peu accueillante, avec des services de médiocre qualité. Je dirai comment nous avons transformé l'outil logistique de distribution du courrier en dépit de sa complexité technique et humaine, pour compenser la décroissance des volumes du courrier de 5 à 7% par an, qui signifiait une perte de 500 à 600 millions d'euros de chiffre d'affaires. Nous avons réussi à devenir le leader européen dans le colis et l'express. Nous avons également créé une banque, véritable acte fondateur de La Poste nouvelle, envers et contre tous – en tout cas contre le lobby bancaire.

Nous avons transformé la relation avec les élus. Lorsque je suis arrivé à La Poste, elle était plus qu'exécration. La première fois que je me suis rendu à un congrès départemental de maires ruraux, j'ai été hué avant même de prendre la parole. Aujourd'hui, les élus mentionnent la relation que nous avons su nouer comme la bonne façon de travailler ensemble pour organiser la transformation du service public postal.

Nous avons également réformé le statut de La Poste. Passer d'un EPIC à une véritable société anonyme – dont les capitaux sont toujours publics, mais proviennent à la fois de l'État et de la Caisse des Dépôts – était loin d'être facile. Pourtant, durant toute cette période, La Poste a continué à obtenir de très bons résultats, compris entre 600 et 900 millions d'euros par an.

Je suis convaincu que nous n'aurions réussi aucune de ces transformations si nous n'étions pas parvenus à créer un véritable climat de confiance avec toutes les parties prenantes : le personnel, l'État, les organisations syndicales, les élus nationaux et locaux, le gouvernement, les associations... Ce que j'appelle le "dialogue confiant" permet, pour parler de façon caricaturale, de déplacer les montagnes.

Être maître des horloges

Le temps est souvent la clé de tout. Il peut être le meilleur allié comme le pire ennemi. Ainsi, le premier facteur fondamental pour mener à bien une transformation est l'attention portée à la gestion du temps. Se comporter en maître des horloges avisé, c'est tenter de faire en sorte que le temps soit en permanence un allié.

Durer et prendre le temps

Le temps est une dimension complexe. C'est d'abord la durée, la continuité, la persévérance. Or, il n'est pas rare que les dirigeants changent tous les dix-huit mois. Si je n'avais pas eu la chance de la durée, je ne serais jamais parvenu à conduire les transformations dont nous parlons aujourd'hui.

Le temps, c'est aussi la lenteur ou la vitesse. Nous sommes dans un monde de plus en plus pressé. Il faut pourtant savoir prendre le temps – et parfois même plus encore qu'on ne le voudrait – en particulier en amont des projets, dans les phases de réflexion stratégique, de conception et de concertation. Ma conviction et mon expérience me font dire que cela n'est jamais une perte de temps, mais permet, au contraire, d'en gagner et de créer les conditions d'une exécution bien plus efficace et rapide.

Respecter les étapes et le rythme

Le troisième aspect du temps, souvent négligé, est la chronologie. Le respect d'étapes successives, qui montrent que le projet avance, confère du sens à sa réalisation. Souvent, pourtant, la dimension chronologique semble inexistante, dans le management des entreprises comme dans la conduite des pays.

Le quatrième point, qui est pour moi le plus délicat, mais qu'il faut en permanence garder présent à l'esprit, est le rythme. C'est un sujet difficile, d'autant qu'il est vécu très directement, en particulier par les salariés qui considèrent souvent que cela va trop vite ou pas assez. En outre, le tempo est souvent en grande partie imposé par l'environnement, la concurrence, etc. Il l'est également par la capacité des hommes et des femmes de l'entreprise à conduire la transformation et à la vivre. Mon unique recommandation serait donc celle-ci : pensez rythme!

Anticiper

Le dernier point est la capacité d'anticipation. L'ouverture de la ligne 14, par exemple, était un formidable exploit technique. Néanmoins, ce n'était pas là l'essentiel, d'autant que les ingénieurs de la RATP comptent parmi les meilleurs. Pour réussir ce lancement, il était indispensable d'accompagner la prouesse technique d'un "exploit social" – et ce, alors même que le syndicat de conducteurs de métro est extrêmement puissant. C'était loin d'être gagné d'avance, pourtant nous y sommes arrivés : la ligne sans conducteur a été mise en service sans aucun mouvement de grève. Mieux, ce fut une grande fête.

