



« Les entreprises doivent créer de la confiance »

Jean-Paul Bailly, ex-PDG de la RATP et du groupe La Poste, décrypte son expérience de dirigeant.



Jean-Paul Bailly, ex-PDG de la RATP et du groupe La Poste : « Le dialogue est un état d'esprit. » JEAN-CHRISTOPHE MARMARA/LE FIGARO



PROPOS RECUEILLIS PAR

YANN LE GALÈS @YannLeGales

ENTRETIEN Jean-Paul Bailly a dirigé pendant vingt ans deux entreprises publiques. L'ex-PDG de la RATP (1994-2002) et du groupe La Poste (2002-2013), qui est président des associations Entreprise & Personnel et IMS-Entreprendre pour la cité, explique comment il les a transformées. Ali Fadil, consultant, et Taïeb Hafsi, professeur à HEC Montréal, analysent son parcours dans le livre *Jean-Paul Bailly, Réconcilier société et entreprise* publié aux Éditions EMS et Presses internationales Polytechniques, dans la série « Les Bâtisseurs d'un monde nouveau ».

LE FIGARO. - Quelle est la première mission d'un patron ?

Jean-Paul BAILLY. - Sa première mission est de conduire l'adaptation de l'entreprise pour qu'elle soit pérenne et qu'elle développe son activité en France et à l'international.

Comment réussir cette adaptation ?
Mon expérience de vingt ans comme PDG m'a appris qu'il faut, avant tout, créer un climat de confiance pour conduire la transformation d'une entreprise. Cela exige une action continue de tous les jours, à tous les niveaux et avec tout le monde.

Faut-il du temps pour mettre en place et faire comprendre une stratégie ?

Le dirigeant doit passer beaucoup de temps à élaborer une stratégie et une vision. Il doit aussi consacrer du temps et de l'énergie à la pédagogie de cette vision et à sa déclinaison en projets dans l'entreprise. Une stratégie n'est pas un document qui est présenté une fois pour toutes. Vous avez un cap, mais si le vent tourne et si la mer est mauvaise, vous ne faites pas ce que vous pensiez faire. Il faut donc redonner en permanence du sens au projet pour que les salariés comprennent que l'entreprise a toujours la même ambition. J'ai eu beaucoup de chance, car j'ai eu deux fois la durée essentielle pour la légitimité et la confiance.

Les managers de terrain sont-ils des télégraphistes qui transmettent les ordres de la direction ?

Non. J'ai beaucoup travaillé avec l'encadrement intermédiaire et local, car l'un de ses rôles essentiels est de descendre le sens et d'adapter les messages aux réalités locales.

C'est la condition première pour créer de la confiance.

Comment définiriez-vous votre manière de diriger ?

Le management peut être directif en allant du haut vers le bas et être basé sur des procédures et des règles administratives. Le reporting financier devient alors le cœur du management. Personnellement, je pense que le cœur du management doit être fondé sur la confiance et la performance. J'ai beaucoup travaillé sur ce que j'appelle les trois S : le sens, le soutien, le suivi. Cette philosophie s'applique du président au chef d'équipe. Chacun, quelle que soit sa position hiérarchique, doit, par exemple, donner du sens en expliquant à ses collaborateurs ce qu'il attend d'eux, créer les conditions de leur réussite et être exigeant sur les résultats.

Le management par la confiance est-il naïf ?

Pas du tout. Un manager qui dirige par la confiance doit être à la fois bienveillant et exigeant.

Cela s'apprend ?

Il y a sans doute une part d'inné. Mais l'exemple, la répétition et la pédagogie sont essentiels pour l'acquies. Je pense que lorsque l'on sélectionne un dirigeant, les paramètres comportementaux - l'exigence, la bienveillance et la double capacité d'écoute et de décision - sont aussi importants dans la sélection que la capacité à être un très bon réducteur de coûts - ce qui est à la portée de beaucoup - ou le fait d'être un excellent technicien. L'exigence et la bienveillance sont fondamentales pour choisir des dirigeants.

Travailler en équipe est-il nécessaire ?

Les gens exigeants et bienveillants sont collaboratifs. Quelqu'un qui joue personnel dans une équipe d'une dizaine de dirigeants est très vite perturbant. Esprit d'équipe, bienveillance et exigence sont les caractéristiques essentielles des managers. Elles sont indispensables

pour former, évaluer et sélectionner. Elles permettent de construire une culture d'entreprise.

Avec qui faut-il dialoguer pour construire la confiance ?

Le dialogue est un état d'esprit. Cela ne se résume pas, par exemple, à un tête-à-tête entre le dirigeant de l'entreprise et les dirigeants syndicaux. C'est bien plus large. Le dialogue doit être permanent. Il ne se réactive pas dans les moments difficiles, car le dialogue à froid prépare le dialogue à chaud. Il doit exister à tous les niveaux de l'entreprise. Il ne se limite pas non plus aux seules organisations syndicales. Il doit se dérouler aussi avec les salariés, en particulier dans les établissements. Il a aussi une dimension externe. À La Poste, par exemple, le dialogue avec les élus locaux est aussi important que le dialogue avec les élus syndicaux.

Le dialogue se réduit-il à transmettre des informations ?

Non. Quand je suis arrivé à La Poste, les élus se plaignaient de la mauvaise qualité du dialogue, alors que les responsables de La Poste m'expliquaient qu'ils passaient beaucoup de temps à les informer et à leur expliquer les projets. La situation était tendue, car les élus souhaitaient un vrai dialogue. Ils voulaient être associés aux réflexions et aux décisions. Le dialogue doit être un outil de co-construction. Aujourd'hui, la qualité du dialogue avec les élus est l'une des caractéristiques de la culture d'entreprise de La Poste.

Les entreprises vont-elles jouer un rôle grandissant dans l'équilibre de la société ?

C'est un très gros enjeu. Les entreprises doivent créer de la confiance et traiter de façon équitable et équilibrée toutes les parties prenantes. Cela devrait être leur règle de vie. Les entreprises ne sont pas que des animaux économiques. Elles ont une responsabilité globale. Elles sont des acteurs de la cohésion sociale. Elles doivent assumer cette responsabilité, car beaucoup de corps intermédiaires sont affaiblis. ■



Les entreprises ne sont pas que des animaux économiques. Elles ont une responsabilité globale. Elles sont des acteurs de la cohésion sociale

JEAN-PAUL BAILLY, EX-PDG DE LA RATP ET DU GROUPE LA POSTE MARMARA/LE FIGARO