

LE MANAGEMENT DU SECTEUR PUBLIC À L'INTERFACE DE LA POLITIQUE : HYDRO-QUÉBEC ET LA POSTE COMME ILLUSTRATIONS¹²

Taïeb Hafsi et Jean-Marie Toulouse, professeurs émérites à HEC Montréal

Résumé

Les gestionnaires du secteur public vivent les tensions et les risques que leur impose l'interface avec les actions politiques. Cette interface ne peut être aseptisée et les gestionnaires doivent apprendre à être efficaces dans cet espace trouble et turbulent du bien commun. Nous décrivons dans cet article des exemples, empruntés à nos études sur le secteur public³, notamment à d'Hydro-Québec et à La Poste en France, pour mettre en évidence les rôles que les dirigeants peuvent jouer pour être efficace malgré la politique. Nous décrivons quelques expériences et leçons révélatrices que les actions de dirigeants de talent révèlent et qui pourraient servir de base à l'étude et à la préparation des générations futures de dirigeants.

Abstract

Public sector managers experience the tensions and risks imposed on them by the interface with political actions. This interface cannot be sanitized and managers must learn to be effective in this murky and turbulent space of the common good. In this article, we describe examples, borrowed from our studies on the public sector⁴, notably Hydro-Québec and La Poste en France, to highlight the roles that leaders can play to be effective despite politics. We describe some eye-opening experiences and lessons that the actions of talented leaders reveal could serve as a basis for the study and preparation of future generations of leaders.

Mots-clés

Bien commun, interface politique-management, dirigeants du secteur public, Hydro-Québec, La Poste.

Keywords

Common good, politics-management interface, public sector managers, Hydro-Quebec, La Poste

Pour citer cet article Hafsi, T. et J.-M. Toulouse (2023). « Le management du secteur public à l'interface de la politique : Hydro-Québec et La Poste comme illustrations », *Télescope*, vol. 20, n° 3, https://telescope.enap.ca/Telescope/22/Index_des_numeros.enap#

¹ Cet article est une version éditée du chapitre 2 de l'ouvrage de Hafsi et Toulouse (2021). *Les entreprises du secteur public ou le management du bien commun*. Montréal. Il est publié avec l'autorisation des Éditions JFD.

² Toutes les citations sont tirées d'entrevues avec les personnes citées ou plus rarement de déclarations publiques.

³ Voir Hafsi et Toulouse (2021).

⁴ See Hafsi and Toulouse (2021).

Introduction

L'État est sans doute la structure organisationnelle la plus importante dans la vie des citoyens et de toutes les actions organisées. Les chercheurs et les analystes s'intéressent surtout à ses activités, notamment aux politiques publiques qu'il génère et qui structurent la vie du pays. Peu de travaux ont été consacrés aux aspects organisationnels. En particulier, l'État est tentaculaire et de nombreux tentacules sont faits d'organisations importantes, sous son contrôle, mais dont on a peu étudié les dynamiques de fonctionnement, notamment les dynamiques de leurs relations avec l'État. Parmi ces organisations, les entreprises d'État sont dans une situation particulièrement délicate. Elles ont des objectifs technico-économiques et sociaux, mais qui sont un enjeu pour les acteurs politiques. Elles doivent donc jongler constamment pour arbitrer et dans le meilleur des cas réconcilier les objectifs de leurs missions avec les préoccupations non dites des acteurs politiques. Les dirigeants de ces organisations se retrouvent nécessairement au milieu de champs d'influence multiples, essayant de répondre aux mandats qui leur sont donnés à l'interface avec le jeu politique.

Dans cet article, nous prenons la perspective du bien commun pour révéler comment des dirigeants talentueux résolvent les multiples difficultés du management des entreprises d'État et évitent « la tragédie du bien commun⁵ ». Dans une première section, nous rappelons une conceptualisation des

⁵ L'idée du bien commun a été popularisée par Garrett Hardin en 1968 dans son article « The Tragedy of the Commons », publié dans *Science*. Hardin utilisait la parabole d'un groupe de bergers qui font paître leurs troupeaux sur un champ commun, qui n'appartient à personne en particulier, mais à tous en général. Il

rapports entre l'État et les organisations qui lui sont attachées. Dans les deux sections suivantes, nous prenons deux exemples révélateurs des méthodes utilisées et des qualités des dirigeants qui les ont conçues. Nous concluons avec quelques réflexions générales et questions que cet article nous suggère sur le futur du management des organisations du secteur public et sur le management à l'interface de la politique.

