

Peut-on réussir des réformes en France ? La méthode Bailly

À propos de l'essai de Jean-Paul BAILLY, *Réformez ! par le dialogue et la confiance*, Paris, éditions Descartes & Cie, 2016.

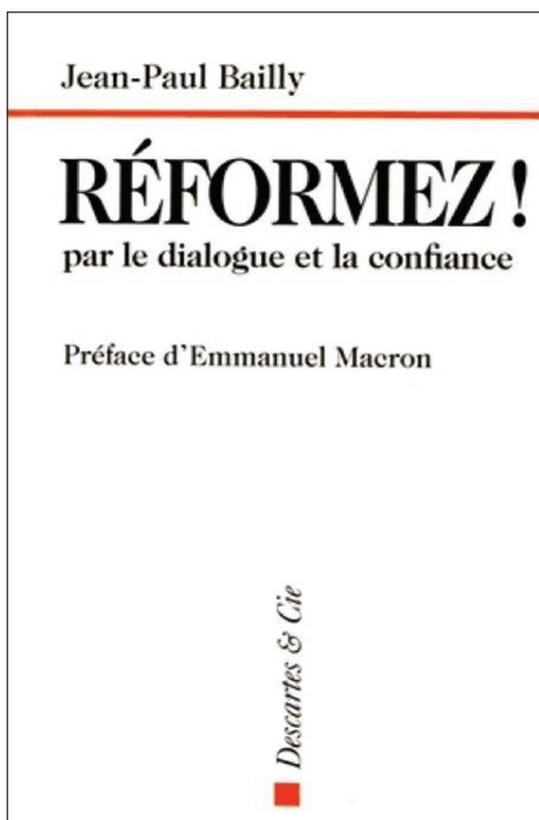
Par Jacques SARRAZIN

Affiliate Partner, Lindsay Goldberg

L'ouvrage de Jean-Paul Bailly *Réformez ! par le dialogue et la confiance* est paru il y a déjà plus de deux ans. Mais sa lecture est particulièrement d'actualité aujourd'hui, pour au moins deux raisons : 1) les difficultés que rencontrent toujours plus de dirigeants d'entreprise lorsqu'ils veulent mettre en place des changements organisationnels, et Air France l'an dernier en a été une parfaite illustration ; et 2) les réactions violentes d'une partie des Français depuis quelques mois face aux réformes lancées par l'État et le rôle de garant du Grand Débat confié par Emmanuel Macron à Jean-Paul Bailly.

Des huit années passées par Jean-Paul Bailly à la tête de la RATP (de 1994 à 2002) et des onze années suivantes à la tête de La Poste, nombre d'observateurs ont retenu l'image du « pacificateur » : en 1994, les grèves à la RATP étaient incessantes (« Les syndicats déposaient alors plus d'un préavis de grève par jour » !). En 2002, le système dit « d'alarme sociale » avait permis de réduire considérablement le nombre de grèves. Quant à la Poste, elle était en 2002 face à une décrue pérenne de son activité courrier mais toutes les tentatives de réforme se heurtaient aux réactions souvent violentes de la

coalition implicite des syndicats et des élus locaux. En 2013, l'essentiel de la transformation de La Poste était réalisé, et notamment 7000 bureaux de poste avaient été supprimés, en concertation avec le personnel et les maires des petites communes rurales.



Le livre de Jean-Paul Bailly fourmille d'anecdotes sur ce rôle de pacificateur. Et même s'il s'en défend, il fournit au lecteur des recettes très concrètes et qui semblent aisément applicables à d'autres organisations. Mais, et c'est ce

qui est le plus nouveau et le plus intéressant dans cet ouvrage, pour Jean-Paul Bailly, pacification ne veut pas dire abdication devant les objectifs individuels des uns et des autres. Au contraire, pacification et changement organisationnel pour s'adapter à l'évolution de l'environnement vont de pair et même se confortent l'un l'autre. La pacification de l'organisation et de ses liens avec son environnement permet d'engager avec succès des réformes mais réciproquement, c'est la compréhension par le plus grand nombre possible d'acteurs des objectifs de l'entreprise et du plan pour les atteindre qui va permettre de gagner leur adhésion à ces objectifs et à ce plan et, ainsi, créer un climat de travail pacifié.