L'une des principales raisons de cette réussite est que nous avons anticipé. Nous avons engagé les négociations trois ans et demi avant l'exploitation. Le temps a été un allié et nous n'avons pas eu à craindre la pression de l'inauguration, qui aurait pu donner plus de poids à la revendication syndicale. Nous avons également anticipé la nomination du directeur de la future ligne 14, chargé de conduire les négociations. Il maîtrisait parfaitement le sujet et les organisations syndicales le connaissaient. Il avait leur confiance et réciproquement. Il avait aussi la mienne.

En l'occurrence, la combinaison gagnante a été la bonne gestion du temps et la bonne organisation du dialogue social au bon niveau.

Porter une vision stratégique

Aucune réforme n'est possible si elle n'est pas comprise. Un véritable effort doit donc porter sur la vision, l'ambition et les grands projets stratégiques, en y consacrant, là encore, autant de temps que nécessaire.

La vision pour garder le cap

Le projet en tant que tel ne suffit pas. En témoigne l'exemple des postes allemande et française dont le projet de transformation face à la décroissance du courrier a conduit à deux histoires très différentes. La poste allemande, qui avait au moins dix ans d'avance sur la nôtre, a choisi de devenir un opérateur logistique mondial. Cette stratégie était pertinente. Elle a donc racheté DHL d'une part, et vendu sa banque d'autre part, car elle ne correspondait

pas au projet. De son côté, La Poste aurait bien fait le choix de la logistique elle aussi, mais au moment où cette décision aurait pu être prise, il était trop tard – le marché étant déjà occupé par trois acteurs dominants – et cela aurait coûté trop cher. Aussi avons-nous décidé de nous positionner comme un leader européen dans les services de proximité bâtis sur la confiance et l'excellence. Cette politique est toujours d'actualité : le métier des facteurs n'est plus de porter le courrier, mais d'établir une relation de proximité avec tous les Français. Dans cette évolution, une banque avait toute sa place. Nous avons donc créé La Banque Postale.

La vision au service de la dynamique interne

La vision est également essentielle pour nourrir la dynamique interne, à savoir l'engagement, la fierté, l'envie autour d'un projet aussi partagé que possible. L'expérience que j'ai vécue à la tête des ateliers Championnet, en charge de la révision des autobus de la RATP, a forgé ma conviction quant à l'absolue nécessité d'un projet d'avenir.

Lorsque j'en ai été nommé directeur en 1982, cet atelier central comptait un millier d'ouvriers alors que le volume d'activité n'occupait plus que deux cents personnes. Du fait de cette sous-productivité, il était qualifié de "cancer de la RATP" et servait de prétexte au reste de l'entreprise pour refuser les efforts requis d'optimisation et de performance. Qui plus est, aucun investissement n'avait été engagé depuis trente ans. Cela était sans compter un climat social détestable, avec une syndicalisation totale et une forte empreinte du Parti communiste. La situation était devenue ingérable au point que mon prédécesseur ne s'y était plus rendu depuis dix-huit mois et m'avait fortement déconseillé de le faire. J'y suis quand même allé : j'ai reçu un accueil inoubliable, entouré en quelques minutes de trois cents ouvriers dont certains assez agressifs, sous les boulons qui volaient, dans le vacarme d'avertisseurs d'autobus et au son de « *Voilà Monsieur Bailly, le fossoyeur du service public!* ». Mon effigie était accrochée à une potence. Les marches et les rampes d'escalier avaient été recouvertes de graisse de moteur. J'ai alors tenu un discours très ferme aux ouvriers, leur indiquant que leur comportement était inadmissible et que cette situation prendrait fin dès le lendemain. Dans le même temps, je leur ai assuré que nous trouverions ensemble un projet d'avenir, construit sur l'authenticité de chacun : une réelle qualité professionnelle. À partir de cette vision, nous avons effectivement construit un projet, investi et divisé la surface de l'atelier par trois. Tous les ouvriers y ont participé, et l'articulation du dialogue et d'un projet nous a permis de progresser. Je suis resté quatre ans à la tête de ces ateliers, mais dix ans auront été nécessaires pour complètement normaliser la situation.

