

CHAPITRE IV.1

CULTURE ET GESTION AU QUÉBEC : ENTRE CULTURES LATINE, ANGLO-SAXONNE ET NORDIQUE

JEAN-PIERRE DUPUIS¹

Résumé. Dans ce chapitre, nous présentons les pratiques et les représentations des hommes d'affaires et des gestionnaires québécois, ainsi que le modèle de développement économique de la société québécoise, dans une perspective culturelle comparée. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur les études comparatives existantes concernant les pratiques et les représentations des Québécois en économie, en affaires et en gestion et sur une analyse de la culture québécoise nous permettant d'interpréter globalement les résultats de ces études. Ainsi, dans un premier temps, nous dégagons la singularité de cette culture par rapport à des cultures comparables ou voisines. Par la suite, nous mettons en évidence les manifestations de cette dernière en économie, en affaires et en gestion. Les résultats de notre analyse indiquent que les Québécois ont des comportements dans ces domaines qui se situent au carrefour de trois grandes cultures : l'anglo-saxonne, la latine et la nordique.

1. Sociologue et anthropologue de formation, Jean-Pierre Dupuis est professeur titulaire au Service de l'enseignement du management à HEC Montréal. Ses travaux de recherche portent sur les liens entre sociétés, cultures et organisations. Il a dirigé la publication d'ouvrages universitaires, dont *Le modèle québécois de développement économique* publié en 1995, *Des sociétés en mutation* (avec Pierre Beaucage), en 2003 et *Sociologie de l'entreprise* (2^e édition), en 2007.

Dupuis, Jean-Pierre, « Culture et gestion au Québec : entre cultures latine, anglo-saxonne et nordique », dans Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis et Jean-François Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM), 2008.

INTRODUCTION

Il existe plusieurs façons d'aborder la relation entre la culture et l'économie, les affaires ou la gestion. Nous pourrions par exemple parler d'une culture économique propre à un milieu industriel, ou à une localité, ou à une région, ou à une nation, ou à une société, etc.; ou encore parler d'une culture d'entreprise en mettant l'accent sur les valeurs du dirigeant, ou sur celles des employés, ou sur une combinaison des deux, ou en faisant ressortir les éléments de cette culture empruntés à une entité plus large (une culture professionnelle, régionale ou nationale). Nous pourrions également tout aussi bien faire ressortir les éléments culturels par une analyse en profondeur d'un cas ou par la comparaison de plusieurs cas. Compte tenu de cette diversité des perspectives et des approches sur la relation entre la culture et l'économie, les affaires ou la gestion, il apparaît important, pour tout chercheur, de préciser l'unité d'observation et la méthode d'analyse qu'il va privilégier ainsi que les éléments culturels qui seront l'objet de son observation et de son analyse.

Dans ce chapitre, notre regard porte sur la société québécoise et sa culture, et nous cherchons à montrer comment cette dernière se manifeste en économie, en affaires et en gestion, notamment en ce qui concerne les pratiques et les représentations des hommes d'affaires et des gestionnaires. Nous essayons, dans un premier temps, de dégager la singularité de cette culture par rapport à d'autres cultures, notamment par rapport aux cultures anglo-saxonnes nord-américaines qui l'entourent. Pour nous assurer de bien départager ce qui est propre à cette culture de ce qu'elle partage avec d'autres, nous nous appuyerons sur des analyses comparatives comprenant le Québec comme unité d'observation². Nous utiliserons ce matériel pour dégager les principaux éléments de cette culture et y voir ses manifestations en économie, en affaires et en gestion.

2. En fait, le concept de culture renvoie toujours à une comparaison (implicite ou explicite) : il sert à départager les hommes entre eux, notamment à travers leur organisation et leurs représentations sociales qu'il s'agisse d'un groupe, d'une entreprise, d'un milieu industriel, d'une localité, d'une nation, d'une société, etc. De ce point de vue, le concept n'a, *a priori*, ni contenu ni échelle déterminés. C'est le chercheur qui les fixe en fonction de son questionnement. Ce dernier cherche à rendre compte de différences et de similitudes sur des éléments propres à des ensembles humains faisant l'objet d'une comparaison. Ces éléments ne sont bien sûr pleinement compréhensibles qu'à la condition de les mettre en relations les uns avec les autres, la comparaison ne devant pas faire perdre de vue qu'ils font partie d'un tout. Le concept de culture a, en ce sens, une fonction de synthétiser et de systématiser des éléments propres à un ensemble humain. La définition du concept de culture qui nous sert de référence ici est celle de Lévi-Strauss (1958, p. 325) : « Nous appelons culture tout ensemble ethnographique qui, du point de vue de l'enquête, présente, par rapport à d'autres, des écarts significatifs [...] le terme de culture est employé pour regrouper un ensemble [c'est l'auteur qui souligne] d'écarts significatifs dont les limites coïncident approximativement. » Dans une acception plus large, le concept de culture sert à départager les hommes de la nature. Sur les différentes conceptions du concept de culture, voir Cuche (1996).

Il est important de préciser que nous ne travaillons pas avec l'idée de démontrer que cette culture est une entité autonome qui influence, voire détermine l'économie ou la gestion, ou les pratiques et les représentations des hommes d'affaires et des gestionnaires. Nous croyons plutôt que l'économie, la gestion, et les pratiques et les représentations des gestionnaires, sont ancrées dans cette culture, qu'ils en font partie, qu'ils en constituent un des ressorts. Il s'agit donc d'une des manifestations de cette culture. Nous croyons également qu'elle se construit en interaction avec des éléments de structure, et c'est pourquoi nous explorerons certains d'entre eux pour définir la culture québécoise, notamment la démographie, la géographie, le politique et l'économique.

Nous croyons ainsi que la culture de la société québécoise est tout autant l'héritière d'éléments structurels (par exemple, sa démographie, sa géographie) que de modèles d'action et de représentation des mondes européen et nord-américain qui jalonnent son histoire. C'est la combinaison de ces éléments et modèles – ou plutôt leur appropriation, leur réinterprétation et leur transformation par les individus et les groupes qui composent la société québécoise – qui va contribuer à structurer, à construire la culture de cette société.

L'intérêt de connaître les ressorts de cette culture en économie, en affaires et en gestion est important, et ce, pour plusieurs raisons. Pour des raisons analytiques d'abord, pour permettre de bien circonscrire dans les représentations et pratiques des hommes d'affaires et des gestionnaires québécois ce qui relève de la culture de cette société de ce qui est plus local, c'est-à-dire propre à une entreprise, à une industrie, ou à un milieu donné (une localité ou une région, par exemple). Pour des raisons pratiques ensuite, pour permettre aux Québécois et aux autres qui travaillent avec eux d'éviter des malentendus culturels contre-productifs qui risquent soit d'entraîner des coûts, soit de faire échouer des alliances ou tout autre projet de coopération entre eux. Comme l'ont déjà montré plusieurs auteurs (d'Iribarne 1989, 1998; Hofstede et Bollinger, 1987; Hofstede, 1991; Hickson et Pugh 1995), chaque groupe national génère ses propres représentations et pratiques en affaires et en gestion qu'il faut comprendre pour interagir avec succès avec des membres de ce groupe. Pour les Québécois, il s'agit de mieux se connaître pour être en mesure d'interagir plus efficacement avec les autres. Pour ces derniers, il s'agit de mieux comprendre la culture québécoise en affaires et en gestion pour y travailler de façon efficace.

LA CULTURE QUÉBÉCOISE ET LES MODÈLES D'ACTION ET DE REPRÉSENTATION EUROPÉENS ET ÉTATSUNIENS

Le Québec est, comme le souligne Bouchard (2000), une collectivité neuve issue de l'aventure européenne dans le Nouveau Monde. À ce titre, elle était au départ la reproduction, ou la tentative de reproduction, de la société française en Amérique, c'est-à-dire de modèles d'action et de représentation de Français³. Bouchard (2000) s'est attelé à la tâche de montrer les continuités et les ruptures d'avec ces modèles de départ, et avec les autres qui ont suivi (de Grande-Bretagne et des États-Unis surtout), et leur poids sur l'évolution de la société. Il s'est agi aussi de comparer ces ruptures et ces continuités avec celles d'autres collectivités neuves (ou cultures fondatrices) pour départager les vraies singularités des fausses⁴. La comparaison se fait tant sur le plan des itinéraires socioculturels et politiques que sur celui des représentations qu'elles s'en sont données. L'auteur fait ainsi une macro-histoire culturelle du Québec que nous reprenons dans ses grandes lignes, tout en ajoutant de nouveaux éléments, pour mieux mettre en perspective, dans la dernière partie, l'économie, la gestion et les pratiques et représentations des hommes d'affaires et des gestionnaires au Québec.

La première singularité du Québec, et probablement la plus importante pour comprendre sa culture, est qu'elle est la seule collectivité neuve à avoir été « soumise à autant de dépendances entremêlées, simultanément ou successivement : la France sur les plans économique, politique et culturel, le Vatican sur le plan religieux, la Grande-Bretagne et les États-Unis sur le plan économique et culturel, la Grande-Bretagne et le Canada sur le plan politique » (Bouchard, 2000, p. 173). Ainsi comprendre la culture québécoise, c'est comprendre les continuités et les ruptures par rapport à des modèles culturels venus principalement de France, de Grande-Bretagne et, dans la période plus contemporaine, des États-Unis.

La deuxième singularité, et qui s'explique grandement par la première, est que la collectivité québécoise est « la seule à avoir effectué un double aller et retour entre continuité et rupture au cours de son histoire » (Bouchard, 2000). En effet, alors que la plupart des collectivités neuves vont

3. De Français et non pas des Français car, comme le souligne avec justesse d'Iribarne (1998, p. 296) : « ... dans le cas du Québec, la culture que les colons ont apportée avec eux n'a pas été celle des élites de leur pays d'origine (culture qui était destinée à marquer ultérieurement l'ensemble de la société française quand la France est devenue un État-nation), mais une culture propre aux communautés paysannes de la région dont ils étaient issus. »

4. Le projet plus général de Bouchard (2000, p. 15) est de dégager les « grandes singularités et convergences qui se dessinent au sein des itinéraires socioculturels et politiques tracés depuis le XVI^e siècle dans les espaces du Nouveau Monde ».

progressivement se différencier des sociétés mères, pour entrer de plus en plus dans des ruptures définitives et irréversibles, voire radicales dans certains cas, le Québec va replonger, après des essais de rupture ratés, dans le paradigme de la continuité, réactivant, sur le plan des représentations du moins, les vieux modèles européens. C'est en ce sens qu'il faut comprendre l'expression qu'utilise l'auteur pour caractériser la société québécoise : un vieux pays neuf (qu'il utilise avec un point d'interrogation cependant).

