



– 6 mai 2010–

Intervenant : Jean-Paul Bailly

Président-directeur général du Groupe LA POSTE

**Thème : Conjuguer performance et responsabilité sociale :
Réalité ou utopie ?**

Monsieur le Président-directeur général et grand témoin de ce soir,
Madame la Présidente,
Excellence ou de façon plus républicaine, Monsieur l’Ambassadeur,
Mon Général,
Madame le Directeur Général,
Monsieur le Directeur Général,
Madame et Monsieur le Directeur des Ressources Humaines,
Chers Amis,
Bonsoir.

Merci à tous de votre présence à ce troisième dîner-débat 2010 du cercle Humania qui est dans sa sixième année.

Je rappelle pour ceux qui nous rejoignent que le cercle Humania est un lieu d’échanges et de réflexions pour les DRH des grandes organisations privées et publiques. Nous souhaitons par la teneur des interventions et des questions/réponses qu’à l’issue de chaque soirée vous en sortiez différents. Et croyez-moi, ce soir, avec la qualité des participants que vous êtes, je vous le garantis.

Pour mémoire: le cercle Humania a un site Web, www.cercle-humania.com, qui vous permet d’accéder notamment à tous les comptes-rendus, les mots d’accueil, les dédicaces et les photos et ce, depuis 2006.



Autre information : Vous avez pu remarquer que nous vous avons deux partenaires prestigieux pour 2010 : l'Apec qui est leader sur le marché du recrutement et expert de la gestion des compétences pour les cadres comme Jacky Chatelain, son Directeur général, vous l'a rappelé et Ineum Consulting, pour la deuxième année avec Claude Bodeau, Associé en charge des RH et de la conduite du changement. Un grand merci à nos deux partenaires et merci à ceux d'entre vous qui contribuent à dynamiser ces partenariats.

De plus, vous savez que nous voulons que nous rejoignent les DRH Groupe et les DRH France ainsi que les jeunes experts de la fonction RH qui sont l'avenir des praticiens de la gestion des ressources humaines que nous sommes. N'hésitez pas à nous en parler.

Voilà, la page de réclame « gratuite » est faite !

Suite à ces prolégomènes, nous accueillons pour ce vingt huitième dîner-débat une personnalité du monde patronal, et c'est une forme de continuité au cercle. En effet, après avoir reçu Laurence Parisot et Gérard Mestrallet qu'on ne présente pas, nous adressons la bienvenue à un grand capitaine du service publique, Monsieur Jean-Paul Bailly que je vais me faire un doux plaisir de vous présenter selon les us et coutumes du cercle !!!

Monsieur le Président-directeur général, votre intervention est attendue sur le thème : « Comment conjuguer performance et responsabilité sociale : Réalité ou utopie ? » Voilà un sujet qui est en plein dans l'actualité depuis qu'il existe la journée de la santé au travail et ce, le 28 avril dernier, depuis que l'on parle de bien-être au travail après avoir étudié, par le passé, de la sécurité au travail.

Comme d'habitude lors de nos soirées et vous l'avez volontiers accepté, votre intervention sera suivie de nombreuses questions et notamment les questions d'actualité sociale qui sont à l'ordre du jour et combien savons-nous que les interrogations ne manquent pas ?

Mais avant d'aborder le thème de ce soir, Jean-Paul Bailly, je

commenceraï par un bref historique de votre parcours en y adjoignant quelques anecdotes, et singularités avouées.

Tout d'abord, vous êtes né le 29 novembre 1946 dans une ville dont le nom en latin rappelle le cri d'un cheval et les armoiries représentent un cheval. Vous avez tous reconnu Hénin qui viendrait du latin *hinniens* (*hénissant*), devenu Henin Beaumont suite à la fusion d'Hénin-Liétard et de Beaumont-en-Artois en 1971.

Cette association des deux cités vous vaut de temps en temps la caricature suivante : vous n'êtes pas plus héninois que beaumontois et pas plus de gauche que de droite grâce à votre aménité prudente, à vos rondeurs tactiques et à votre effacement efficace !!! Que des qualités du Pas-de-Calais !!

Vous faites vos jeunes classes à l'école publique de votre village de Billy Montigny.