Une vision ouverte et concertée

Je recommande d'élaborer le projet, la vision ou la stratégie de la manière la plus ouverte et la plus concertée possible, si l'on en a la possibilité et le temps. C'est ainsi qu'en 1997, nous avons engagé une concertation extrêmement large avec l'ensemble des élus locaux dont les communes étaient desservies par la RATP. Le plan de développement du tramway dans la petite ceinture que nous en avons tiré mettait l'accent sur les liaisons interbanlieues et non plus celles allant de la périphérie vers Paris. Il s'est avéré très pertinent et préfigurait déjà le Grand Paris. Un plan concerté est aussi nécessairement plus légitime. C'est ainsi que nous n'avons rien eu à changer lorsque la gauche est arrivée au pouvoir.

Certes, la concertation est une démarche chronophage. Il nous a ainsi fallu six mois pour écouter tous les élus locaux concernés. Il en serait allé différemment en gestion de crise. En tout état de cause, si la concertation n'est pas possible, il faut au minima que l'élaboration du projet stratégique implique véritablement les dirigeants, notamment le comité exécutif, et ne soit pas confiée à un consultant externe.

Une vision expliquée et partagée

Il faut aussi faire preuve d'une pédagogie constante et pas seulement au départ, comme c'est encore trop souvent le cas. Lorsque je dirigeais La Poste, je rencontrais tous les mois sur le terrain entre cinq cents et mille cadres (La Poste en compte quarante mille) pour parler de la stratégie et de son sens.

Un projet est vivant et ne se déroule pas toujours comme prévu. Garder le sens, c'est aussi expliquer pourquoi, alors que l'environnement a changé, le plan ou le projet se poursuit et continue à faire sens. Il est également très important de faire comprendre à la ligne hiérarchique qu'il est de son rôle de faire descendre le sens dans l'entreprise.

Décentraliser pour responsabiliser

Ce troisième grand principe est assez évident. De manière schématique, il existe deux façons d'appréhender le fonctionnement de l'entreprise : une vision mécaniste, presque horlogère (dont nous savons qu'elle ne fonctionne absolument pas); une vision biologique, presque chimique. Conduire une entreprise, ce n'est pas produire soi-même une réaction, mais choisir les bons ingrédients dans la bonne proportion, l'ordre dans lequel on les mélange, la température ou encore la pression, pour faire en sorte qu'une réaction ait lieu. Celle-ci ne survient pas toujours correctement, pas toujours dans la bonne direction, parfois trop vite, parfois pas assez. Il faut donc la corriger, l'adapter. Dans tous les cas, la place des hommes et leur interaction sont absolument décisives.

Il est également primordial que l'organisation soit pensée par les hommes eux-mêmes, afin que sa mise en route soit facilitée. Avec un système décentralisé, les conflits sont nécessairement limités. En général, on crée des cases puis l'on y place les hommes. À La Poste, nous avons systématiquement inversé l'ordre habituel des facteurs, en commençant par les hommes (nommer des collaborateurs) avant de créer les cases (définir l'organisation), et en permettant au système de se mettre en place progressivement, par vagues successives. Certes, cette chronologie n'est jamais strictement respectée dans les faits, mais la philosophie générale est là.