Le changement de métropole en 1763, de la France à l'Angleterre, y est pour beaucoup dans ce va-et-vient entre continuité et rupture qui caractérise le Québec. En effet, alors que sous la France, la colonie progresse sur le chemin de la différenciation, « jusqu'à y engendrer un sentiment d'identité » (Bouchard, 2000, p. 91), sans toutefois afficher une volonté de rompre totalement avec la mère patrie sur les plans politique et culturel, le passage sous la domination de l'Angleterre va, à moyen terme, changer la donne. À court terme, il n'a pas interrompu le processus de différenciation en cours bien qu'il fournisse d'autres repères culturels; ce qui va donner lieu à des syncrétismes, entre traditions françaises et anglaises, voire à des innovations sur les plans culinaires, architecturaux, etc.

Ce sont les tentatives avortées de rupture sous le régime anglais – l'échec des Patriotes de créer une république dans les années 1830 par exemple – qui vont ramener et exacerber le « côté » français des Canadiens⁵ au détriment de leur américanité en devenir. Ce sont les Anglais qui font obstacle en quelque sorte au changement, ou pire encore qui menacent les fondements français de la culture canadienne. En effet, à la suite des soulèvements des Patriotes et à leur répression par l'armée britannique dans les années 1837-1838, Lord Durham, chargé de faire rapport aux autorités britanniques sur ces événements, propose l'assimilation des descendants des Français comme solution à la crise canadienne⁶. Comme le souligne Rioux (1990, p. 23), cette menace qui plane sur la collectivité entraîne :

... un rétrécissement tragique de la conscience des francophones du Québec; au lieu d'aspirer à l'indépendance, sur le modèle d'autres colonies qui se libéraient de leur métropole, les élites croient maintenant que c'est leur devoir,

5. C'est vers la fin du XVII^e siècle que l'appellation Canadiens s'impose pour désigner les descendants des colons français. On passera ensuite de Canadiens à Canadiens français après la Confédération de 1867, à Québécois à partir de la Révolution tranquille, puis à Québécois francophones plus récemment. Ces changements d'appellation illustrent bien les ruptures survenues dans l'identité des Québécois.

6. On retrouve du côté du Haut-Canada (Ontario) un même mouvement de Patriotes républicains, mais les conséquences de l'échec du projet sont différentes sur le plan identitaire.

sous la menace non voilée de Durham et de l'Acte d'Union⁷, de conserver la religion catholique, la langue française et un nombre indéterminé de coutumes et de traditions considérées comme propres aux Québécois francophones.

Le Québec entrera alors dans une longue période de repli, appelée aussi survivance, qui s'étend de 1840 à 1940, où l'élite intellectuelle cultivera les références au (vieux) modèle français (aux traditions, aux idéaux, etc.). Pendant ce temps, les milieux populaires et d'affaires et, dans une moindre mesure, la classe moyenne en émergence, s'enracineront lentement mais sûrement dans leur américanité, voire dans la culture étatsunienne, donnant ainsi naissance à une antinomie profonde avec la classe d'intellectuels plus tournée vers la France. Cette antinomie est responsable, selon Bouchard (2000, p. 103 et 174-175), de l'incapacité de la société québécoise de s'émanciper et de vivre pleinement son américanité durant cette période, mais aussi, à un degré moindre, par la suite.

Il faudra attendre la fin de la Deuxième Guerre mondiale pour que des processus de rupture s'enclenchent à nouveau et dominent la société québécoise. Voici les principaux actes de rupture identifiés par Bouchard (2000, p. 158) :

- a) des tentatives pour réaliser la souveraineté de l'État québécois, b) l'essor d'une nouvelle vision du monde et du Nouveau Monde, c) une redéfinition des rapports entre culture savante et culture populaire – ou culture de masse, d) des actes de décrochage par rapport à la France, e) d'importants réaménagements dans la définition de la nation et de ses attributs (symboles, identité, mémoire...), f) une diversification des grandes orientations de la culture savante, g) l'apparition de nouvelles divisions et ambivalences.

Il serait trop long d'expliquer en détails l'origine de ces ruptures et de reprendre, pour chacune d'elles, le développement fait par Bouchard (2000, p. 157 et suiv.). Toutefois, en ce qui concerne l'origine de ces ruptures, disons qu'elles se produisent notamment grâce à un rapprochement partiel de la culture savante à la culture populaire dans un contexte de culture de masse (radio, télévision, journaux, etc.). Signalons, à titre d'exemple, que « la langue du peuple, naguère si décriée, fut admise dans le roman, la poésie, le théâtre, le cinéma, les feuilletons télévisés » (*ibid.*, p. 160-161). Notons

7. Il s'agit ici d'unir la colonie francophone du Bas-Canada à celle, anglophone, du Haut-Canada pour mieux assimiler les francophones. Ce projet se réalisera en 1840 et durera jusqu'à la création d'une fédération des provinces en 1867. Le Bas-Canada, francophone, devient la province de Québec tandis que le Haut-Canada, anglophone, devient la province de l'Ontario. Deux autres provinces sont créées en même temps dans les Maritimes à partir des territoires britanniques, soit le Nouveau-Brunswick et la Nouvelle-Écosse, et d'autres provinces seront créées par la suite pour constituer le Canada tel qu'on le connaît aujourd'hui.

également, comme acte de décrochage par rapport à la France, l'autonomie littéraire affichée par les auteurs québécois face à l'ancienne mère patrie qui faisait en sorte que de plus en plus d'entre eux « s'accordaient à considérer la langue et la littérature françaises comme étrangères » (*ibid.*, p. 162). Puis, la redéfinition de la nation qui se présente désormais « comme une francophonie spécifique, métissée par son histoire nord-américaine ancienne et récente (le concept d'américanité est désormais sous toutes les plumes) » (*ibid.*, p. 170).

Reste que plusieurs éléments de la culture de survivance persistent – sous une forme ou une autre : un sentiment de précarité de la nation, un discours anti-étasunien, un sentiment de pauvreté culturelle, etc. (Bouchard, 2000, p. 173) – et que l'antinomie entre la culture des élites et celle des milieux populaires et d'affaires joue encore et toujours. Selon Bouchard (2000, p. 180), cette antinomie reste la principale difficulté à surmonter pour que la pleine émancipation de la société québécoise se réalise en empêchant la culture savante « de remplir correctement la fonction de leadership et de diffusion qui est la sienne ». Cette dernière a bien rejeté la référence française, mais elle n'a pas réussi à la remplacer par une référence aussi forte et porteuse. L'auteur se montre optimiste sur la capacité de la société québécoise et de sa classe savante de trouver la voie qui leur convient. Il discute brièvement des options qui s'offrent actuellement aux Québécois pour dénouer l'impasse : l'hybridation (entre les références européennes et nord-américaines), l'américanité (la version locale du vécu nord-américain) ou le désenchantement créateur (le rejet des références passées pour se construire davantage sur le mode utopique et postmoderne).

D'autres auteurs, comme l'anthropologue Marc-Adélar Tremblay (1983) et le sociologue Marcel Rioux (1990), sont beaucoup moins optimistes que Bouchard. Ils parlent tous les deux d'une identité⁸ ou d'une culture menacée par l'américanisation croissante et presque irréversible des classes populaires qui fait obstacle à la création d'une identité québécoise (laurentienne écrit Tremblay) qui découlerait tout naturellement de l'évolution de la culture traditionnelle. En ce sens, Tremblay (1983) va parler d'une identité québécoise en péril, fragmentée⁹ et à la merci de la culture

8. Pour Tremblay (1983, p. 214), l'identité (culturelle) : « c'est une image de soi en tant que groupe ethnique; c'est une vision et une visée sur le monde; et c'est, enfin, un mode de vie qui incarne et féconde dans leurs mutations cette image de soi ethnique et cette conception de l'univers. » Cette identité est une composante de la culture.

9. L'identité fragmentée est aussi la caractéristique de l'identité canadienne selon plusieurs auteurs, mais pour d'autres raisons comme l'existence de deux nations concurrentes en son sein, soit une nation canadienne-anglaise et protestante et l'autre, canadienne-française et catholique (Bourque et Duchastel, 1996).

étatsunienne (anglo-saxonne). Pour lui, un clivage irréconciliable se dessine à l'intérieur de la société francophone :

Nous serions en présence de deux univers culturels [la Laurentie et la culture anglo-américaine] qui servent d'appuis et de contenus à la construction parallèle de deux types majeurs d'identité québécoise qui sont irréconciliables (Tremblay, 1983, p. 223).

Le choc de ces deux univers produit une série de comportements pleins de contradictions et d'ambiguïtés chez les individus. Rioux (1990, p. 36) évoque aussi ce processus dans une hypothèse formulée en 1990 :

À cause de la double structure sociale et de la double culture (anglaise et française), on peut assez facilement passer de l'une à l'autre et retenir certains éléments des deux. Il me semble que le résultat de la participation des Québécois à cette double structure sociale et culturelle se traduit par l'ambiguïté et l'ambivalence parce qu'il n'y a pas d'opposition perçue entre des choix ou des aspects qui devraient ou pourraient s'exclure.

C'est la comparaison avec d'autres collectivités neuves qui permet à Bouchard d'être moins pessimiste, bien qu'il détecte lui-même des signes inquiétants¹⁰, par rapport à cette situation. Cette comparaison lui permet de ne pas interpréter de la même manière les ambiguïtés et les ambivalences identitaires de la culture québécoise. En effet, un des points communs de nombreuses collectivités neuves est justement la difficulté à affirmer leur identité, cette prégnance de l'ambiguïté et de l'ambivalence, qui repose sur l'identification à la mère patrie et à d'autres sociétés ou modèles. Le cas de l'Australie est exemplaire à cet égard :

L'incertitude qui caractérise la représentation aussi bien de la nation que du passé traduit l'incapacité de se définir collectivement, de se reconnaître dans des symboles communs suffisamment mobilisateurs, comme l'était jadis la référence ethnique et britannique aujourd'hui condamnée. L'Australie multi-culturelle et *océanisée* est à la recherche d'une identité (Bouchard, 2000, p. 299).

