

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