Puis à 7 ans, la vie professionnelle de votre père amène votre famille à quitter l'hexagone pour rejoindre la capitale administrative de la région de l'Oriental au Maroc. Il s'agit d'Oujda. Vous y effectuez vos études au collège et au lycée d'Oujda. Vous profitez du sable et du soleil de Boubeker. Mais pourquoi pas initier un rallye des gazelles pour messieurs afin d'y revenir occasionnellement !!

Puis, vous rentrez à Paris pour intégrer à 19 ans Polytechnique – promotion X 1965.

C'est alors que le choix du service public devient pour vous, jeune homme, une affaire d'homme. Venu « draguer » les jeunes recrues à Polytechnique, le président de la RATP de l'époque vous laisse son numéro direct. En prime, vous aurait un MBA. En somme, banco pour cette mission qui commence par une belle formation diplômante au Massachusetts Institute of Technology.

A la même période, votre père, ancien patron de Lafarge, participe aux accords de Grenelle en 1968. Voilà des gènes qui ne sont pas pour déplaire pour cet ingénieur diplomate que vous êtes et ce négociateur social que vous deviendrez.

A 24 ans, vous intégrez la Régie autonome des transports

parisiens(RATP) en commençant sur le terrain à la direction du réseau ferré. Comme ingénieur au plan d'entreprise, vous êtes chargé en 1978 de diriger la mission de coopération technique de l'allongement du métro de Mexico pour la Sofretu. C'est alors que vous devenez trilingue et surtout que vous découvrez ce qu'est un tremblement de terre même faible.

Quatre ans plus tard, Jean-Paul Bailly, vous revenez à Paris pour améliorer la productivité des ateliers très cégétiste de Championnet où sont entretenus les autobus de la Régie. Vous devenez ensuite ingénieur d'exploitation des réseaux ferroviaires, puis quinze jours avant l'arrivée de Christian Blanc, votre nouveau président, vous avez été nommé, cher collègue, directeur du personnel en 1989. Il vous « fait monter sur l'estrade » et « vous a révélé à vous-même » confie son entourage de l'époque. Un an plus tard, vous êtes nommé directeur-général adjoint en vous confiant notamment toute la politique sociale de la RATP.

Vous passez votre permis de conduire du métro et en particulier pour la ligne Mairie de Montreuil/ Pont de Sèvres (N°9). Malheureusement, ce ne sont pas celles qui peuvent vous ramener aux Gobelins !! En 1994, vous succédez à deux patrons éphémères, l'un trop décapant, l'autre trop décalé. Vous essayez durant l'hiver 1995 une terrible grève. Attaché à ne pas faire mentir votre réputation d'homme de consensus, Monsieur le Président, vous vous mettez à la pointe de la défense du personnel contre les agressions et « inventerez » la « procédure d'alarme sociale » pour éviter les grèves à répétition. Permettez-moi d'évoquer que le plus d'incidents techniques semble avoir en partie compensé le moins de grève, mais, ce ne serait sans doute pas social de s'en alarmer !!

Vous assumez en parallèle entre 1997 et 2001, la présidence de l'Union internationale des transports publics (UITP) et entre 1998 et 2001 de la section française du Centre européen des entreprises à participation publique (Ceep).

Mais 1998, c'est trois ans après être membre du Conseil Economique

et Social et surtout vous êtes l'auteur du rapport remarqué « Prospective, débat, décision publique » qui fait date en France dont le tout est guidé par une maxime en forme d'oxymore « la prospective du présent ». Cela se traduira par votre méthode de travail faite à la fois de beaucoup de curiosité, d'écoute d'experts et surtout du terrain en y associant les valeurs de proximité, le service personnalisé et la qualité de la relation. En somme, une vision managériale fondée moins sur l'expertise que sur « l'intelligence collective » pour « éclairer l'avenir et donner du sens à l'action quotidienne des gens ». parmi eux sont compris non seulement les salariés, les élus mais aussi les clients pour prôner « l'optimisme méthodologique ».

En 2001, vous devenez le président de l'Association nationale pour la valorisation interdisciplinaire de la recherche en sciences humaines et sociales auprès des entreprises bien connue sous le sigle de l'Anvie.

Puis vient le grand cru de 2002 où vous êtes nommé en Conseil des ministres, sur proposition de Francis Mer, président du Groupe La Poste. Vous serez reconduit par la gauche pour un deuxième mandat.