Le cas de la Nouvelle-Zélande est aussi très représentatif. Bouchard (2000, p. 347) la présente d'ailleurs comme la cousine, voire la jumelle du Québec. Il est intéressant de prendre connaissance des conséquences culturelles qui découlent, selon l'auteur, de cet itinéraire où la continuité plus que la rupture a dominé une grande partie de l'histoire de collectivités neuves comme ce fut le cas du Québec et de la Nouvelle-Zélande.

10. Bouchard (2000, p. 178) avance en effet que depuis quelques années « l'élan vers la rupture culturelle et l'affirmation d'une destinée manifeste se désunit quelque peu [...] La marche vers la souveraineté semble ralentir [...] La culture savante s'est réconciliée avec l'américanité mais il lui vient des arrière-pensées qui la ramènent vers ses références françaises... ».

On est frappé par les ressemblances relevant du continuïsme culturel et de ses nombreux corollaires (l'inhibition, l'aliénation de la création artistique et littéraire, le malaise de la langue, la séduction de l'exil, le sentiment récurrent d'une pauvreté culturelle et l'absence d'une tradition originale, une représentation idéalisée du monde rural...).

Selon Bouchard (2000), l'Australie, la Nouvelle-Zélande, le Canada et le Québec font partie de ces collectivités neuves qui ont fonctionné par décrochages successifs (marqués de fréquents arrêts, voire de retours en arrière dans le cas du Québec) par rapport aux modèles européens d'origine alors que les États-Unis et les pays d'Amérique latine auraient procédé par une rupture plus radicale¹¹, voire par une révolution fondatrice.

Or, pour ces collectivités neuves, la dépendance plus longue et plus marquée aux modèles culturels européens a induit des comportements et des représentations particulières comme les extraits cités précédemment le montrent pour l'Australie, le Québec et la Nouvelle-Zélande. Non seulement les comportements et représentations induits par les modèles européens y sont plus présents, mais des comportements, à première vue ambigus, contradictoires, paradoxaux s'y manifestent fortement. L'identité culturelle y est moins assurée, moins triomphante aussi. Cela est d'autant plus vrai que les décrochages successifs n'ont pas mené, du moins sur le plan des représentations, à l'émancipation totale pour ces collectivités. Quant au Québec, comme le rappelle Bouchard (2000), la société reste aussi dépendante politiquement d'une autre entité (le Canada). On peut toujours arguer, et certains le font, que le Québec s'est émancipé politiquement avec les autres provinces canadiennes lors de la création de la Confédération canadienne en 1867, puis lors du rapatriement de la Constitution canadienne de Londres en 1982, qui était jusque-là une loi britannique. Il reste que là-dessus, il n'y a pas de large consensus au sein de la société québécoise.

11. Sur l'Amérique latine, Bouchard (2000, p. 215) conclut : « Il est assez clair que, prise dans son ensemble, l'histoire du peuplement en Amérique latine a suivi un cours relativement linéaire (marqué, bien sûr de revers, de divisions, d'hésitations) qui, globalement, relève du modèle de la différenciation et de la rupture, tant sur les plans culturel que politique. » Plusieurs auteurs (par exemple, Lemogodeuc, 1997) qui voient justement une différence importante entre les États-Unis d'Amérique et les pays latino-américains de ce côté ne seraient pas d'accord. Il est vrai que la comparaison des pays latino-américains avec les États-Unis met en évidence pareille différence, mais il est aussi vrai que l'introduction de collectivités comme l'Australie, la Nouvelle-Zélande et le Canada dans la comparaison font ressortir des points communs entre les États-Unis et les pays d'Amérique latine. La vérité est probablement que sur un continuum allant du continuïsme fort à la rupture radicale, les pays d'Amérique latine se situeraient à la gauche des États-Unis sur ce continuum comme le reconnaît Bouchard (2000) : « L'histoire de cette collectivité neuve [les États-Unis] offre peut-être l'illustration la plus nette de la dynamique de rupture, tant dans la culture que dans la politique » (p. 369); « Quant aux pays d'Amérique latine, ils ont presque tous rompu le lien colonial entre 1810 et 1830, mais leur émancipation culturelle a été beaucoup plus difficile... » (p. 368). Sans oublier non plus l'influence américaine sur ces mêmes pays.

À preuve, les résultats très serrés du référendum sur la souveraineté du Québec qui s'est tenu en 1995 (49,5 % en faveur et 50,5 % contre).

Signalons pour clore cette section que certains auteurs font de cette identité mal assurée, de cette ambivalence une des caractéristiques de la société et de la culture québécoises et ne voient pas la nécessité de la transformer. En fait, ils n'abordent pas la question de la même façon que Bouchard (2000) qui la voit dans une perspective historique sur un continuum allant de la continuité à la rupture par rapport à des modèles de départ. Pour ces auteurs, l'identité et la culture québécoises sont appréhendées comme une réalité en soi qui n'appelle pas nécessairement une évolution déterminée. C'est le cas de Létourneau (2000, p. 116-117) par exemple :

On pourrait se demander si cette ambivalence d'être et d'agir des Québécois est aussi malsaine qu'on le dit pour la collectivité québécoise [...] je pense que non. [...] Cette façon d'agir et d'advenir en jouant sur plusieurs registres, niveaux et cercles politiques à la fois est peut-être, pour la collectivité québécoise, une façon d'exprimer sa double condition historique de minorité et de majorité dans le contexte canadien et nord-américain. Elle est peut-être aussi le signalement particulier, voire la signature originale, de la collectivité québécoise dans l'universalité des cultures. Dans ce cas, l'ambivalence d'être des Québécois ne serait pas l'expression d'une aliénation collective et d'une faillite à être, mais une marque de lucidité et une forme de liberté.

Au-delà des différends sur l'interprétation de l'identité et de la culture québécoises et de leur devenir, nous voyons tout de même se dégager dans la littérature un consensus sur ce qui les caractérise aujourd'hui, notamment sur le plan des modèles et des représentations, à savoir une identité et une culture où dominant l'ambivalence et l'ambiguïté.

LES FACTEURS STRUCTURELS DE LA CULTURE QUÉBÉCOISE

On ne peut réduire la culture du Québec à la seule dimension continuité/rupture, comme celle de toutes les collectivités neuves d'ailleurs. D'autres facteurs jouent qui induisent des représentations et des comportements, et qui, de toute façon, permettent le travail d'appropriation, de transformation et de mise à distance des modèles venus d'Europe. Dans ce cas-ci, les facteurs examinés sont la démographie, la géographie, le politique et l'économique; dans la mesure du possible, la comparaison avec d'autres collectivités sera toujours la méthode privilégiée.

La collectivité québécoise est une petite collectivité à l'échelle de l'Amérique du Nord avec ses sept millions d'habitants comparée aux 21 millions de ses « voisins » canadiens et surtout aux 280 millions d'Étatsuniens.

Or, le poids démographique d'une nation joue dans sa capacité d'imposer ses représentations du monde. Le Québec n'a jamais, et de loin, réussi à s'approcher ou à dépasser le poids de ses principaux pourvoyeurs de modèles, que ce soit l'Angleterre, la France ou les États-Unis. Plusieurs des collectivités neuves l'ont réussi, par exemple les États-Unis face à l'Angleterre, le Mexique face à l'Espagne ou encore le Brésil face au Portugal, si bien d'ailleurs, que les modèles culturels des colonies deviennent eux-mêmes des références pour les pays d'origine, voire pour d'autres pays. Nous n'en sommes pas là avec le Québec¹². Il est d'ailleurs intéressant de constater que le Canada, l'Australie ou la Nouvelle-Zélande qui sont plus près de l'itinéraire du Québec sont aussi des collectivités plus petites qui n'ont pas atteint le poids démographique de l'ancienne mère patrie. Ainsi, il est plus difficile de rejeter les modèles culturels de la société d'origine quand on se trouve dans un rapport inégalitaire, voire minoritaire, avec elle. Les États-Unis, par exemple, ont réussi à s'affranchir plus aisément des modèles de la Grande-Bretagne parce que, dès la fin du XIX^e siècle, ils dépassaient la population de leur ancienne métropole. Le poids du nombre joue un rôle certain dans ce phénomène d'émancipation.

La comparaison avec d'autres petites sociétés révèle d'autres parallèles. Il est bien connu que les petites sociétés européennes, les nordiques du moins, comme la Hollande, la Belgique et les pays scandinaves, sont des sociétés plus accommodantes, plus consensuelles¹³. L'attitude de minoritaire, de petites sociétés enclavées dans des territoires hostiles, à côté de grandes puissances, favorise l'accommodement et le consensus parmi la population. Les minoritaires ont toujours intérêt à être conciliants, voire accommodants. Ils privilégient le dialogue, le compromis, le consensus. Comme le dit l'anthropologue Renato Rosaldo (1989, p. 189), le minoritaire connaît bien le majoritaire, mais l'inverse n'est pas vrai¹⁴. Il lui faut donc apprendre à être souple et flexible pour faire face au majoritaire parce que ce dernier ne le sera pas face à lui et, de toute façon, il n'a pas besoin de l'être pour exister.

Pour nous, plus que pour Bouchard, c'est son caractère minoritaire qui explique à la fois l'ambivalence et le caractère « accommodant » de la société québécoise. Bouchard (2000, p. 82) en tient compte certes, mais n'en fait

12. Bien que le Québec inspire parfois des politiques ou donne des idéaux à d'autres petites nations : la Catalogne aimerait jouir des mêmes pouvoirs que le Québec et s'en inspire (Tremblay et Maicas, 1987); la Lettonie s'est donné une loi pour protéger et promouvoir le letton qui s'inspire de la Charte de la langue française du Québec (Arseneault, 1999); etc.

13. Sur toutes ces sociétés, voir les travaux comparatifs d'Hofstede (1987, 1994); ceux de d'Iribarne (1989, 1998) sur la Hollande, la Suède et la Belgique.