Enfin, pour mettre en œuvre une organisation décentralisée et responsable, une philosophie commune de management est vraiment utile. À La Poste, nous l'avons intitulée 3S : sens, soutien, suivi. Le *sens*, pour un PDG, c'est la vision stratégique; pour un chef d'atelier, c'est la discussion des objectifs et de la manière de les relier au projet de l'entreprise. Le *suivi*, c'est le *reporting*. Et ces deux premiers ingrédients ne sont rien sans le *soutien*, qui consiste à créer les conditions permettant aux salariés de réussir dans leur travail et d'atteindre leurs objectifs. Ces conditions sont les compétences, la formation, le cadre de travail, le bon fonctionnement des outils, de la logistique, des systèmes de motivation. Dans cet environnement de travail, une véritable relation managériale peut s'engager, à la fois bienveillante et exigeante.

Établir un climat de confiance et de dialogue

La confiance représente la clé de voûte de l'ensemble. Ma conviction est que tout ce que j'ai énuméré jusqu'ici aurait échoué si nous n'avions pas créé un climat de confiance et dialogué avec toutes les parties prenantes. À l'inverse, souvent, il suffit que l'une d'elles soit laissée de côté ou qu'elle se sente délaissée pour que le système soit en partie voire totalement bloqué. Or, je considère que le rôle d'une entreprise est d'être un acteur du développement responsable (économique, social et territorial), ce qui nécessite de s'intéresser à toutes les parties prenantes. C'est cela qui crée la confiance.

Le dialogue confiant, condition d'une transformation réussie

Le dialogue n'existe pas sans la confiance, et réciproquement. Pour créer la confiance, il faut commencer par se parler. En France, le mot *dialogue* est souvent entaché d'un grand malentendu. Le plus souvent, il est confondu avec la volonté de convaincre un partenaire que l'on a raison. Les grèves s'expliquent d'ailleurs toujours par l'absence d'écoute et de prise en compte de l'autre.

Le véritable objectif du dialogue doit être de tenter de coconstruire une solution. Ainsi, en 2004, lorsque nous avons voulu transférer l'activité postale rurale soit chez des commerçants, soit en mairie, les élus locaux étaient en total désaccord avec ce projet. La relation était alors très conflictuelle, et les élus m'ont fait savoir qu'ils regrettaient l'absence de dialogue. De leur côté, les cadres de La Poste m'affirmaient discuter en permanence avec les élus. J'ai alors compris que pour ces cadres, dialoguer signifiait présenter un bon dossier aux élus, tandis que pour ces derniers, dialoguer devait leur permettre d'exprimer leurs contraintes, d'écouter les nôtres et de trouver collectivement une solution. La crise de confiance, relayée par les médias, était telle que j'ai été convoqué par le Premier ministre de l'époque, Jean-Pierre Raffarin. J'ai alors fait le pari de la confiance, considérant qu'il fallait indiquer aux maires ruraux que s'ils restaient en désaccord avec le projet à l'issue des discussions, la transformation ne serait pas mise en œuvre. Tous les cadres de la Poste ont considéré que j'avais commis une grave erreur et tué le projet : puisque les élus locaux n'en voulaient pas, cela revenait à décréter un moratoire sans le dire – et je dois

bien reconnaître que je n'étais pas certain qu'ils avaient tort! J'ai quand même essayé, en demandant à mes cadres de retourner voir les maires pour leur expliquer les nouvelles règles du jeu et engager un vrai dialogue. Ceux-ci ont commencé à écouter le projet, ce qu'ils n'avaient pas fait jusqu'ici, considérant que, de toute façon, nous leur imposerions une transformation dont ils ne voulaient pas. Ce dialogue a duré près d'un an et demi, au terme duquel il n'y a jamais eu autant de transformations dans toute l'histoire de La Poste.

Conduire une transformation requiert de combiner dialogue et fermeté pour convaincre que les échanges et la recherche d'un accord rapportent bien davantage que le conflit et la grève. C'est pourquoi il est indispensable de tout faire pour encourager et soutenir les syndicats les plus réformistes.