L'État et l'organisation publique, des relations suivant un cycle en trois périodes

L'un des piliers de la théorie des organisations est celui de la relation entre l'organisation et l'environnement dans lequel elle baigne. Même si le comportement de l'organisation n'est pas complètement déterminé par son environnement, il est considérablement influencé par celui-ci. Les caractéristiques de l'organisation, notamment ses ressources et ses dirigeants, interagissent avec celles de l'environnement pour déterminer les marges de manœuvre dont elle dispose et donc le degré d'autonomie de ses décisions.

Habituellement, l'environnement est conceptualisé par l'identification de ses composantes, plus particulièrement les acteurs et les forces qui le composent et leurs pouvoirs relatifs dans les circonstances de la prise de décision de l'organisation. Généralement, les acteurs et les forces principales sont classés en deux grands groupes : 1) ceux qui ont un effet direct sur les activités de

argumentait alors que la destruction du champ commun serait inéluctable parce que, rationnellement, chacun a intérêt à l'utiliser au maximum et à ne rien faire pour le maintenir. Hardin a utilisé cela comme une métaphore de ce qui arrive aux « ressources d'un pot commun » (Ostrom et Ostrom, 1977).

l'organisation; et 2) ceux, plus généraux, qui ont un effet moins ciblé et diffus. Les premiers sont souvent désignés comme des « parties prenantes » (*stakeholders* en anglais). Dans le cas des seconds, on parle plutôt de l'environnement général ou institutionnel, qui est souvent considéré comme la structure et les règles du jeu, dans lequel l'entreprise se trouve.

L'environnement général peut être économique, social, politique et écologique. Sans aller dans le détail, sur le plan économique, on peut mentionner à titre d'exemple les caractéristiques de l'industrie (économies d'échelle, fragmentation, importance de l'innovation, etc.). Aussi, sur le plan institutionnel, qui sert de cadre à l'environnement économique, social, politique et écologique, on peut nommer les lois et les règlements, qui sont généralement bien identifiés. Il y a aussi les habitudes et les comportements qui se sont établis avec le temps et qui deviennent des normes. Finalement, il y a l'état d'esprit, ou la formation de l'esprit, auquel contribuent l'éducation des citoyens et la culture.

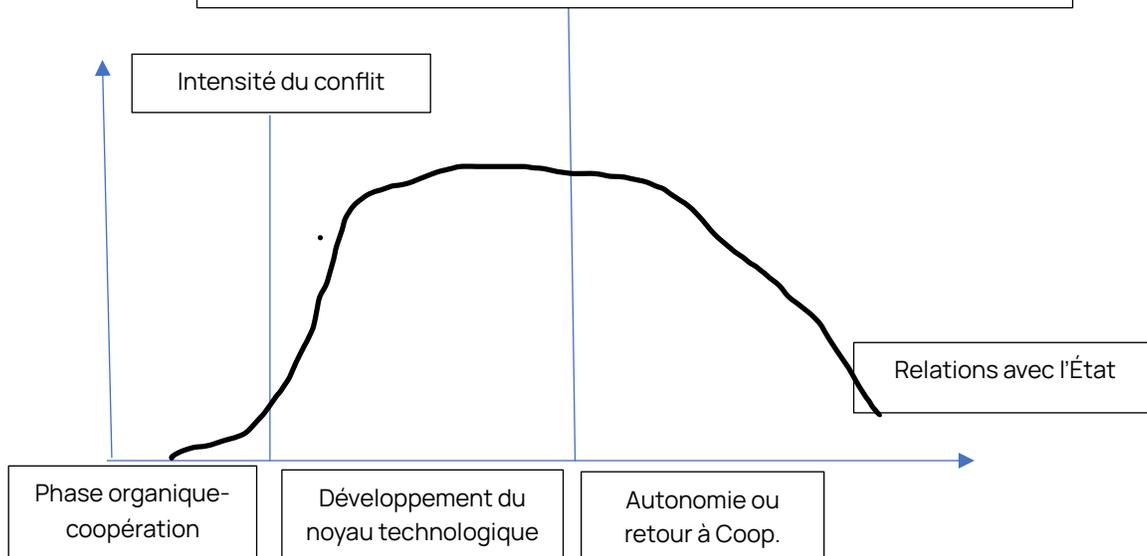
Les parties prenantes peuvent être nombreuses. La Société de transport de Montréal (STM) a recensé 68 groupes ou ensembles organisés qui tentent d'influencer ses décisions. En général, on répertorie une dizaine d'ensembles importants, parmi lesquels les plus influents sont les concurrents, les clients, les propriétaires, les communautés touchées par les activités de l'entreprise et les organes de régulation des activités, comme les gouvernements.