14. Rosaldo parle en fait de dominé/dominant mais, dans le contexte, de minorité/majorité.

pas le facteur déterminant, qui serait davantage sa condition de société neuve. Il est ainsi un facteur parmi d'autres :

La conjugaison de toutes ces données [incluant son caractère minoritaire, *cf.* p. 81] a fait du Québec une société hésitante qui, à chaque fois qu'elle s'est trouvée placée devant des choix déterminants, s'est heurtée à ses divisions, à ses incertitudes, et s'en est remise soit au statu quo, soit à des demi-mesures, suivant un esprit d'accommodement qui l'a souvent installée dans des impasses, des positions contradictoires, dans une pensée condamnée à l'équivoque parce que trop soucieuse et incapable de conjuguer les idéaux opposés.

On peut trouver aussi une partie des origines de cette attitude conciliante dans le rôle que l'Église catholique québécoise a joué comme protectrice de la petite nation francophone. En effet, en s'appuyant sur la doctrine sociale de l'Église catholique romaine, elle a fait la promotion de « l'harmonie généralisée » comme le soutient le sociologue Marcel Rioux (1990, p. 32-34).

Il est certain que le Québec, collectivité neuve, et en ce sens plus fragile et plus incertaine de ses moyens, ne partage pas toutes les caractéristiques des petites sociétés européennes plus vieilles et plus sûres d'elles, mais il n'empêche que le caractère minoritaire conditionne certaines représentations et certains comportements dans ces sociétés. Il est ainsi intéressant de constater que ces petites sociétés doivent principalement leur existence à leur position géographique plutôt excentrique¹⁵. La plupart d'entre elles sont situées aux extrémités du continent européen (ou au pied de grandes chaînes de montagnes comme les sociétés basque, autrichienne ou slovène), à la périphérie des grands œkoumènes habités par les sociétés dominantes, numériquement, politiquement et économiquement. Ainsi, la Hollande est littéralement construite sur des marécages et sur la mer à l'embouchure de trois grands fleuves rebelles qui se trouvent à être la limite ouest de l'œkoumène occupé et dominé par l'Allemagne; le Danemark est composé d'une péninsule et d'îles au nord de l'œkoumène de l'Allemagne; la Norvège, la Suède et la Finlande occupent un territoire nordique composé de montagnes, de forêts, de lacs et de côtes à l'écart des grandes plaines d'Europe. De son côté, le Québec occupe une vallée au nord des Appalaches – territoire hostile dans l'imaginaire des Étatsuniens qui se sont d'abord installés au sud de ces montagnes, puis à l'ouest d'elles, occupant les grandes plaines d'Amérique – à l'embouchure du golfe du Saint-Laurent réputée pour ses intempéries rendant la navigation périlleuse. Or, tous ces endroits occupés par les petites sociétés ont des climats et des territoires plus hostiles à l'habitation humaine et au développement que ceux des grands œkoumènes occupés

15. Ce qui suit dans ce paragraphe provient en grande partie de Sauvé (1994).

par les sociétés dominantes. De plus, ces lieux ne sont pas des axes géostratégiques importants – comme les voies de communication reliant ou traversant ces grands œkoumènes – pour les puissances qui les entourent. Ces sociétés peuvent donc exister sans menacer ces grandes puissances.

Dans le cas du Québec, son statut politique minoritaire au sein du Canada accentue les caractéristiques propres aux petites sociétés minoritaires, au point où pendant longtemps de nombreux analystes et observateurs ont parlé des Québécois comme des colonisés, notamment en référence au portrait du colonisé tel que décrit par Albert Memmi à la fin des années 1950 pour qualifier les représentations et les comportements des Africains du Nord face à la domination européenne. Les caractéristiques attribuées au colonisé par Memmi (1972¹⁶) se retrouvaient bien souvent tout aussi présentes au Québec, par exemple le refuge dans des valeurs traditionnelles (comme la famille et la religion), l'amnésie culturelle et la dévalorisation de sa langue¹⁷.

Memmi (1972) a été interpellé par des Canadiens français qui se reconnaissaient dans son portrait du colonisé. D'abord surpris, puis curieux que plusieurs personnes d'une société moderne et prospère s'identifient à ce portrait, il est venu voir, de ses propres yeux comme il le dit, de quoi il en retournait dans les années 1960. Voici ce qu'il en concluait :

Il est évident que l'on n'est pas dominé dans l'absolu, mais toujours par rapport à quelqu'un, dans un contexte donné. De sorte que même si l'on est favorisé comparativement à d'autres gens et à un autre contexte [il parle ici du Québec par rapport aux sociétés colonisées d'Afrique], on peut parfaitement vivre une domination avec toutes les caractéristiques habituelles de la domination, même les plus graves. C'est bien ce qui paraît arriver aux Canadiens français (*ibid.*, p. 139).

Cette situation provenait aussi du statut de minoritaire des Québécois non seulement sur le plan politique, mais aussi sur le plan économique. Du début de l'industrialisation jusqu'aux années 1960, les Québécois n'étaient pas maîtres de l'économie sur leur territoire, ni n'occupaient les postes de

16. Le livre a été publié pour la première fois en 1957. Nous utilisons l'édition québécoise de 1972 qui contient une postface intitulée « Les Canadiens français sont-ils des colonisés? ».

17. Les valeurs refuges : « Tôt ou tard, il se rabat donc sur des positions de repli, c'est-à-dire sur les valeurs traditionnelles. Ainsi s'explique l'étonnante survivance de la famille du colonisé : elle s'offre en véritable valeur-refuge. Elle sauve le colonisé du désespoir d'une totale défaite... » (Memmi, p. 97); « Avec son réseau institutionnel, ses fêtes collectives et périodiques, la religion constitue une autre valeur-refuge : pour l'individu comme pour le groupe » (p. 98). L'amnésie culturelle : « Le colonisé semble condamné à perdre progressivement la mémoire » (p. 99). La dévalorisation de sa langue : « Dans le conflit linguistique qui habite le colonisé, sa langue maternelle est l'humiliée, l'écrasée. Et ce mépris, objectivement fondé, il finit par le faire sien. De lui-même, il se met à écarter cette langue infirme, à la cacher aux yeux des étrangers, à ne paraître à l'aise que dans la langue du colonisateur » (p. 103).

dirigeants au sein des grandes entreprises canadiennes ou étatsuniennes qui régnaient sur elle. Deux données illustrent bien la situation : au début des années 1960, seulement 47 % des emplois au Québec sont le fruit d'entreprises sous contrôle francophone; et les Québécois francophones sont à la queue de l'échelle des revenus de travail avec 3 185 \$ en moyenne par année, derrière les anglophones (4 940 \$) qui occupent le premier rang et les Québécois d'autre origine ethnique (juive, allemande, scandinave, etc.¹⁸) à l'exception des Italiens et des Amérindiens.

QU'EN EST-IL DE LA SITUATION AUJOURD'HUI?

Nous venons de tracer, très rapidement, les grandes lignes de l'histoire macro-culturelle du Québec. Mais qu'en est-il aujourd'hui? Que reste-t-il de cette histoire, de l'influence française, britannique et étatsunienne sur la culture québécoise? Qu'en est-il des éléments structurels qui ont joué sur elle? Qu'en est-il de la dynamique culturelle du Québec de l'an 2000? Nous allons tenter de répondre à ces questions.

Commençons par les éléments structurels. Le Québec reste, démographiquement parlant, une petite société comparée à ses voisins, et l'écart entre elle et eux est appelé à se creuser au cours des prochaines décennies si l'on en croit les tendances actuelles (Langlois, 1999, p. 129). Le Québec va donc rester, structurellement du moins, une petite société, une société minoritaire. Nous croyons qu'en ce sens, les valeurs et les comportements associés aux sociétés minoritaires vont perdurer : accommodement, compromis, recherche de consensus, etc. Le Québec reste, du point de vue de sa géographie, une société périphérique (ou excentrique). Par contre, le développement sans précédent des moyens de communication la rend de moins en moins isolée de ses voisins et du reste du monde. La capacité d'entrer en relation à distance avec des gens de tous les coins du monde vient atténuer les effets attachés à cette dimension, notamment l'isolement culturel. Le Québec est et sera de plus en plus exposé aux autres cultures et non plus seulement à la culture anglo-saxonne de ses voisins. Le repli¹⁹ culturel d'hier est peu probable aujourd'hui.

La question du statut politique du Québec au sein de la Confédération canadienne reste entière. Certains y voient un faux débat à l'heure de la mondialisation et des grandes structures internationales, d'autres, au

18. Ces données sont tirées de Vaillancourt (1988, p. 47) et du Recensement du Canada, 1961, compilation spéciale in Rioux (1977, p. 129).

19. Bouchard (2000, p. 167) parle de *dépli* pour caractériser la période récente d'après Deuxième Guerre mondiale : « Après le *repli*, le *dépli*. »

contraire, croient que ces bouleversements à l'échelle internationale nécessitent plus d'autonomie pour le Québec. Il reste que, malgré l'absence de solutions définitives sur la question de son statut dans la Confédération, le Québec s'est affirmé sur le plan politique ces quarante dernières années et que ce ne fut pas sans conséquences sur le plan culturel : l'adoption de la Charte de la langue française en 1977 a amené une certaine valorisation de la langue, celle de politiques d'ouverture à la diversité culturelle a provoqué une redéfinition de l'identité, etc. Cette affirmation politique s'inscrit dans les ruptures – elle en est une des plus importantes – qui ont cours au Québec depuis la fin de la Deuxième Guerre mondiale.

Cette affirmation s'est aussi largement manifestée sur le plan économique. Le Québec n'est plus une société si largement dominée. Les Québécois se sont approprié de larges pans de leur économie si bien qu'à la fin des années 1980, plus de 60 % des emplois proviennent d'entreprises sous contrôle francophone (Vaillancourt, 1991, p. 18) et plus de 41 % (53 sur 130) des grandes entreprises de plus de 1 000 employés sont francophones contre à peine 13 % (14 sur 91) en 1976²⁰ (Moreau, 1992, p. 344). Le Québec s'est aussi doté de nombreux outils permettant d'assurer et d'orienter le développement économique national. (Nous reviendrons plus loin sur les singularités du Québec en matière de développement économique.) Ces acquis bien réels restent néanmoins fragiles dans le contexte de mondialisation, comme l'indique l'achat de grandes entreprises québécoises par des entreprises étrangères depuis une dizaine d'années (notamment Consolidated-Bathurst et Normick-Perron dans l'industrie forestière, le Groupe Commerce dans les assurances, Provigo dans la distribution alimentaire, etc.).