Débat



Le conflit social, une culture française

Un intervenant : *En France, malgré quelques exemples de négociations réussies, nous ne parvenons encore trop souvent à agir qu'après des épreuves de force. Vous avez évoqué la concertation engagée trois ans avant la mise en service de la ligne 14. Comment cela s'est-il passé pour la ligne 1? Et que se passera-t-il si la RATP décide d'automatiser toutes ses lignes?*

Jean-Paul Bailly : Je partage votre point de vue quant à l'état d'esprit français – qui est ancré dans l'histoire et ne changera pas du jour au lendemain. C'est même une véritable culture. Pour autant, je pense qu'il faut tout mettre en œuvre pour l'infléchir progressivement. Cela demande de la pédagogie. Il importe également de transformer la capacité de blocage des organisations syndicales en capacité de coopération. Or, cela ne sera pas possible tant que la compétition entre ces dernières alimentera la recherche systématique de conflits. Réduire à terme le nombre de syndicats, pour les rendre plus puissants, semble la condition d'un dialogue confiant dans l'entreprise. À cet égard, le pas qui a été fait pour augmenter les seuils de représentativité des syndicats, de même que l'inauguration du dispositif d'alarme sociale de la RATP, visant la continuité du service public, vont dans la bonne direction.

Concernant l'automatisation de la ligne 1, la transformation a été très progressive. Le processus de discussion et de négociation suivi pour la mise en service de la ligne 14 a été réitéré, sans conflit majeur. D'autant que plusieurs règles avaient été bien établies lors de la négociation pour la ligne 14. Le dispositif offre notamment aux conducteurs concernés des possibilités de mobilité vers d'autres lignes ou d'entrée dans des filières en liaison avec les automatismes et les systèmes de commande et de contrôle, à des postes plus qualifiés. Il en ira sans doute de même pour la ligne 4. J'ignore si les autres lignes seront à leur tour automatisées.

Int. : *La recherche de consensus ne tend-elle pas à réduire l'ambition initiale?*

J.-P. B. : Cela peut arriver, car le consensus conduit toujours à des solutions plus classiques, voire conservatrices. Le consensus doit rester une méthode au service d'objectifs et d'une vision. Tout ne peut pas se faire dans le consensus, d'autant que l'intuition, liée à la vision, est souvent plus créatrice.

Int. : *L'une des règles de la sociodynamique est que l'on ne discute pas avec les "irréconciliants". Aux ateliers Championnet, vous avez réussi à convaincre jusqu'aux plus coriaces. Faut-il accepter de conserver un petit groupe d'irréconciliants avec qui l'on ne discutera pas?*

J.-P. B. : Je considère que oui, lorsque ceux-ci n'ont pas pour objectif d'agir sur le fonctionnement de l'entreprise. Certes, ils pourront gêner les discussions avec les autres, mais celles-ci auront tout de même lieu.

Et les clients, dans tout cela ?

Int. : À la RATP, les salariés sont au cœur de la gestion. Un rapport de l'École des mines fait même état d'une "cogestion". Pour La Poste, les relations avec les élus locaux sont primordiales. Mais qu'en est-il des clients ?

J.-P. B. : Ils sont évidemment décisifs. Les transformations que j'ai conduites à la RATP et à La Poste étaient entièrement tournées vers les clients, et même coconstruites avec eux. Ainsi, pour transformer les bureaux de poste urbains, qui étaient un véritable désastre en termes de qualité de service, nous avons à la fois pris notre temps et avancé très rapidement : quatre ans de discussion, de coopération et d'expérimentation avec l'ensemble des parties prenantes, à commencer par les clients, puis une exécution extraordinairement rapide puisque nous avons finalisé les négociations sociales, mis en place le financement et transformé trois mille bureaux en trois ans.

Int. : Par le passé, le client d'un bureau de poste attendait debout et longtemps, pour finalement se retrouver face à un hygiaphone. Désormais, il entre et l'on s'occupe immédiatement de lui. Ce sont finalement les employés qui restent debout toute la journée.

