



**1** Son style apparaît guindé, comme s'il convenait d'incarner le pouvoir. Et d'exprimer par la rigueur vestimentaire celle de la pensée.

**2** Plus enclin à l'analyse et à l'observation qu'à la communication, il lui faut prouver, aujourd'hui, qu'il sait aussi être un meneur d'hommes.

**3** Préférant les coulisses à la lumière, il incarnait jusqu'à sa nomination l'archétype du conseiller discret. Il doit vite changer de registre.

DENIS/REA

# Pierre Mongin

## En première ligne

Désormais exposé, le nouveau patron de la RATP doit faire oublier le conseiller de l'ombre qu'il était à Matignon. Sinon, gare au déraillement !

“**A** première vue, Pierre Mongin, le nouveau patron de la RATP, a tout pour réussir. Une parfaite connaissance de l'administration, un réseau politique de premier ordre, une passion pour les questions sociales et les contacts avec les syndicats. Le problème ? La personnalité de cet énarque bon teint et la réputation qu'on lui prête. Pour beaucoup, il reste l'homme du CPE (contrat première embauche), parachuté à la tête d'une entreprise publique pour le remercier du devoir accompli.

Il lui faut donc corriger sans tarder cette image : elle ne peut que le desservir dans une entreprise où les relations humaines se confondent avec les relations sociales. Il doit d'abord éviter les phrases lapidaires, assassines, et souvent inutiles comme on les aime au sein des cabinets ministériels (« Il faut tenir face aux gauchistes,

il n'est pas question de céder », « Tout député UMP qui flanchera sera cassé »).

Il doit aussi prouver qu'il ne mérite plus cette réputation de technocrate qui lui colle à la peau. Il y parviendra en allant sur le terrain et en démontrant son intérêt pour l'action et l'opérationnel. Il doit aussi sortir de cette dimension de conseiller de l'ombre (auprès d'Edouard Balladur ou de Dominique de Villepin). Pour cela, il lui faudra combattre son goût pour le secret, cultivé Place Beauvau et à Matignon, abandonner son costume d'émittance grise, couleur de muraille. Il pourrait, par exemple, afficher davantage de transparence, développer la communication et multiplier les échanges.

Désormais en première ligne, il doit s'astreindre à modifier son style relationnel : ne pas confondre s'imposer et imposer. Il s'agit de refréner son penchant naturel à vouloir passer en force. L'homme

gagnera aussi à se montrer plus ouvert au compromis : on peut accepter des idées constructives différentes des siennes sans pour autant perdre la face.

Si sa capacité managériale a pu s'exprimer au ministère de l'Intérieur, cela ne lui donne pas un blanc-seing pour piloter l'entreprise du quai de la Rapée : à la RATP, la gestion des hommes s'annonce plus délicate. D'autant qu'il succède à une femme (Anne-Marie Idrac) et à un homme (Jean-Paul Bailly) qui ont fait du déminage social leur marque de fabrique. Pierre Mongin devra surtout admettre que sa conception du management n'est pas forcément gravée dans le marbre. Qu'il doit pouvoir, au besoin, la faire évoluer. Cesser, par exemple, de confondre hiérarchie et ressources humaines. Et se montrer plus stratège, sans se référer systématiquement, comme pourrait l'y inciter son tempérament nostalgique, à des situations qu'il a déjà vécues ailleurs.

Plutôt enclin à l'autoritarisme, il lui faudra pourtant chercher à apaiser les situations, à calmer le jeu, à désamorcer. En somme, le contraire de ce qui a caractérisé l'épisode du CPE, cristallisation de crispation. Car, à la Régie autonome, un grief local peut rapidement dégénérer en conflit de masse.

Bref, pour réussir à la tête de la RATP, Pierre Mongin devra relever cette gageure : se débarrasser de son étiquette d'énarque sans se départir pour autant des qualités dont il sait faire preuve lorsqu'il est dans son meilleur rôle, celui de serviteur de l'Etat. ”

**Consultation de Pascal Vancutsem**  
Fondateur de Coaching & Performance