Faire adhérer tous les acteurs de l'entreprise aux objectifs et aux plans d'action suppose une vision, des processus d'écoute et de dialogue décentralisés et organisés et enfin une forte implication de toute la hiérarchie. Si ces préconisations figurent en bonne place dans tous les manuels de management depuis longtemps, l'intérêt du livre de Jean-Paul Bailly est qu'il rentre dans le détail et n'esquive pas les difficultés qu'il a rencontrées mais en tire ce qu'il appelle des « principes », fondements de ce que, modestement, il se refuse à appeler sa théorie des organisations :

- La vision : « Aucune conduite du changement n'est possible s'il n'existe pas un diagnostic et un

projet partagé », avec les employés, les actionnaires, les *stakeholders*.

- Un dialogue confiant avec toutes les parties prenantes : « Le dialogue ne consiste pas à argumenter ni à chercher à tout prix à convaincre les autres de la justesse de son point de vue. C'est créer une atmosphère d'écoute réciproque tournée vers la coopération et la construction partagée ».

- La forte implication de la hiérarchie : la hiérarchie « a trop souvent un fonctionnement mécanique et mécaniste, telle une horloge » alors qu'elle doit relayer et expliquer la vision et le projet puis animer le dialogue décentralisé.

Les succès de Jean-Paul Bailly à la tête de la RATP puis de La Poste ont été unanimement salués. Mais le lecteur s'interroge sur la répliquabilité de son approche dans d'autres entreprises :

- La RATP et la Poste étaient en situation de crise aigüe, les employés et les différentes parties prenantes comprenaient qu'il fallait bouger. Sans cette impérieuse nécessité, la méthode Bailly aurait-elle fonctionné ? N'y aurait-il pas eu de fortes pressions pour repousser sans fin les réformes ou les mener à tout petits pas ?

- L'appui financier de l'État et des collectivités locales a été très important. Combien d'entreprises du CAC 40 rêveraient d'une augmentation de capital de près de 3 milliards d'euros comme celle

qu'a obtenue La Poste en 2005 !

- Tant la RATP que La Poste ont été « à l'abri » des pressions court-termistes des marchés financiers.

Certes ces différentes caractéristiques se retrouvent aujourd'hui dans d'autres entreprises, telles que PSA et Accor. Et l'on trouve bien des similitudes dans l'approche de Carlos Tavarès chez PSA avec celle de Jean-Paul Bailly. Quant à Accor, son PDG, Sébastien Bazin, bien qu'ancien dirigeant du fonds Colony Capital, a demandé à Jean-Paul Bailly d'être administrateur de son groupe. Mais peut-on dupliquer la « méthode Bailly » à la SNCF, dans les banques françaises ou la grande distribution, des secteurs confrontés à de très importantes mutations ?

Le lecteur s'interroge également sur la pertinence d'autres modèles de gestion du changement organisationnel qui ont eux aussi fait leurs preuves. Par exemple le redressement de Renault par Carlos Gohn, celui de Valeo par Noël Goutard ou bien celui de Saint Gobain par Jean-Louis Beffa, tous trois fondés sur un management très centralisé, une focalisation sur le chiffre, une recherche forcenée de la réduction des coûts et un pari sur l'innovation, soit des concepts assez éloignés de l'approche humaniste de Jean-Louis Bailly, même si ce dernier a su mener à bien l'automatisation du métro et celle du tri du courrier.

Jean-Paul Bailly ne cherche pas à comparer son approche du changement organisationnel dans les entreprises avec d'autres méthodes. Fidèle à sa modestie bien connue, il laisse à des chercheurs en gestion le soin de théoriser et de comparer et se contente de faire partager sa propre expérience au lecteur. C'est sans doute là la raison du succès de son ouvrage : l'Académie des Sciences morales et politiques lui a décerné en 2018 son prix Olivier Lecerf.

La dernière partie du livre, sous forme de questions-réponses avec un journaliste, traite de la transposition des « principes Bailly » à la réforme de l'État et de la France. Tournée vers la haute fonction publique et le gouvernement, elle ébauche une transformation de l'action publique en France qui n'est pas dénuée d'intérêt mais qui laisse largement de côté le jeu des politiques. C'est cette dernière partie qu'a retenue Emmanuel Macron dans la préface qu'il signe pour cet ouvrage : « Pour rénover l'action publique, il faut passer d'une logique de haut vers le bas à une logique de bas vers le haut. Les réformes seront à la fois plus pertinentes et mieux tolérées lorsqu'elles émergeront de ceux qui auront à les appliquer », et en conclusion de la préface : « Le changement ne se décrète pas. Pour qu'il advienne, il faut se fonder sur la confiance et le dialogue ».