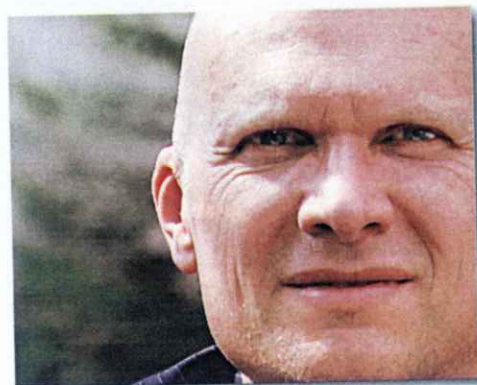


Johnny Thijs : patron inspirant de Bpost



by Olivier A. ONGHENA-'t HOOFT
Expert en « Leadership & Sens »
oao@solbosventures.com

Bpost vient d'être introduite en bourse. Cette entreprise d'état était réputée pour être inerte, dysfonctionnante et plutôt vieillotte. Elle s'est transformée en organisation à succès et financièrement performante. En dix ans, elle s'est orientée vers un business model mettant le focus sur le client et des services innovateurs. Les managers, compétents et passionnés, ont été les locomotives qui ont fait bouger progressivement les plusieurs dizaines de milliers d'employés. Ils leur ont expliqué de façon claire pourquoi le changement était indispensable. L'enjeu était réellement la pérennisation de l'entreprise et la garantie de l'emploi.

« L'enjeu
était
la pérennisation
de l'entreprise
et la garantie
de l'emploi »

Ce processus a été facilité de façon évidente par la direction inspirante de Johnny Thijs, homme d'une grande amabilité et accessibilité, mais mettant la poigne, la clarté et la passion quand il s'agit d'atteindre le but qu'il s'est fixé. Personnage visionnaire, team player qui a l'art de s'entourer de gens compétents, communicateur hors pair, il est parvenu, avec les syndicats, à inciter les 30.000 collaborateurs à affronter les changements requis par la nouvelle stratégie.

Sur quel savoir-faire s'est appuyé Johnny Thijs pour réaliser ce " titanenwerk " ? Avant de commencer chez ce qui s'appelait encore La Poste, il a accumulé une expérience internationale de pointe, surtout au sein d'entreprises « fast moving consumer

goods ». Il a développé ses compétences en marketing, vente et gestion chez Vanderelst, Masterfoods, Côte-d'Or-Jacobs-Suchard, Interbrew et Terbeke. Ce know-how lui a permis de transformer la poste belge en une organisation qui puisse faire face aux lois du marché, diamétralement opposées à celles qui la régissaient auparavant.

Approche méthodique

Qu'est-ce qui caractérise Thijs dans son parcours Bpost jusqu'à présent ? Tout d'abord, sa motivation première : vouloir gagner. Ensuite, sa conviction que les processus de transformation étaient indispensables pour sauvegarder le futur de l'entreprise et le maintien des postes d'emploi dans un environnement économique et de marché en totale mutation.

Quelles sont ses priorités en tant que responsable de l'entreprise ? Il lui importe de s'occuper d'abord du client, ensuite de son entreprise, puis de son département et, finalement, de lui-même. Bref, en mettant l'intérêt à long terme de son entreprise avant tout et, notamment, avant son propre ego et ses propres intérêts, il a obtenu, au fur et à mesure, un énorme « buy-in » de toute l'organisation.

Mais quelle a été la « méthode Thijs » ? Premièrement, il a chargé son comité de direction de mettre rigoureusement en œuvre les priorités mentionnées plus haut, et ce avec une grande indépendance et dans un esprit d'équipe. A partir de là, il a

imposé une communication claire, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Par exemple, 500 roadshows, réunissant entre 50 et 100 personnes, ont été organisés, pendant lesquels les managers ont pu clairement expliquer aux collaborateurs les menaces du marché, la stratégie et les changements opérationnels, et répondre à toutes les questions.

Après des débuts difficiles, la direction est parvenue à progressivement faire accepter sa stratégie. Elle a suscité un climat de confiance en montrant qu'elle savait où elle allait. Très vite après avoir été approuvé par le Conseil d'Administration, le plan stratégique a été présenté aux syndicats. Les projets de changements ont été annoncés bien à l'avance et testés par des groupes-pilotes. Signalons enfin que les modalités d'exécution ont toujours été discutables pour autant que l'on ne revienne pas sur le projet en tant que tel. Résultat des courses : Bpost est aujourd'hui apte à affronter la Bourse...