Quand l'État est propriétaire de l'entreprise, il joue auprès d'elle des rôles importants. Il est

certes propriétaire, mais il est également maître du jeu et travaille souvent à le réguler. Il peut aussi être client et représentant ou protecteur de communautés. L'État est alors la partie la plus importante de l'environnement de l'organisation, et les relations avec lui sont critiques.

Ces relations sont au cœur du management de l'entreprise d'État. Elles suivent, selon Hafsi et Koenig (1988), un cycle constitué de trois périodes. Au cours de la première période, les relations entre l'entreprise et l'État sont organiques. L'entreprise est pratiquement une partie de l'État. Ses gestionnaires sont très proches des administrateurs de l'État et coopèrent avec eux pour concilier leurs objectifs respectifs. Les relations sont étroites et la coopération relativement riche. Il est cependant clair que les objectifs et les préoccupations de l'État et des politiciens prennent le pas sur ceux de l'entreprise et de ses gestionnaires. La deuxième période commence lorsque les activités de l'entreprise se développent et que son noyau technologique se constitue. Dans leurs efforts pour protéger le fonctionnement de ce noyau, les gestionnaires entrent alors souvent en conflit avec les représentants de l'État, administrateurs et politiciens. Ces désaccords prennent de l'importance avec le temps, mais ils sont coûteux pour les deux parties. La tendance naturelle est à les éviter. La dynamique du conflit mène soit vers la négation de la capacité de l'entreprise à s'autogérer et à sa reprise en main par l'État, soit à une évolution progressive de celle-ci vers une grande autonomie (voir figure 1).

Figure 1 : le cycle des relations État-Entreprises du secteur public



Source : Hafsi et Koenig (1988)

C'est cette dynamique organisationnelle fondamentale qui explique aussi l'évolution vers la privatisation ou vers des relations contractualisées. Lorsque l'entreprise doit, pour toutes sortes de raisons, demeurer propriété de l'État, celui-ci négocie avec ses dirigeants des résultats à atteindre, puis laisse l'entreprise relativement libre d'agir, sous la supervision normale de son conseil d'administration (CA). Cette formalisation de l'autonomie n'a cependant pas réglé l'ambiguïté des rapports de l'entreprise avec l'État. Les dirigeants sont formellement nommés par le CA, mais c'est le gouvernement ⁶ qui confirme la décision. Comme les dirigeants peuvent être congédiés à tout moment, ils doivent constamment se

⁶ Le gouvernement n'est pas une organisation unitaire. Ses décisions sont médiatisées par un appareil complexe et même les politiciens ont des intérêts et des opinions qui peuvent diverger. Mais cela ne change pas

soucier des préoccupations de l'État. Ainsi, ils se trouvent souvent face à des situations de management où ils doivent prendre en compte implicitement les préoccupations politiques gouvernementales (Vernon, 2014 [1981]).