Sur le plan des représentations et des modèles culturels, le Québec s'est affranchi largement, mais pas totalement, de la France et de l'Angleterre. Il a développé sa personnalité culturelle au cours des quarante dernières années de façon plus positive. Le développement d'une littérature, d'un théâtre, d'une poésie, d'une industrie de la chanson et du spectacle, et d'autres encore, a balisé un territoire, une culture québécoise (pour un panorama de la culture québécoise, voir Tétu de Labsade, 1990). Le Québec reste cependant, comme bien d'autres collectivités neuves, marqué par des hésitations, des ambivalences, des ambiguïtés et des paradoxes. De plus, durant la même période, le modèle étatsunien s'est aussi imposé de plus en plus et la culture québécoise s'est assurément américanisée (la pénétration des médias

20. Nous n'avons pas de chiffres pour 1960, mais Niosi (1980, p. 54) rappelle que seulement quatre grandes entreprises canadiennes-françaises, parmi les grandes sociétés canadiennes de l'époque, ont été fondées avant la Deuxième Guerre mondiale.

étatsuniens est plus grande que jamais, et l'arrivée d'Internet accentue la pénétration, surtout chez les jeunes).

Le succès du Cirque du Soleil est un parfait exemple de ces deux mouvements culturels – affirmation d'une culture québécoise et pénétration de la culture étatsunienne –, de même que de l'affirmation québécoise sur le plan économique. En effet, le Cirque du Soleil est une entreprise québécoise qui connaît un succès international important – six spectacles en tournée dans le monde, six spectacles permanents aux États-Unis, des millions de spectateurs, plus de 3 000 employés et 400 millions \$ de chiffre d'affaires annuel (Desjardins, 2005; Wikipédia, 2006) – mais qui, aux yeux des États-Uniens, est un cirque plus « européen », alors que souvent pour les Européens, les Français notamment, il s'agit d'un cirque « étatsunien », voire pire d'une *Mcdonalisation* du cirque²¹. Or, le Cirque joue effectivement le jeu étatsunien à fond avec ses productions permanentes à Las Vegas et à Disneyland et ses nombreux projets étatsuniens. Par ailleurs, le Cirque cultive et entretient savamment son caractère distinct, et sa touche « française » est toujours mise bien en évidence. Cette touche « française » entretient et reflète ainsi l'ambiguïté typiquement québécoise : est-elle française-québécoise ou française-française cette touche? Pour les États-Uniens, elle est bien française-française (*from France!*²²), alors que pour les Québécois, elle ne l'est pas du tout. Mais pourquoi refuser de jouer sur cette ambiguïté puisqu'elle sert bien l'entreprise? De la même façon, le Cirque entretient tout aussi savamment son caractère étatsunien pour le marché international! Même les dirigeants ont du mal à s'y retrouver quand vient le temps de définir l'identité du Cirque :

Nous sommes nés ici, notre siège social est ici, dit Laliberté [fondateur et président du Cirque]. Et nous apportons un morceau du Québec partout où nous dressons nos tentes. Mais le Cirque est plus universel que nationaliste. Nous croyons en un monde unique; c'est notre philosophie (cité dans Johnson, 1998, p. 34).

À l'exemple du Cirque du Soleil, la société québécoise est une société ouverte aux influences, et qui les synthétise à sa manière (n'est-ce pas le propre de toute société?). On y voit un fort volet étatsunien ainsi que des traces des anciens modèles européens, le tout donnant naissance à une culture hybride ou postmoderne selon certains. De plus, cette société est traversée, comme toutes les sociétés modernes, par la montée de certains phénomènes dont nous avons peu parlé jusqu'à maintenant, mais qui, pourtant, participent à la transformation de la culture, voire à développer son caractère

21. « Pierre Bidon, le fondateur d'un groupe français d'avant-garde appelé Archaos, s'est permis de qualifier le Cirque du Soleil de "Mcdonald's des cirques" » (Johnson, 1998, p. 34).

22. Comme l'expriment des partenaires américains du Cirque dans un reportage télévisé présenté sur la chaîne de la SRC (Société Radio-Canada) dans les années 1990.

hybride, postmoderne. La montée de la diversité culturelle en son sein en est un parfait exemple. En effet, en 1991 plus de 21,2 % des habitants du Québec ont une origine ethnique autre que francophone ou anglophone alors qu'on en comptait à peine 8 % en 1960²³. Ce développement récent interpelle la culture québécoise telle que nous l'avons définie jusqu'à maintenant. À première vue, ces nouveaux habitants remettent en question cette identité et cette culture québécoises, du moins dans leur version la plus pure, mais pourtant, ils reproduisent eux-mêmes l'ambivalence et l'ambiguïté québécoises. En effet, beaucoup d'entre eux se sentent à la fois canadiens et québécois, ou s'identifient à leur groupe ethnique et à Montréal d'abord (la principale ville du Québec où sont concentrés les non-francophones), ou ils composent un mélange savamment dosé de ces divers éléments (du type canado-québéco-italo-montréalais pour les Italiens alors que les Haïtiens seraient plutôt du type québéco-canado-haïtien-montréalais²⁴).

Nous retrouvons de plus dans ces communautés le même clivage entre les deux univers culturels présents au Québec. Certains groupes ethniques (Indiens, Pakistanais, Chinois, etc.) sont en effet plus intégrés à l'univers anglo-saxon, tandis que d'autres le sont davantage dans l'univers francophone (Haïtiens, Nord-Africains, Vietnamiens, etc.). Au sein même de certaines communautés, nous retrouvons pareil clivage. Les Juifs ashkénazes sont depuis longtemps intégrés au monde anglo-saxon tandis que les Juifs séfarades le sont au monde francophone mais, pour compliquer encore davantage les choses, les enfants de ces derniers sont fortement attirés, voire intégrés au monde anglophone, au point d'inquiéter les leaders de la communauté (Labelle et Lévy, 1995, p. 230). Nous retrouvons le même phénomène au sein des communautés noires antillaises montréalaises entre Haïtiens plus francophones et Anglo-Antillais avec la même attirance des jeunes Haïtiens pour l'anglais (Larocque, 2000, p. A8). Et que dire des Italiens qui, d'abord intégrés majoritairement au monde francophone, ont en partie et volontairement basculé dans le monde anglo-saxon à la fin des années 1960 pour améliorer leur sort économique (se rappeler qu'ils étaient à la queue sur l'échelle des revenus au début des années 1960), sans oublier les Anglo-Montréalais eux-mêmes

23. Données de recensement de Statistique Canada, 1991. Nous n'avons plus cette information à partir du recensement de 1996 puisqu'il a été introduit dans la question sur l'origine ethnique l'origine canadienne comme choix possible, ce qui empêche toute comparaison avec les données antérieures et fausse les données. En effet, un francophone, un anglophone ou un allophone, né au Canada ou non, peut choisir à cette question de cocher l'origine canadienne plutôt que l'origine francophone, anglophone ou autre (à spécifier) comme c'était le cas auparavant. Ainsi, pour le recensement de 2001, nous avons 4,9 millions d'habitants québécois qui sont d'origine canadienne, plus de 2 millions d'origine française et 94 940 d'origine québécoise! Ces aberrations statistiques expliquent pourquoi nous utilisons les données de 1991. Rien n'indique par ailleurs que la proportion de population d'origine autre que francophone ou anglophone ait baissé depuis, bien au contraire.

24. Labelle et Lévy (1995, p. 272 et suiv.) rendent compte de différents sondages effectués auprès des membres des communautés ethnoculturelles sur leur identification à leur société d'accueil.

déchirés entre leur identité canadienne-anglaise et celle montréalaise qui les distingue des autres Canadiens²⁵ (Radice, 2000)?

Au-delà de ce premier constat, il est difficile de dire jusqu'à quel point les valeurs et les comportements dont nous parlons seront modifiés, et surtout dans quel sens (favorisant un nouveau syncrétisme, le modèle anglo-saxon nord-américain, etc.), puisque, tout compte fait, nous disposons de peu d'études approfondies sur le sujet. Reste que la question est importante et mériterait d'être développée davantage. De plus, il ne fait aucun doute pour nous que la culture québécoise contemporaine est plurielle et qu'elle pourrait être définie davantage par ses multiples manifestations plus limitées²⁶ (locales, régionales, ethniques ou autres) que par la trame de fond que nous avons esquissée. Tant la théorie moderne sur la culture que la réalité empirique nous indiquent d'ailleurs que la culture homogénéisante, partagée par tous, n'a jamais existé dans aucune communauté ou organisation²⁷. Nous avons donc voulu rendre compte du mouvement dominant de la culture québécoise sans nécessairement dire qu'il est partagé par tous ou qu'il touche tous de façon égale.

Pour rendre compte de la dynamique culturelle du Québec depuis ses débuts, nous pourrions nous inspirer des travaux de Philippe d'Iribarne qui tentent de caractériser les cultures par de grandes oppositions fondamentales qui les animeraient et par des logiques qui leur sont propres. D'Iribarne *et al.* (1998, p. 344-345) explique sa démarche ainsi :

C'est cette mise au jour de la manière dont chaque culture donne sens à la diversité des situations, qu'elles concernent la vie d'une organisation ou la vie tout court, qui est au cœur de la compréhension que nous recherchons. Elle passe par le repérage des grandes oppositions qui servent à structurer une représentation du monde, telles les oppositions entre le noble et le vil, le *fair* et l'*unfair*, l'ami et l'ennemi, le pur et l'impur et par celui des grands récits qui fournissent les modèles de « mise en intrigue » en fonction desquels est conçu l'enchaînement des événements.

25. Comme le dit un des Anglo-Montréalais interviewé lors de l'enquête de Radice (2000, p. 108) : « Je crois que les Anglo-Montréalais sont différents des Canadiens anglais d'ailleurs, selon ma théorie c'est que nous formons un drôle de mélange. Nous avons à la fois la retenue anglaise avec l'exubérance française. »

26. Comme le rappelle Paquet (1999, p. 69-70), il y a longtemps que la culture québécoise est une et multiple : « On peut repérer depuis les débuts de la société québécoise une tendance importante à développer de multiples identités limitées (ethnique, régionale, culturelle, etc.) qui se sont cristallisées plus ou moins vite et avec plus ou moins de bonheur selon les divers segments de la communauté. »

27. Voir entre autres Cuhe (1996, p. 66) : « La culture est dorénavant comprise comme un ensemble dynamique, plus ou moins (mais jamais parfaitement) cohérent et plus ou moins homogène. Les éléments qui composent une culture, parce qu'ils proviennent de sources diverses dans l'espace et dans le temps, ne sont jamais totalement intégrés les uns aux autres. » Voir aussi Keesing (1987). Sur les organisations, voir Sackman (1997).