Un révolutionnaire peut-il en cacher un autre ? Quand le facteur de Neuilly qui distribue le courrier le jour aux administrés de Nicolas Sarkozy, l'ancien maire, promet le reste de son temps le « grand soir » !!, Jean-Paul Bailly vous êtes en passe de transformer en profondeur La Poste. Vous réussissez à rétablir les comptes, vous recollez peu à peu au peloton de vos grands concurrents allemands et néerlandais en matière de marge en instillant à réaliser de gros efforts de productivité. Des investissements massifs de près de 3,4 milliards d'Euros sur 2004-2010 ont été lancés avec le plan « Cap Qualité Courrier » avec une mise en adéquation des effectifs sans que soit mise à feu et à sang cette traditionnelle forteresse syndicale. Le fin manœuvrier que vous êtes, a aussi joué à plein avec les maires de France qui sont arc-boutés sur le maintien des 17 000 agences réparties sur le territoire national, dont une bonne partie va pourtant voir ses missions évoluer vers les services de proximité.

Enfin, Monsieur le Président, vous avez su batailler ferme face à l'hostilité générale des banques françaises pour convaincre les pouvoirs publics de vous accorder les coudées plus franches dans les métiers de la finance en devenant un véritable acteur du monde bancaire. Vos guichets doivent pouvoir traiter la lettre et l'avoir. En somme, vos réformes armées de votre formule miracle des « 3S » - du sens, du soutien, du suivi -, sont passées avec le temps.....comme une lettre à la poste !!!

L'homme flegmatique, grand et consensuel à la carrure d'ancien trois-quarts au rugby a ainsi percé bien des lignes de défense.

Fort de vos 300 000 collaborateurs, vous êtes la première entreprise employeur en France. Vos 100 000 facteurs parcourent 760 millions de kilomètres par an à la rencontre de tous les français soit 50 fois le tour du monde chaque matin !! Vous êtes aussi le plus grand propriétaire immobilier après l'Etat avec plus de 25 000 établissements Comme vous n'avez jamais joué les prophètes du libéralisme, les partenaires sociaux vous apprécient mais pourtant vous leur faites avaler l'abandon du statut de fonctionnaire pour un salarié jaune sur deux.

Le premier des postiers que vous êtes, préfère convaincre que d'avoir à taper du poing sur la table. En Conseil d'administration, cela peut prendre des heures. Si quelqu'un élève la voix, vous parlez de moins en moins fort ...jusqu'à être entendu. Car chez le réformateur que vous êtes, le calme n'exclut pas la fermeté. Lors des négociations marathons, la partie de bras de fer aura beau être feutrée, policée, à la sortie vous n'aurez rien lâché sur les objectifs.....que vous êtes souvent le seul à connaître !!!.

Jean-Paul Bailly, voila la transition avec le débat de ce soir. Votre auditoire a besoin de votre expertise et de votre sens de la pédagogie « terrain » pour décliner le thème de la soirée : « Conjuguer performance et responsabilité sociale : Réalité ou utopie ? »

Manager pacificateur et modernisateur, vous nous ferez part de vos

positions sur votre responsabilité sociale dans le contexte actuel de performance.

Pour mémoire, la responsabilité sociale d'entreprise a notamment un impact :

- au niveau stratégique quant au partage des enjeux,
- dans l'exercice des métiers par la modification de pratiques, de processus de production et d'outils ;
- au niveau des comportements ou éco-geste.

Par vos métiers qui sont ancrés au cœur de la cité et couvrant tout le territoire, comment arriver à répondre totalement à votre engagement social sur le terrain ? N'est-ce pas un énorme chantier aux contours sans fin pour construire un service public contemporain ?

Si est crucial que le dirigeant que vous êtes et vos équipes de direction portent la mise en place de la stratégie de la responsabilité sociale, celle-ci ne deviendra opérationnelle que si les salariés l'intègrent soit selon votre vocable par une « authenticité de la concertation ». Quid dans un groupe comme le vôtre, des modifications principales et profondes que vous avez du mettre en place dans le management, la production et le comportement ?

Comment lier un enjeu stratégique social avec celui de la performance et du profit qui est la pérennité de l'entreprise ? Ou dit autrement : Quid de l'aspect économique de la responsabilité sociale dans le cadre de la croissance et de la rentabilité qui sont les clés de voûte de toute entreprise ?

Comment concilier cette raison d'être de l'entrepreneur avec un engagement dans le mieux être du citoyen ?