J.-P. B. : Nous avons fait participer les salariés à la conception des nouveaux bureaux de poste. Ils les ont testés et plutôt bien accueillis. Finalement, l'unique raison pour laquelle ils sont très favorables à cette nouvelle organisation, malgré l'inconvénient de la station debout, est que les clients en sont eux-mêmes satisfaits. La relation est donc facilitée et les salariés ont le sentiment de faire un meilleur travail, celui qu'attendent les clients. La qualité de service a été grandement améliorée, avec les mêmes agents qu'auparavant, et ce, sans avoir eu besoin de dispenser des formations comportementales pour apprendre à dire « *bonjour, merci, au revoir* ». Une organisation et un management qui permettent de bien faire son travail et de satisfaire les clients suffisent à rendre aimable et accueillant.

Int. : Dans l'actuelle organisation de la RATP, en revanche, les clients semblent totalement délaissés. Le manque de design conçu pour les utilisateurs est flagrant et la communication laisse le plus souvent à désirer. Sans compter qu'il est devenu très compliqué d'acheter un billet.

J.-P. B. : La Poste a sans doute fait davantage pour ses clients que la RATP. Cela étant, même si elles ne sont pas parfaites, j'ai le sentiment que la signalétique de la RATP est de loin l'une des meilleures du monde et que la communication en cas d'incident a beaucoup progressé. Un important travail a également été effectué sur le design des stations. Toutes ces améliorations ont largement été rendues possibles par la transformation organisationnelle que j'évoquais : les patrons de ligne sont devenus des directeurs à part entière.

Articuler temps long et alternance politique

Int. : Les entreprises dont l'actionnaire est l'État peuvent prendre le temps de réformer. C'est un véritable avantage : dans une entreprise privée, mettre dix ans pour transformer les ateliers Championnet aurait été inimaginable. En revanche, la dépendance vis-à-vis du pouvoir politique peut constituer un handicap.

J.-P. B. : Les dirigeants publics disposent en effet de temps long et subissent moins de pression immédiate et financière. Il en est de même pour les entreprises familiales. C'est incontestablement un atout, qui permet de conduire des transformations de manière durable et efficace. La contrepartie, vous l'avez dit, est la dépendance vis-à-vis du pouvoir politique. Pour y faire face, rien de tel qu'une vision et un projet stratégiques solides et structurés, capables de défendre la continuité de la transformation. À la tête de la RATP puis de La Poste, j'ai vécu à chaque fois trois ou quatre changements politiques. Pourtant, j'ai réussi à maintenir une continuité, simplement

parce que j'ai toujours essayé de conduire une stratégie fondée sur l'intérêt général, permettant de dépasser les clivages idéologiques.

Dans le privé, la pression du court terme est une réalité. Les dirigeants qui parviennent à replacer ce contexte dans une vision stratégique sont ceux qui réussissent le mieux. Quant aux managers d'entreprises publiques en situation de concurrence, ils ont certes le temps, mais le rythme leur est imposé par l'environnement. La banque et le courrier, par exemple, sont des mondes totalement concurrentiels dans lesquels la pression extérieure et la pression économique sont permanentes. Finalement, le mode d'actionnariat s'avère plus déterminant que la distinction entre le public et le privé.

Int. : *En 2015, The Economist classait La Poste comme le cinquième destructeur de postes de travail. Et pour cause, vous avez réduit les effectifs de dix mille personnes. Pourtant, personne n'en a parlé.*

J.-P. B. : C'est vrai, et j'ai moi-même été surpris que l'on parvienne à mener cette transformation sans grand bruit médiatique. D'une part, La Poste, contrairement à la RATP, n'a pas de comité d'entreprise. Le budget n'est présenté qu'au conseil d'administration et les effectifs ne sont abordés qu'en termes de masse salariale ou d'emplois. D'autre part, la nécessité de la réduction d'effectifs avait été bien expliquée et pleinement comprise : il était impossible de conserver un résultat économique satisfaisant, alors que le chiffre d'affaires de notre activité principale, le courrier, baissait drastiquement, sans efforts permanents de productivité.