Nous croyons comme Paquet (1999, p. 50) que la logique culturelle chez d'Iribarne est le mode d'intégration dominant des éléments autrement disparates ou incompréhensibles d'une culture²⁸. Ainsi, la France, marquée par l'opposition entre le noble et le vil, intègre par une logique de l'honneur; les États-Unis, marqués par l'opposition entre le *fair* et l'*unfair*²⁹, le font par une logique du contrat; les Pays-Bas, marqués par l'opposition entre l'unité et la diversité, y arrivent par une logique du consensus; le Cameroun, comme d'autres sociétés africaines, où l'opposition est entre l'ami et l'ennemi, s'appuient sur une logique de relations et d'harmonie (sur les trois premiers pays, d'Iribarne, 1989; sur le Cameroun et les pays africains d'Iribarne, 1986 et 1998).

Au Québec, à la lumière de ce que nous avons dit jusqu'ici, on pourrait risquer l'hypothèse d'une opposition entre le même et le différent. Minoritaire dans un monde d'Anglo-Saxons, les Québécois ont depuis longtemps voulu être à la fois semblables et différents des autres Nord-Américains. Létourneau (2002, p. 100) formule ainsi cette ambivalence : « vouloir et refuser simultanément d'être distinct ». Le « drame » des Québécois, c'est justement la difficulté de tracer ensemble la ligne qui séparera le même du différent, chacun semblant tracer sa propre ligne pour séparer ce qui serait partagé avec les autres Nord-Américains et ce que leur serait différent. Cette question est d'ailleurs au cœur du débat qui a opposé, ces dernières années, les historiens Gérard Bouchard et Yvan Lamonde (1995) au sociologue Joseph-Yvon Thériault (2005³⁰). Les premiers mettent l'accent sur les éléments propres à cette américanité québécoise alors que le deuxième, qui trouve que les premiers exagèrent grandement cette américanité de la culture québécoise, cherche au contraire les éléments de singularité de cette culture.

Nous pourrions dégager deux logiques culturelles en rapport avec cette opposition entre le même et le différent. D'une part, il serait possible d'y voir une logique de différenciation fragmentée, c'est-à-dire une logique de différenciation qui n'arrive pas à donner forme à des référents partagés tant la fragmentation des individus et des groupes joue fort, c'est l'interprétation

28. C'est nous qui ajoutons « des éléments autrement disparates ou incompréhensibles d'une culture ».

29. D'Iribarne qualifie de manière différente l'opposition fondamentale aux États-Unis dans *La logique de l'honneur* publié en 1989. C'est l'opposition entre le faible et le fort qui ressort le plus clairement (p. 161; p. 175), mais on peut y voir également d'autres oppositions : *freelfair*, contrat/communauté, individu/communauté, liberté/égalité. S'agit-il d'oppositions différentes? ou de la même opposition, mais avec des changements d'appellation? ou de l'évolution de l'auteur dans l'appréciation de cette opposition? L'auteur n'en dit rien.

30. Nous donnons ici la référence de deux ouvrages qui rendent compte des positions des uns et des autres, mais le débat a pris place dans les journaux, notamment dans *Le Devoir*, à l'été 2001.

de Tremblay (1983), par exemple. Ce serait aussi celle des auteurs postmodernes pour qui l'unité culturelle est impossible. Ou bien y voir une logique du consensus, c'est-à-dire une logique qui recherche le consensus par-dessus tout pour réconcilier justement ces milles fractures de la société québécoise, ce même et ce différent. Dans un monde québécois idéal, ces deux logiques seraient réunies et donneraient naissance à une logique de différenciation qui ne provoquerait aucun remous autour d'elle. Ainsi, les Québécois seraient différents dans la mesure où tout le monde, y compris leurs voisins nord-américains, sont d'accord pour le reconnaître et pour en permettre l'expression. Y a-t-il en effet une autre façon d'interpréter les résultats de sondages qui indiquent que les Québécois seraient favorables à l'indépendance si celle-ci se réalisait dans l'harmonie (sans conflit avec ses voisins canadiens et étatsuniens)?

Nous pouvons ainsi lire l'histoire macro-culturelle de la société québécoise comme une tension entre le même et le différent, c'est-à-dire entre le désir d'intégration et le désir de différenciation qui animent les Québécois. À l'origine, et à l'occasion par la suite, il s'agissait de la tension entre être Français en Amérique (être le même ailleurs) ou y être différent (Canadien, Canadien français ou Québécois selon les époques). Aujourd'hui, nous nous retrouvons plutôt avec une tension entre l'intégration pleine et entière à l'Amérique anglo-saxonne (être Américain au Québec) et la construction d'une société différente, affranchie de sa dépendance au modèle étatsunien comme aux modèles européens (être Québécois en Amérique). Pour certains (par exemple, Létourneau, 2000), cette tension est la base même de l'identité et de la culture québécoises, pour d'autres (Bouchard, 2000), elle est une étape vers une identité et une culture plus émancipées à advenir.

LE MODÈLE QUÉBÉCOIS DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE COMME MANIFESTATION CULTURELLE

Quand nous examinons l'histoire économique du Québec, il n'est pas difficile d'y repérer cette tension entre le même et le différent, d'y voir les mouvements qui illustrent bien l'ambiguïté et l'ambivalence des Québécois par rapport à leur être et à leur devenir. Redisons cependant que cette histoire n'est pas le reflet d'une culture autonome qui s'imposerait de l'extérieur sur la société et les individus, mais bien une manifestation de cette culture. De plus, il est évident que cette dernière peut prendre différentes couleurs selon que l'on examine le politique, le social ou l'économique. Nous allons examiner ce dernier domaine dans le reste du texte.

Dans l'histoire économique récente du Québec, nous voyons, durant une très longue période s'étendant de 1920 à 1960, à l'exception d'un court règne plus progressiste du gouvernement Godbout (1939-1944), une société très libérale, à la manière des États-Unis, sous la gouvernance politique québécoise des Taschereau et Duplessis. Ces deux premiers ministres et leur gouvernement ont permis au Québec l'expression d'un libéralisme économique souvent plus pur que celui de ses voisins nord-américains. Comme l'écrit Vigod (1996, p. 332), dans une comparaison entre les deux hommes politiques et leur conception du développement économique :

Les similitudes sont indéniables. Les deux hommes croyaient fortement que l'entreprise privée en tant que régime et le capital étranger en tant qu'instrument étaient essentiels au progrès économique du Québec. Les dirigeants politiques avaient donc le devoir de défendre leur philosophie et les agents de développement industriel contre ce qu'ils considéraient comme des attaques malveillantes ou malavisées.

L'exemple de la nationalisation de l'électricité est très représentatif de l'esprit qui animait ces deux gouvernements. En effet, pendant que l'Ontario étatisait dès 1906 les compagnies d'électricité – en utilisant l'argument du bien public, c'est-à-dire du droit pour tous à un service de qualité à prix raisonnable –, le Québec tardait à le faire. Il faudra attendre 1944, sous le gouvernement libéral plus progressiste de Godbout, avant que le Québec étatise une première entreprise, la Montreal Light, Heat and Power desservant la région de Montréal, et 1963 pour qu'il complète le processus d'étatisation à la grandeur de la province (Chanlat *et al.*, 1984, p. 36).

Parallèlement au développement de cette société libérale, contrôlée par des intérêts économiques anglo-américains, avec l'appui des gouvernements de Taschereau et de Duplessis, vit et se développe une société économique plus communautaire. Des acteurs de la société civile s'activent en effet à créer une économie québécoise autochtone avec des moyens réduits. Les efforts de ces acteurs se font depuis le milieu du XIX^e siècle et vont donner naissance à un mouvement coopératif et à des institutions économiques particulières. Autrement dit, face à une mainmise étrangère sur l'économie québécoise, des acteurs vont se solidariser autour de certains moyens et objectifs pour assurer un développement autochtone, souvent régional.

Le mouvement coopératif prend naissance dans l'agriculture dès la fin du XIX^e siècle, puis dans l'épargne et le crédit, au début du XX^e siècle. Ces deux mouvements ne cesseront de croître par la suite. La crise des années 1930 va favoriser l'expansion du mouvement coopératif dans de multiples directions : consommation, habitation, hydroélectricité, forêt,

pêche, etc. Le mouvement coopératif s'institutionnalise et reçoit une reconnaissance de plus en plus grande. La coopération est enseignée dans les universités, dans les collèges, dans les chambres de commerce et dans les paroisses. Par-dessus tout, elle est présentée à la fois comme la solution québécoise à la crise du capitalisme des années 1930 et un moyen d'émancipation économique face au contrôle étranger, anglo-américain, qui s'exerce sur son économie. Le succès de la coopération va même influencer le milieu des affaires francophone qui, dans les années 1950, va créer des institutions s'en inspirant comme la Corporation d'expansion financière (Corpex) ou la Société nationale de gestion qui ont pour but de favoriser la prise de contrôle des entreprises par les Québécois (Martel et Lévesque, 1991).

Au début des années 1960, le changement de gouvernance politique, sous l'effet d'un ensemble de facteurs (crise économique dans les années 1950, mort de Duplessis, etc. [voir Bourque, 2000, p. 34-38]), va permettre de transformer ce mouvement souterrain en une vaste force libératrice, créatrice. Elle va se manifester dans le nouvel État québécois sous l'impulsion des acteurs de ce vaste mouvement qui inclut les syndicats et les jeunes diplômés universitaires formés à l'étranger. L'État devient l'instrument privilégié d'action pour transformer la société et l'économie : de vastes réformes dans le domaine de l'éducation et de la santé sont entreprises et une série de sociétés d'État sont mises sur pied avec comme objectif « de prendre le contrôle de l'économie, de développer les ressources naturelles peu ou mal exploitées, de favoriser le développement des entreprises et des régions et d'assurer l'accès des francophones aux postes de direction des grandes entreprises » (Dupuis, 1999, p. 345). Le modèle de développement économique qui se met en place puise donc dans les formes communautaires de coopération et de solidarité qui animaient le mouvement souterrain³¹.