Si on accepte l'idée que les entreprises d'État ont la charge du bien public ⁷, les situations politisées favorisent les intérêts de chaque partie prenante, de manière distincte. Elles mettent en cause la capacité de ces entreprises à privilégier le bien public et peuvent dans certains cas amener des dégradations et des dérives qui le défavorisent ou même le détruisent.

Comment gérer cette interface entre le management et la politique? Les dirigeants des entreprises d'État doivent être créatifs pour protéger l'entreprise des interventions

l'essence de notre argument, même si cela gomme des nuances parfois importantes.

⁷ Même si ces concepts sont distincts, pour les besoins de cet article, bien commun et bien public sont utilisés pour évoquer le même phénomène, décrit plus tôt.

dommageables, tout en donnant satisfaction au gouvernement. Voyons quelques exemples.

Hydro-Québec (HQ)

Dans leur ouvrage - *Société d'État? Pourquoi pas!* - Lanoue et Hafsi (2010) décrivent les défis de la gestion d'Hydro-Québec, l'entreprise d'électricité de la province canadienne du Québec. C'est une entreprise massive par ses investissements dans la province, par ses effets sur l'emploi et les multiples bénéfices qu'elle rapporte à son action, ainsi que par l'importance économique et sociale des services qu'elle fournit. Du fait de ces rôles particulièrement sensibles, elle ne peut échapper à la tentation des politiciens de l'utiliser comme outil de développement national, voire régional, avec des objectifs d'inspiration politique.

Dans une telle situation, les gestionnaires sont à la fois tenus à une performance économique comparable à celle des plus grands joueurs et à une performance sociale louable. Ainsi, ils ne peuvent pas se dérober au moment de répondre aux demandes acceptables des politiciens et, en général, des parties prenantes légitimes. Cette double contrainte est souvent à la source de situations particulièrement difficiles, dans lesquelles le gestionnaire est tiraillé entre des exigences apparemment incompatibles.

Les modes de gouvernance peuvent parfois faciliter la résolution des difficultés de management et, dans d'autres cas, ils peuvent les aggraver. Par exemple, dans une première phase de la vie d'HQ, allant de la consolidation

de la production d'électricité au sein d'HQ en 1962 à la modification de sa gouvernance en 1981, le législateur soucieux d'éviter des comportements favorisant un groupe politique ou un autre⁸ a décidé que l'entreprise serait dirigée par une « commission » dont les membres étaient nommés pour dix ans. Ce mandat, qui ne pouvait être remis en cause sans raison impérative ou faute grave, permettait aux commissaires de résister aux politiciens, qui étaient généralement en poste pendant quatre ans. Ils étaient cependant tenus de respecter l'objectif de « fournir de l'électricité aux Québécois, au tarif le plus bas compatible avec une saine gestion ». Le management par des commissaires autonomes, qui ne se coordonnaient pas, posait problème⁹. Toutefois, la croissance étant forte, et l'entreprise florissante, la situation était acceptable.

En 1978, le gouvernement du Québec décide de « moderniser » la gouvernance d'HQ en créant un CA devant lequel les gestionnaires étaient responsables de la gestion de l'entreprise. Le CA nommait aussi le président de l'entreprise et l'évaluait. Le changement représentait en fait une réduction considérable des marges de manœuvre des gestionnaires. D'abord, le gouvernement pouvait changer les membres du CA à loisir. Ensuite, les gestionnaires pouvaient être changés par le CA à loisir également. La capacité des dirigeants à résister à l'État était de ce fait sensiblement réduite. Seules, la technologie, les normes en matière de management public et la pression

⁸ Avant la nationalisation des sociétés d'électricité au profit d'HQ en 1962, l'entreprise était totalement sous l'emprise du premier ministre Maurice Duplessis. Comme le dit Joseph Bourbeau, président du CA en 1981 : « L'emprise du gouvernement est forte, les entrepreneurs sont choisis par lui et exécutent les

projets pour le compte d'HQ [...] » (cité par Lanoue et Hafsi, 2010 : 59).

⁹ Pour une étude détaillée du management de l'entreprise pendant cette période et le changement entrepris par Guy Coulombe, voir Hafsi et Demers, 1989.

populaire pouvaient empêcher le gouvernement de se transformer en dirigeant à distance.