En l'occurrence, nous avons supprimé plusieurs dizaines de milliers de postes en dix ans uniquement par le non-remplacement d'un départ à la retraite sur trois, et ce, dans le cadre d'un dialogue constant avec les organisations syndicales et de négociations sur les réorganisations ainsi engendrées. Dès mon arrivée, j'avais présenté un plan stratégique fondé sur la perspective d'une baisse du courrier de 5 % par an. J'ai ensuite clairement fait savoir que je ne ferais jamais aucune promesse en termes de quantité d'emplois, le véritable sujet étant celui de la qualité de l'emploi. Les non-fonctionnaires, en effet, étaient soumis à une très grande précarité du fait des nombreux temps partiels imposés et CDD. Si cette précarité était justifiée par le fait que l'activité de La Poste est extrêmement fluctuante et que l'entreprise doit s'adapter en permanence, les syndicats la considéraient comme un inconvénient majeur. Je leur ai donc proposé de nous y attaquer ensemble, afin de ne plus la faire porter sur la nature des contrats de travail mais sur les modes d'organisation de l'entreprise. Toute la transformation de La Poste a reposé sur cette équation : moins de précarité (plus de CDI), mais une organisation plus flexible (horaires, tournées, etc.).

À La Poste, la méthode de conduite du changement est très élaborée. Elle prévoit, sur trois à six mois, des phases de bilan partagé, d'explicitation des objectifs de la transformation, de concertation individuelle et collective, puis de proposition de nouvelle organisation. D'autres acteurs, comme des groupes de salariés, peuvent être invités à faire une contre-proposition à condition qu'elle respecte la vision. Et pour cause, la règle générale est la suivante : fermeté sur les objectifs, incroyable flexibilité sur les moyens de les atteindre. Enfin, lorsque deux solutions sont susceptibles de produire le même résultat, un vote est organisé.

Int. : *Pourquoi êtes-vous parti plus tôt que prévu de La Poste ?*

J.-P. B. : Tout d'abord, j'avais pris des engagements familiaux. Ensuite, j'ai voulu rester maître du temps et organiser ma succession. Entre le moment où j'ai annoncé mon départ, en juillet 2013, et celui où mon successeur, que j'avais recommandé, a été nommé, il s'est passé un mois et demi. Si vous attendez la dernière limite, celle que tout le monde connaît, vous perdez toute maîtrise, y compris celle de votre propre direction, qui considère que vos décisions n'ont plus vraiment d'importance. Tandis qu'en partant plus tôt et en organisant votre succession, vous évitez un moment de flottement considérable à votre entreprise.

L'implication du management intermédiaire

Int. : *Comment avez-vous convaincu le management intermédiaire de porter votre vision sur le terrain ?*

J.-P. B. : Dans une entreprise comptant quarante à cinquante mille cadres, toutes les attitudes peuvent se rencontrer. La ligne hiérarchique a un rôle clé dans la conduite des transformations. Aussi convient-il de

s'assurer que tous les niveaux qui la composent sont alignés en ce qui concerne l'accompagnement de la vision, le comportement et les valeurs. Cela se fait progressivement, en particulier pour toucher les poches les plus récalcitrantes ou les plus déviantes. Comme je l'indiquais, la bienveillance n'exclut pas l'exigence et la fermeté. Il faut ainsi savoir sanctionner ou écarter ceux dont il est prouvé que le comportement n'est pas en ligne avec celui attendu. Il ne faut pas en faire une règle systématique, mais l'exemplarité est assez efficace.

Un mode de communication direct tend à se développer entre les dirigeants et leurs troupes, via les réseaux sociaux et les chats. C'est intéressant, mais cela présente l'inconvénient majeur de décrédibiliser toute la ligne hiérarchique. J'y ai donc très peu recouru. Tout le monde m'y incitait, pourtant, mais je suis persuadé qu'un dispositif qui ne met pas complètement en action et en responsabilité la ligne hiérarchique pose un vrai problème.