Ce modèle, fruit d'un consensus entre les principaux acteurs patronaux, coopératifs, syndicaux et politiques sur un ensemble d'objectifs de développement au début des années 1960, va approfondir les relations entre ces mêmes acteurs, les institutionnaliser dans un ensemble de pratiques et d'outils. Selon Bourque (2000), ce modèle prendra deux formes au fil des ans : une forme plus hiérarchique dominée par l'acteur étatique dans la période 1960-1980; puis, une forme plus démocratique par la suite. Dans sa forme hiérarchique, les acteurs cèdent l'initiative à l'État seul capable selon eux de renverser l'ordre des années antérieures (Dupuis, 1998, p. 138). Une fois ce renversement établi, ces acteurs voudront prendre plus d'initiatives,

31. Pour une histoire de ce modèle, voir Dupuis (1995b), Bélanger (1998) et Bourque (2000). On consultera ces mêmes références pour une évaluation de l'évolution récente du modèle, de même que Dupuis (1995a, 1999).

et l'État deviendra plus un entremetteur qu'un entrepreneur (Séguin et Bélanger-Martin, 1993). Ensemble, ces acteurs vont soutenir le développement d'entreprises dans des secteurs névralgiques de l'économie québécoise.

Trois institutions originales reflètent bien le chemin parcouru par le Québec en matière de développement économique et le caractère communautaire du modèle : le Mouvement Desjardins, la Caisse de dépôt et placement et le Fonds de solidarité des travailleurs de la FTQ. Né des coopératives d'épargne et de crédit mises sur pied par Alphonse Desjardins au début du XX^e siècle pour aider les petits agriculteurs, le Mouvement Desjardins est devenu une grande institution financière coopérative qui possède un réseau de plus de 1 400 caisses et centres de services répartis dans tous les coins du Québec et des entreprises d'assurance et des fiducies pour un actif de plus de 118 milliards \$ (Rapport annuel, 2005). De plus, le Mouvement Desjardins a participé à la mise sur pied de nombreuses sociétés d'État en acceptant d'y siéger et d'y investir dans les années 1960 et 1970. Il est depuis longtemps un des piliers du modèle québécois et est régulièrement associé aux projets qui en émergent³².

La Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPQ) est une institution financière mise sur pied par le gouvernement du Québec en 1965. Créée d'abord pour gérer l'épargne de retraite des Québécois (Régie des rentes), puis les fonds de plusieurs autres régies gouvernementales, la Caisse est vite devenue un instrument de développement économique. Les importants capitaux qu'elle amasse – elle a en 2005 un actif de plus de 120 milliards \$ – lui permettent d'investir dans les entreprises québécoises et de favoriser leur croissance (Rapport annuel, 2005). La Caisse de dépôt et placement a été un des acteurs étatiques centraux du modèle de développement économique québécois et elle s'est associée régulièrement à d'autres acteurs pour soutenir des projets. Notons toutefois qu'en 2005, le gouvernement libéral a revu la mission de la Caisse pour réduire son rôle d'intervenant économique et le recentrer sur sa mission d'origine.

Le Fonds de solidarité de la FTQ a été créé en juin 1983 pour canaliser l'épargne des travailleurs et en faire un levier pour le mouvement syndical³³. Le succès du Fonds a été très rapide, et c'est l'ensemble de la population québécoise qui est maintenant invitée à y investir, ce qu'elle fait. Le Fonds compte en 2005 plus de 568 000 actionnaires et un actif de 5,9 milliards \$

32. On lira Dupuis (1997) et Paquet (1997) pour une brève histoire de la place et du rôle du Mouvement Desjardins dans le modèle québécois de développement économique.

33. Les données et les extraits qui suivent dans ce paragraphe sont tirés des rapports annuels 2004 et 2005 qui se trouvent sur le site Internet du Fonds (<http://www.fondsftq.com>).

et sa mission est de contribuer à créer, maintenir et sauvegarder des emplois au Québec, former les travailleurs, développer l'économie du Québec et préparer la retraite des travailleurs en investissant dans des entreprises. Il aurait ainsi créé, maintenu ou sauvegardé plus de 105 000 emplois depuis sa création. L'originalité de la formule tient aussi dans l'implication du Fonds dans la formation économique donnée aux travailleurs des entreprises dans lesquelles il investit, ce qui leur permet de devenir de véritables partenaires de ces entreprises. Le Fonds est aussi, aux yeux de ses dirigeants, un instrument important de modernisation des entreprises et il se trouve en 2004 à la tête d'un vaste réseau de plus de 2 148 entreprises partenaires, de la modeste PME québécoise à l'entreprise d'envergure internationale.

Ce modèle est régulièrement contesté par certains acteurs de la société québécoise – les gens du milieu des affaires et les Libéraux plus près de la pensée orthodoxe en économie – qui invitent le Québec à prendre ou à reprendre la route plus libérale et moins interventionniste de ses voisins nord-américains. On invoque deux arguments parfois contradictoires pour justifier son élimination. D'une part, on soutient que le modèle a rempli son mandat de créer un espace économique pour les francophones et qu'en ce sens, il n'est plus nécessaire; en fait, il serait même devenu nuisible. D'autre part, on l'accuse d'avoir été totalement inefficace, d'avoir même entravé le développement économique du Québec (par exemple Smith, 1995, Paquet, 1999). Selon Bourque (2000, p. 114), c'est la force et la profondeur des arrangements institutionnels faits entre les différents partenaires depuis le début des années 1960 qui expliquent la résistance à ces appels et tentations. On pourrait même ajouter que les racines communautaires et coopératives de ce modèle, telles qu'elles existaient dans la société plus souterraine d'avant 1960, expliquent tout aussi bien la résistance³⁴. Reste que, selon tous les observateurs, le modèle est fragile et que la tentation est forte chez plusieurs acteurs d'adopter ou de revenir à un modèle plus étatsunien. La sortie du chef du Parti libéral du Québec et de l'opposition, Jean Charest, durant la campagne électorale de 1998, contre le modèle québécois – qui aurait donné dans le passé « des résultats médiocres » selon lui – en est un bel indicateur³⁵. Au pouvoir depuis avril 2003, le gouvernement libéral s'est d'ailleurs empressé de restreindre le mandat de la CDPQ comme nous l'avons mentionné précédemment.

Ce modèle qui se démarque du modèle nord-américain plus libéral trouve souvent ses inspirations dans les modèles des petits pays nord-européens,

34. L'enracinement communautaire du modèle est largement tributaire de l'action des régions. Pour une analyse de la place et du rôle des régions dans la construction du modèle voir Dupuis (1998).

35. Pour plus de détails, voir Dupuis (1999).

particulièrement scandinaves, et non pas dans les modèles français, britannique ou étatsunien. Les références à la Suède ou à la Norvège sont fréquents, tant parmi les acteurs politiques et syndicaux que parmi les penseurs et analystes. Soulignons par exemple que la politique industrielle du gouvernement du Québec des années 1980-1990 s'inspire en partie du modèle scandinave (Bourque, 2000). La création du Fonds de solidarité de la FTQ trouve son inspiration chez les syndicats suédois qui se battaient pour la création de fonds salariaux d'investissement depuis plusieurs années dans leur pays (Fournier, 1991, p. 45³⁶). Dans la perspective de Bouchard (2000, p. 374), le recours à des modèles tiers, plutôt qu'à ceux des anciens colonisateurs, est une stratégie de décrochage par transition ou par déplacement latéral régulièrement employée par les collectivités neuves. Ainsi, on cherche une nouvelle légitimité à ce que l'on est en train de créer dans des modèles déjà reconnus mais éloignés de modèles jugés moins désirables comme ceux des anciens colonisateurs. Cet appel à des modèles tiers est bel et bien une manifestation de ce décrochage assez radical de la société québécoise d'avec les modèles qui l'avaient largement influencée jusque-là. Malgré cet appel à des modèles tiers et les tentatives d'autonomiser son économie, la tentation étatsunienne reste forte. Au-delà des souhaits et des désirs d'une certaine classe politique et des milieux intellectuels et syndicaux, la majorité des hommes d'affaires et certains politiciens restent fascinés et attirés par le modèle étatsunien. L'intégration de plus en plus grande de l'économie québécoise à l'économie étatsunienne, confirmée par les exportations québécoises croissantes et presque exclusives (75 % de ces exportations en 1990 contre plus de 80 % depuis la fin des années 1990 [Gouvernement du Québec, 2006, p. 2]) vers les États-Unis, freine, voire annihile selon certains, les projets de rupture, de différenciation entrepris par certains acteurs de la société.

Ainsi, l'élaboration d'un modèle de développement plus autochtone est un acte de rupture d'avec le modèle très libéral qui régnait au Québec avant 1960, mais la tentation étatsunienne reste forte, particulièrement dans le milieu des affaires. Et il ne faut pas oublier non plus qu'une bonne partie de l'économie reste sous le contrôle de grandes entreprises étrangères (les mines, la forêt, l'industrie de l'aluminium, etc.), particulièrement

36. On pourrait ainsi multiplier à l'infini les exemples où l'on cherche à développer des instruments ou à mettre sur pied des politiques en s'inspirant de ces petits pays scandinaves : le Conseil de la coopération (1968) examine les cas de la Suède, de la Norvège et de la France en matière de logement coopératif; Garigue (1970), celui de la Suède en matière de politique familiale; Carey-Bélangier (1987), ceux de la Suède et de la Finlande en matière d'aide sociale et de services sociaux; Gomez (1988), celui de la Suède en matière de démocratie industrielle; Lepage (1989), celui de la Suède en matière de congés parentaux; Payeur (1991), ceux de la Suède et de l'Allemagne en matière de formation professionnelle; Paquette (2000), ceux des Pays-Bas, de la Norvège, de l'Autriche, du Danemark en matière de protection sociale; etc.

étatsuniennes. Les acteurs de ce modèle ne les excluent pas d'entrée de jeu – comme ces tentatives de l'État et des syndicats qui, pour empêcher la fermeture de filiales de grandes entreprises (GM à Sainte-Thérèse ou Kenworth à Boisbriand, par exemple), offrent subventions et réouverture de conventions collectives – mais ils ne parviennent pas à les contrôler ou à les orienter comme ils le voudraient.