Le grand changement mené par Guy Coulombe¹⁰ à partir de 1981 montrait que le gouvernement pouvait à tout moment reprendre les choses en main. Coulombe avait obtenu « carte blanche » du premier ministre René Lévesque. Tout de même, un gouvernement raisonnable a besoin d'une entreprise d'électricité bien gérée. Malgré une approche prudente au départ, ses actions ont été perçues par les employés et gestionnaires comme radicales et ont fait l'objet de critiques sévères (voir Hafsi et Demers, 1989). Il fallait donc une gouvernance qui permette de réconcilier constamment la performance économique avec la sensibilité à la société et au gouvernement. Selon Lanoue et Hafsi (2010), la gouvernance d'HQ a été le résultat d'un long apprentissage :

L'expérience d'HQ a montré que les lois ne suffisent pas à garantir l'équilibre nécessaire entre autonomie de gestion et sensibilité sociale. C'est la façon dont les acteurs trouvaient leur chemin, à l'intérieur des règles établies par la loi, qui faisait le succès ou l'échec des actions entreprises [...] Les personnes en agissant donnent un sens à la loi [...] C'est pourquoi cette expérience est précieuse [...] la gouvernance que les dirigeants de l'entreprise, les politiciens et leurs collaborateurs ont construite au cours du temps est [...] un patrimoine, au même titre que la construction des barrages et la maîtrise technologique (p. 180).

En 2019, le gouvernement intervient peu. Cela ne l'empêche pas d'exprimer des vœux, de louer ou de critiquer Hydro-Québec publiquement. Et HQ n'ignore jamais ces préoccupations et ces critiques, jugeant quand il est approprié de les satisfaire et quand on peut y opposer des arguments. Les relations ont été purgées de leur contenu émotif et de la méfiance que génèrent les visées partisans. Cela permet aux gestionnaires d'accepter cette double responsabilité économique et sociale, sans que l'une soit considérée comme une raison de négliger l'autre.

Cet exemple nous ramène à l'idée que le management des entreprises publiques est un exercice délicat où l'équilibre entre le social et l'économique fluctue constamment, même si à long terme la multiplicité des d'objectifs, sociaux, économiques et environnementaux, doivent être atteints. Cette idée révèle que les contradictions entre objectifs ne sont pas impossibles à résoudre, si on prend en compte la dimension du temps. On a sans doute du mal à réconcilier des objectifs divergents de manière simultanée, mais on peut le faire de manière séquentielle. Cela ne concerne pas seulement les objectifs sociaux et économiques. Dans la gestion de toute entreprise, cette situation de réconciliation entre objectifs pose souvent des problèmes. Par exemple, on ne peut pas récompenser tous ceux qui le méritent en même temps. Mais on peut les récompenser tous, si on le fait sur une période plus longue.

Ainsi donc, on peut dire que l'interface politique-management, dans lequel les arbitrages socioéconomiques sont faits, est

¹⁰ Guy Coulombe avait été secrétaire du gouvernement, la position la plus élevée dans la fonction publique du Québec, avant d'être nommé président d'HQ.

souvent difficile à effectuer parce que les objectifs sont considérés comme devant être poursuivis simultanément. Si on relâche cette contrainte, on réalise alors que les possibilités et solutions sont plus nombreuses.

Dans leur évaluation d'Hydro-Québec, Lanoue et Hafsi (2010) argumentent :

Par rapport aux trois indicateurs critiques [...], le tarif que paient les consommateurs, la qualité du service et le rendement financier, la performance d'Hydro-Québec à long terme est respectable. En tenant compte des réalisations [sociales] que l'entreprise a permises, on peut affirmer que cette performance est difficile à battre [...] les aboutissements en matière de gestion de l'interface politique-gestion sont à l'image des réalisations des Québécois depuis la Révolution tranquille [...] l'histoire esquissée dans ce livre montre que les dirigeants de l'entreprise et les politiciens ont progressivement mis en place un système de gouvernance qui a permis de satisfaire les uns et les autres (p. 178).