Int. : *Avez-vous fait évoluer les critères de rémunération des managers et les processus d'évaluation ?*

J.-P. B. : Nous avons renforcé les parts variables liées à toutes les dimensions de la performance (économique, sociale et sociétale) et fait une plus large place aux objectifs collectifs. Ce faisant, nous n'avons pas fait évoluer les processus d'évaluation en tant que tels mais leur contenu, et nous les avons généralisés. C'était difficile, tant l'évaluation nourrit de nombreuses réticences, mais cette démarche s'est avérée assez efficace. Nous avons notamment ajouté deux critères : le fait de faire de l'évaluation et le fait que ce système fonctionne aussi entre N-1 et N-2. C'était une bonne idée, mais j'ignore si elle a fonctionné et si ce dernier critère demeure.

Une vision élargie, clé du développement durable

Int. : *Faut-il être visionnaire pour anticiper et conduire le changement ?*

J.-P. B. : De plus en plus de leaders ont une vision élargie du rôle de l'entreprise. Outre que cela leur permet d'allier pression immédiate, en particulier financière, et amélioration des résultats, cela contribue au développement durable et responsable de la société tout entière. À cet égard, je suis satisfait de voir monter une classe de dirigeants qui porte cette vision plus transversale. L'univers anglo-saxon est davantage tourné vers le financier, le court terme et les résultats trimestriels. Pourtant, ceux qui ont très bien réussi, comme Google, ne sont pas partis de la recherche de performance économique, mais d'une mission, d'une vision de progrès pour la société dans son ensemble. Les entreprises familiales suivent souvent cette approche, également.

Témoigner pour transmettre

Int. : *Pourquoi, dans certains cas, continue-t-on à faire référence aux changements entrepris par un dirigeant des années après son passage, tandis que l'on oublie les succès d'un autre dès qu'il est remplacé ?*

J.-P. B. : Si je devais dresser le diagnostic de ce qu'il est resté du passage de Christian Blanc et moi-même à la RATP, je citerais un fonctionnement totalement décentralisé donnant le pouvoir aux lignes. À mon arrivée, les patrons de ligne occupaient une position de N-5 ou N-6. Nous avons transformé cette organisation en les faisant devenir N-2 voire N-1. Aujourd'hui, le comité exécutif du métro, ce sont d'abord ces directeurs. De la même façon, nous avons fait disparaître le bureau central chargé des horaires et de l'affectation du personnel pour confier aux lignes elles-mêmes la charge de définir leurs horaires et leurs objectifs de productivité. Désormais, les négociations sont conduites localement. C'était une véritable révolution culturelle. L'alarme sociale en a été une autre. Aujourd'hui, régler les problèmes sans conflit est une fierté. Le personnel sait qu'il n'y a plus besoin de faire grève. Cela ne changera plus.

Finalement, les changements qui restent sont ceux que les salariés se sont appropriés parce qu'ils y ont gagné.

Int. : *Vos succès à la RATP étaient-ils le résultat d'une équation personnelle entre Christian Blanc et vous ? Était-ce une question de contexte ? En d'autres termes, votre méthode est-elle "contagieuse" ?*

J.-P. B. : D'aucuns considèrent que tout est dans l'équation personnelle. Pour ma part, j'ai le sentiment qu'il faut une combinaison entre cette équation et une méthode. À la RATP, j'ai bénéficié d'une chronologie favorable.

Christian Blanc avait agi dans des proportions que je n'aurais pas été capable d'atteindre, il avait bousculé les choses avec un courage que je n'aurais pas eu. C'est un homme de choc et de gestion de crise. J'ai donc largement bénéficié de son travail.

À La Poste, il en est allé différemment, mais j'ai été aidé par une situation d'urgence et de crise permanente liée à la décroissance de l'activité principale et au sentiment que cette entreprise est mortelle, ce que je ne ressentais pas vis-à-vis de la RATP. L'instinct de survie est souvent très stimulant !

■ Présentation de l'orateur ■

Jean-Paul Bailly : ancien PDG de la RATP et de La Poste; il a également été président de l'union internationale des transports publics (UITP), président de la section française du centre européen des entreprises à participation publique, membre du Conseil économique et social et du Conseil national de l'évaluation; il est l'auteur de *Réformez! par le dialogue et la confiance* (Descartes et cie, 2016).

Diffusion janvier 2018