Voilà quelques interrogations, Monsieur le Président, qui seront complétées, tout à l'heure, après votre exposé, par les questions provenant des 80 DRH que vous avez devant vous ce soir et qui représentent près de 2 millions de salariés.

Pour conclure, je vais tracer rapidement certaines particularités de votre personne.

Votre trait de caractère : vous êtes calme, consensuel et d'humeur égal. Vous ne vous énervez jamais, ne gouvernez jamais par coups de tête ou de gueule. Mais le Sagittaire que vous êtes, est un passionné qui cache sa fougue.

Votre truc contre le stress : une bonne « bouffe » avec les amis ou une virée en bateau dans le golf du Morbihan mais en Ile de France, une bonne partie de tennis notamment une fois par mois avec Jean-Paul Huchon, cela détend. Par curiosité, j'aimerais bien être votre arbitre, à l'occasion !!

Votre actrice préférée : Delphine Seyrig qui représente à la fois l'incarnation de la femme romantique et inaccessible mais aussi la représentation de la femme réaliste et maîtresse de son destin. Antoine Doinel, dans Baisers volés, dit du personnage qu'elle interprète: « Ce n'est pas une femme, c'est une apparition ». En somme de quoi vous faire rêver !!

Votre plat préféré est berrichon : le poulet en barbouille qui peut être aussi du faisan en Berry, je vous le confirme. La barbouille est un plat mijoté et ressemble à un ragoût dont on garde le sang pour lier la sauce sans oublier que l'on peut y casser un œuf. Et pourquoi pas avec votre boisson préférée, une bonne petite bière mais pas prise à l'arrachée comme lors de vos déplacements dans les gares et les aéroports !!

Votre rêve : Que l'équipe de football de Lens redevienne Championne de France ! Venant de la ligue 2 en 2009, ils sont 13^{ème} au classement, il y a encore un énorme gap à franchir. Pour mémoire, les « sang et or » ont été champion de France lors de la saison 97/98 !!!

Par contre, apporter votre contribution à l'édifice du grand Paris ne serait pas un rêve impossible en retrouvant de Christian Blanc et vos talents de prospective méthodologique optimiste !!

Le bonheur parfait c'est Michèle, Benjamin, Julien, Tristan et Maxime et à votre bureau, c'est Catherine, Dominique et Vincent !!

Ce que vous détestez par-dessus tout : Les carottes, les décisions hâtives, l'arrogance et les confidences !!

Petit, que vouliez-vous faire ? Peindre ou restaurer des tableaux. Mais, dans la vie courante, n'êtes-vous pas un peintre qui construit son tableau par petites touches ?

Vos prochaines vacances : vous pourrez déjà raconter votre périple que vous venez juste de faire en Jordanie par exemple avec Mickaël Talmo, DRH de SNCF Participations qui en revient aussi !!

Qu'est-ce que vous aimez qu'on dise de vous ? Un grand patron humaniste resté sourd aux sirènes des stocks options. Stéphane Richard, directeur général de France Telecom dont la sœur, Sylvie Brunet est parmi nous, rappelle souvent que vous n'êtes pas motivé par l'argent, que vous avez un vrai feeling social et une conception élevée de l'intérêt collectif.

Votre leit motive pour les jeunes : Il faut donner à ses enfants des racines et des ailes, tient du Patrick de Carolis !! Comme racines, les vôtres s'envoleront en tant qu'ingénieur grâce à Airbus ou aux turbines hydrauliques de Sogreah !!

Mon objectif vis-à-vis de vous : avoir tenté de lever le « culte du secret » qui est la clef de voûte de votre tranquillité.

Jean-Paul Bailly, votre intervention nous tient particulièrement à cœur et vous pouvez compter sur la perspicacité de nos invités !!

Nous vous remercions chaleureusement de la transparence des échanges qui vont suivre dans l'esprit qui est le vôtre, c'est à dire passer de la pression individuelle négative à l'animation collective

positive que vous allez initier dans votre intervention et que nous nous ne limitations pas entre l'anathème et l'incantation.

Tout en sachant comme le disait Gustave Flaubert : la bêtise est de conclure.

Merci, Monsieur le Président-directeur général, pour votre participation.

Et merci à tous et à chacun de vos questions à venir qui participeront à la qualité du débat.

Merci de votre attention.

Ghislain Missonnier
Président du Cercle Humania

Ce texte comporte quelques reprises d'articles de presse et d'ouvrages.