Les entreprises d'État qui arrivent à ces résultats sont celles où les dirigeants ne considèrent pas que le jeu est à somme nulle dans l'atteinte des objectifs et mettent le temps de leur côté pour que tour à tour chacun puisse gagner. L'attitude des dirigeants est l'une des conditions du succès, comme nous allons le voir dans le cas de La Poste française que nous allons examiner.

La Poste en France

Lorsque Jean-Paul Bailly a été nommé à la tête de La Poste, personne, pas même le gouvernement, ne lui donnait une chance de réussite. La Poste était une vraie institution,

ancienne et profondément enracinée dans la géographie et la culture françaises. Les postiers, comme les instituteurs et les prêtres, étaient les piliers de la vie quotidienne des populations. Pourtant, La Poste était menacée sur plusieurs fronts. D'abord, de multiples entreprises privées avaient pris des parts de marché importantes dans le segment des lettres et missives légères. De même, dans la livraison des paquets et colis, de grandes entreprises occupaient dorénavant les marchés les plus rémunérateurs, laissant à La Poste la partie déclinante et la plus coûteuse. Les parts de marché continuaient donc à s'envoler. Finalement, sur le marché financier, bien que la Caisse d'épargne, la banque de dépôt traditionnelle, ait été un grand succès, elle était en grand déclin, d'une part parce que sa capacité à donner des intérêts protégés de l'impôt (livret A) n'était plus exclusive, mais généralisée, donc proposée aussi par les banques traditionnelles et, d'autre part, parce qu'elle ne pouvait pas offrir les services financiers importants (prêts, assurances, etc.) que les autres banques fournissaient. Ainsi, malgré sa présence partout en France, La Poste semblait être devenue obsolète, et tous lui prédisaient une mort certaine. Gouvernement et politiciens connaissaient l'attachement des Français à La Poste et veillaient à ne pas donner l'impression qu'ils souhaitaient sa disparition.

Jean-Paul Bailly était naturellement vu par les syndicats et les observateurs économiques, sociaux ou politiques comme étant chargé de trouver la meilleure façon de fermer La Poste, « parce qu'il n'y avait pas d'autres solutions ». Ce dernier n'avait pas d'idées préconçues et, comme il l'avait fait auparavant, ne considérait pas la faiblesse de La Poste comme impliquant nécessairement un repli ou une privatisation. Il avait été le

président de la Régie autonome des transports parisiens (RATP) – le service des transports urbains de Paris – où les difficultés relationnelles étaient considérables et où il avait été reconnu comme « un démineur social ». Il savait que La Poste avait des adversaires naturels, comme les concurrents dans les différents segments d'activité. Ceux-là étaient favorables à la disparition de La Poste, même si sa valeur culturelle et symbolique restait importante. Pour la sauver, il fallait qu'elle devienne compétitive. Pour cela, Jean-Paul Bailly avait besoin de ressources.

La première ressource est constituée du personnel de l'entreprise. Ce qui a attiré l'attention du nouveau dirigeant en arrivant à La Poste, par comparaison avec la RATP, c'est que le sens du service était naturel. Les postiers avaient des rapports harmonieux avec leurs clients et étaient fiers de les servir, ce qui n'était pas vraiment le cas à la RATP à l'époque. Le service à la clientèle indiquait une attitude différente face au changement, et il entendait bien exploiter cela pour concevoir et implanter de nouvelles façons de faire. Il fallait aussi des ressources financières. Cela ferait partie de la négociation avec le gouvernement. Mais dans cette négociation, il avait besoin d'alliés. Dans ce cas-ci, les partenaires potentiellement importants étaient les élus de la République, à tous les niveaux. Les maires, notamment, étaient des complices tout désignés parce que La Poste était un élément clé de la vie locale. Ils soutiendraient toute action susceptible de renforcer les capacités concurrentielles de l'entreprise. Les élus au niveau national (Assemblée nationale et Sénat) avaient une perspective plus globale. Ils appuieraient ce qui est dans l'intérêt national, mais encore fallait-il démontrer ce qui l'était.

Jean-Paul Bailly entreprit alors des actions importantes dirigées vers ces trois grandes parties prenantes, employés, gouvernement et élus. Dans le cas du personnel, il fallait rassurer et clarifier les intentions. L'attitude envers les syndicats était importante. Comme à son habitude, respectueux mais ferme, le nouveau dirigeant démontre une capacité à parler sans détour. Il peint un tableau réaliste de la situation, mais affirme du même souffle que La Poste est trop importante pour fermer. Elle doit cependant changer. En utilisant les forces de l'entreprise, on pouvait accroître l'efficacité et l'envergure de ses activités, notamment financières. Bien que méfiants, les syndicats trouvaient ces propositions raisonnables et se sentaient prêts à les soutenir « tant que les actions sont conformes aux discours ».

Vis-à-vis des élus, les actions devaient être menées graduellement. Il fallait non seulement démontrer une compréhension des aspirations et des besoins locaux et nationaux, mais aussi adopter une attitude de collaboration nouvelle. Jean-Paul Bailly mit en place un programme de rencontres régulières (au petit déjeuner) avec les élus. Au cours de ces rencontres, il décrivait les actions de La Poste, les projets en cours et les effets sur les communautés. Il répondait aussi aux questionnements et aux préoccupations de ces représentants des populations. C'est ainsi qu'il expliqua le problème de la Banque Postale, bloquée depuis 20 ans par le lobby bancaire. Il positionna cette banque de manière originale, orientée vers un segment de marché qui n'est pas servi, celui des personnes isolées, qui ne veulent prendre aucun risque. De cette façon, elle n'était pas vraiment en concurrence avec les banques traditionnelles.

Face au gouvernement, il insista surtout sur la nécessité de construire une entreprise qui

ne dépende plus des subventions pour survivre. Pour cela, il fallait en faire une vraie entreprise et pousser le gouvernement à jouer son rôle d'actionnaire, en mettant sur la table le capital nécessaire à l'investissement. Il promettait en retour une vraie rentabilité de l'investissement, avec versement de dividendes. Aussi, disait-il, « on ne peut pas demander à La Poste de courir un 100 m olympique en lui mettant des semelles de plomb, alors que les autres avaient des équipements performants ». En particulier, la Caisse d'épargne ne pouvait pas survivre, si on lui refusait les prérogatives de prêts au consommateur. Le gouvernement ne pouvait pas mettre en cause des demandes aussi raisonnables, surtout qu'elles étaient soutenues par les élus ! La Poste, qui était formellement une administration publique, fut transformée en corporation. Cela fut fait avec l'accord des employés, au départ pourtant très résistants. La Banque Postale fut créée, même si certains prêts (en particulier immobiliers) n'étaient pas autorisés. Elle se positionna effectivement de manière originale, comme une banque éthique, qui ne spéculait pas. Juste récompense de ce choix, ce fut la seule institution à ne pas souffrir de la crise financière de 2008. La Poste progressivement regagna des parts de marché et devint, vers la fin de la première décennie du millénaire, l'un des meilleurs services postaux en Europe et dans le monde (voir Fadil et Hafsi, 2014).

En 2010, deux postiers se sont suicidés au travail. Alors que les experts observaient que, statistiquement, cela était inférieur à la moyenne des suicides au pays, Jean-Paul Bailly considéra qu'il s'agissait d'un signal important à ne pas négliger et il déclencha un

« grand dialogue », auquel participèrent 125 000 employés. Ce vaste processus de débat et de réflexion a permis de clarifier la stratégie de La Poste pour tous, mais aussi de la modifier pour tenir compte des fragilités que cela pouvait induire chez le personnel.

Conclusion

Les rapports entre les exigences du comportement managérial et les exigences des comportements politiques non seulement ne disparaîtront pas, mais ont même tendance à se multiplier et à devenir plus complexes. Cela vient des nécessités croissantes en matière d'équité, de diversité et d'inclusion qu'exigent les sociétés technologiquement avancées. La formalisation de ces rapports sera-t-elle un bienfait? Sera-t-elle possible? Devrions-nous plutôt faire confiance aux talents rares que certains dirigeants comme ceux évoqués ici mettent en œuvre? Est-il possible de préparer les dirigeants du secteur public à une gestion efficace dans le cadre de l'interface avec les exigences politiques? Compte tenu de l'importance que prend le secteur public dans des préoccupations sociétales nouvelles, que sont l'accroissement des inégalités et les déséquilibres environnementaux, ce sont là des questions qui méritent des débats de société sérieux et importants.

L'analyse du cheminement des dirigeants d'HQ, de Coulombe à Caillé notamment, ou ceux de la STM ou de Radio-Canada, que nous avons étudiés¹¹, ainsi que les actions de Jean-Paul Bailly à La Poste nous encouragent à faire confiance aux personnes qui dirigent, à condition bien entendu de les choisir avec soin en prenant en compte leur compréhension

¹¹ Dans le cas de la STM, nous avons mis l'accent en particulier sur les actions d'Yves Devin, tandis que dans le cas de Radio-Canada, la période de direction de

Sylvain Lafrance a été étudiée (voir Hafsi et Toulouse, 2021).

des défis de la gestion du bien commun. Cet article a décrit des exemples d'une gestion convaincante d'une interface délicate, où il semble possible d'être efficace et de prendre en compte les demandes des parties prenantes. Comme nous l'évoquions, cette réconciliation entre ce qui ne semble pas réconciliable est comme un petit miracle, que des personnes dévouées et formées au service public réalisent. Le miracle de la gestion du bien commun s'explique par un relâchement des exigences de satisfaction simultanée de toutes les exigences. Si on accepte que la satisfaction puisse se construire sur une période plus longue, on constate alors que ce qui était impossible devient faisable, même si cela demande aux dirigeants beaucoup de labeur et de dévouement, ainsi que d'être convaincus que les êtres humains sont capables du meilleur. Peut-être aussi que le monde académique pourrait aider en consacrant à leur préparation et à leurs actions plus d'attention.

Biographies

Taïeb Hafsi est professeur émérite de HEC Montréal. Il a publié de nombreux articles et une dizaine de livres sur le management stratégique dans le secteur public. Il est titulaire d'une maîtrise en management de la Sloan School au MIT et d'un doctorat de la Harvard Business School. Il a été élu membre de la Société royale du Canada en 2018.

Jean-Marie Toulouse est professeur émérite de HEC Montréal. Il est officier de l'Ordre du Québec depuis 2004 et membre de la Société royale du Canada depuis 1997. Il a été directeur de HEC Montréal et l'un des principaux bâtisseurs de sa réputation internationale. Il a publié de nombreux articles et livres sur le management stratégique de l'entrepreneuriat. Il détient un doctorat en

psychologie industrielle de l'Université de Montréal.

Références

FADIL, A. et T. HAFSI (2014). *Jean-Paul Bailly : Réconcilier entreprise et société*, Cormelles-le-Royal, Éditions EMS et Montréal, Presses internationales Polytechnique.

HAFSI, T. et C. DEMERS (1989). *Le changement radical dans les organisations complexes : le cas d'Hydro-Québec*, Montréal, Gaétan Morin.

HAFSI, T. et C. KOENIG (1988). « The State-SOE relationships: Some Patterns », *Journal of Management Studies*, vol. 25, n° 3, p. 235-249.

HAFSI, T. et J.-M. TOULOUSE (2021). *Les entreprises du secteur public ou le management du bien commun*, Montréal, Éditions JFD.

LANOUE, R. et T. HAFSI (2010). *Société d'État? Pourquoi pas!*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

OSTROM, V. et E. OSTROM (1977). « Public goods and public choices », dans SAVAS E. S. (dir.), *Alternatives for Delivering Public Services: Toward Improved Performance*. Boulder, Westview, p. 7-14.

VERNON, R. (2014 [1981]). « Introduction », dans VERNON, R. et Y. AHARON (dir.), *State-owned enterprises in the Western economies*, London, Routledge.