Hommes d'affaires et entrepreneuriat québécois

Une autre manifestation de la culture québécoise se retrouve dans les attitudes et dans les comportements de ses hommes d'affaires. En effet, la culture se manifeste non seulement dans les grands modèles, comme dans le modèle de développement économique, mais aussi et surtout à travers les actions des personnes et des groupes qui la composent. Quand nous examinons l'histoire des hommes d'affaires québécois, et ce qu'ils sont devenus aujourd'hui, nous voyons à la fois des attitudes et des comportements de minoritaires, des tensions entre le même et le différent.

L'homme d'affaires québécois a pendant longtemps été mal perçu, autant par la communauté anglophone qu'au sein de sa propre communauté. Dans la première, on a entretenu longuement le préjugé que les francophones n'avaient pas le sens des affaires et on a pu justifier ainsi jusqu'aux années 1960 leur faible présence, voire leur exclusion à la tête des grandes entreprises canadiennes³⁷. Certaines études tendent à confirmer ce verdict populaire. Par exemple, la fameuse enquête (L'enquête est très connue et très réputée d'où l'utilisation de fameuse... sans sarcasme ni ironie.) de Taylor (1961) sur les industriels canadiens-français révèle que ces derniers sont davantage orientés vers la famille que vers l'accomplissement personnel. En conséquence, ils se contentent de tirer de leur entreprise un revenu suffisant pour faire vivre leur famille, y compris souvent des parents et cousins éloignés, et ne cherchent pas à la faire croître. Aux possibilités de gains tirés de la croissance, ils préfèrent la stabilité de revenus moindres assurant la sécurité pour leur famille.

Dans sa propre communauté, l'homme d'affaires québécois est aussi mal perçu puisqu'il incarne le mal capitaliste. Or, dans une société dominée par le grand capital anglo-américain, capitalisme et monde anglo-saxon sont fortement associés, voire confondus, et les Canadiens français œuvrant dans

37. Une étude du sociologue John Porter en 1955 « révèle la présence de 985 individus qui occupent un poste d'administrateur dans une ou plusieurs des sociétés dominantes au Canada. Ces hommes constituent [...] selon lui l'élite économique [...] Les Canadiens français ne représentent que 6,7 % de ce groupe, même si les francophones forment près de 30 % de la population canadienne » (Linteau *et al.*, 1986, p. 272).

le milieu des affaires sont presque automatiquement associés à cet univers qui exploite la société canadienne-française. Il est normal dans ces conditions que les industriels canadiens-français aient adopté une attitude très conservatrice en limitant volontairement leurs ambitions pour faire contrepoids à cette image de capitalistes exploitateurs qui dominent la société. Ils présentaient ainsi davantage leurs activités comme une œuvre servant leur famille et leur communauté plutôt qu'une quête personnelle d'enrichissement à la manière des États-Unis. Ils étaient d'ailleurs très conscients de leurs comportements car, comme le souligne Taylor (1961), ils faisaient constamment référence aux pratiques étatsuniennes en affaires qu'ils devraient adopter, mais qu'ils n'adoptaient pas pour les raisons que nous venons d'évoquer et d'autres encore.

Ainsi, l'homme d'affaires canadien-français est à l'époque un minoritaire à double titre. En effet, non seulement est-il minoritaire parce qu'il appartient à une société dominée, mais il est aussi minoritaire dans sa propre société. Cette position inconfortable a donné un système de valeurs très défensif, voire très conservateur qui est attribuable davantage à des facteurs historiques et structurels qu'à des facteurs purement culturels, selon Toulouse (1979, p. 90) :

Le point de départ de ce phénomène se situe, lui aussi, dans la conquête car, tout d'un coup, les francophones se sont trouvés isolés économiquement. En effet, le bouleversement des circuits commerciaux qui suit le changement de régime, le manque de relations avec la finance internationale qui se trouve à Londres et préfère traiter avec des compatriotes ou même envoyer ses propres agents dans la colonie, la difficulté de suivre l'évolution des marchés et des techniques qui se fait au bord de la Tamise, enfin, un incontestable favoritisme administratif qui se développe au profit des anglophones, vont couper les Canadiens français du grand commerce générateur de confortables profits et de vastes possibilités, et les confiner dans une sorte de ghetto économique.

Toulouse (1979) parle alors de la mise en place d'un système de valeurs négatif et d'un cercle vicieux qui va confiner les Canadiens français à la marge du développement économique capitaliste.

Le drame est que le système de valeurs et l'idéologie que vont élaborer les Canadiens français en réaction à leur isolement culturel et économique ne va faire que renforcer cet isolement et qu'en réponse à des problèmes qui tenaient surtout aux structures économiques et sociales, ils vont chercher des solutions politiques et idéologiques (c'est encore souvent le cas). Ce système est, de toute évidence, hostile à l'entrepreneuriat (*ibid.*, p. 91-92).

Il ne faut pas en conclure pour autant que les Canadiens français n'ont rien fait, qu'ils ne sont pas impliqués dans leur société. Toulouse (1979, p. 101) souligne tout simplement « qu'ils le font dans des domaines différents, pour des raisons différentes et surtout dans des conditions différentes³⁸ ».

Il faudra attendre les années 1980 avant de voir les hommes d'affaires perçus de façon plus positive dans la société et prendre leur place dans l'économie. Ce déblocage s'explique en grande partie par l'action du modèle québécois mis en place dans les années 1960. L'homme d'affaires québécois est-il devenu pour autant un entrepreneur sans complexe et sans peur à l'image de son voisin étatsunien? Nous ne disposons pas d'études fouillées sur le sujet. Tout reste à faire de ce côté. Notons cependant qu'une étude réalisée auprès de jeunes entrepreneurs québécois révèle que l'accomplissement de soi et l'autonomie sont aujourd'hui leur motivation principale comme pour les Anglo-Saxons (d'après une étude de Lorrain citée dans Gasse et d'Amours, 1993, p. 128). De plus, la consultation d'articles de presse ou de revues d'affaires révèle une attirance très forte pour le modèle étatsunien de l'entrepreneur, mais, encore une fois, seules des études plus approfondies nous permettraient d'avoir un portrait juste des hommes d'affaires d'aujourd'hui.

Les valeurs et les comportements des gestionnaires québécois³⁹

Les données sont plus nombreuses du côté des gestionnaires, et nous pouvons voir, à travers les diverses études, l'évolution des pratiques et des représentations de ces derniers dans la deuxième partie du XX^e siècle. L'étude de référence semble ici aussi être celle de Taylor sur l'industriel canadien-français chez qui on dénote, comme dirigeant, un comportement autoritaire, centralisateur et paternaliste et une attitude conservatrice quant à la prise de risques. Les études, de nature psychologique, qui ont suivi celle de Taylor (1961), ont eu tendance à confirmer ces comportements (Auclair et Read, 1966; Hénault, 1974; Kanungo, Gorn et Dauderis, 1976; Fortier, 1977; Rainville, 1980). Ces études soulignent également très souvent le parallèle entre ces comportements et ceux des dirigeants et des gestionnaires français tels que révélés par les études internationales. Bordeleau (1982, p. 270), qui

38. Ce n'est pas sans rappeler un commentaire d'Hubert Aquin (1971, p. 14), grand écrivain québécois, réfléchissant sur son métier : « Vous savez, ici on est écrivain faute d'être banquier [...]. On nous octroie d'autant plus de talent qu'on nous refuse de l'importance. De l'Anglais, par exemple, on dit qu'il est bon banquier et qu'en plus il a des écrivains. À nous, on ne concède que le talent d'écrire, comme si cela nous était dévolu par nature – et il y a des écrivains qui tombent dans le piège –, quand en réalité, je le répète, c'est faute d'être banquier qu'on est écrivain. »

39. Une large partie du contenu de cette section et de la suivante a déjà été publiée dans Dupuis (2002).

a recensé une large partie de ces écrits, conclut à la suite d'un diagnostic semblable émis par Hénault quelques années plus tôt :

Les descriptions relatives à ces deux milieux culturels ont suffisamment de points communs pour conclure en citant Hénault (1974) : « Ces témoignages, de sources diverses, sur l'entreprise française ne pourraient-ils pas s'appliquer à la lettre aux caractéristiques des organisations canadiennes-françaises? Cette remarque, d'ailleurs, renforce notre hypothèse sur les origines latines des Québécois francophones⁴⁰. »

Ainsi, les gestionnaires québécois reproduiraient, bien inconsciemment, des modèles de direction et de gestion plus français. Bordeleau (1982) qui a mené lui-même une étude comparative entre des cadres français et des cadres canadiens-français⁴¹ conclut quelque peu différemment. Il note d'abord des différences significatives entre les deux groupes sur un certain nombre de dimensions : « souci d'impartialité, intérêt pour le développement des subordonnés, utilisation souple du statut, ouverture à la discussion et au travail en équipe, et relations de support au travail » (Bordeleau, 1982, p. 272). Les trois premières dimensions sont celles qui discriminent le mieux entre cadres français et cadres canadiens-français (*ibid.*, p. 276), ces derniers manifestant plus d'impartialité, plus d'intérêt pour le développement des subordonnés et plus de souplesse dans l'utilisation du statut. Il conclut ensuite, à la lumière de son étude et de celles qu'il a recensées, que « la mentalité du gestionnaire canadien-français se situe entre celle du cadre français avec lequel il a beaucoup d'affinités culturelles et celle du cadre étatsunien avec lequel il est sociologiquement apparenté » (*ibid.*, p. 277).

On assisterait donc à une rupture, plus tardive que dans d'autres secteurs de la société, que celui des arts et lettres par exemple, par rapport au modèle traditionnel français. Cette rupture est en quelque sorte confirmée par l'étude plus récente de Major *et al.* (1994) qui montre, contrairement à ce que révélaient plusieurs études antérieures, le caractère individualiste du système de valeurs des gestionnaires masculins québécois⁴². Avec ces deux dernières études, il apparaît que l'influence de la culture nord-américaine anglo-saxonne

40. Voici les deux descriptions résumant les styles de gestion des deux groupes culturels tirées des études de Bordeleau (1982). Sur le style des Français : « Le style de gestion du personnel est basé sur la centralisation de la prise de décision dans les mains de la direction, l'existence de relations impersonnelles, la résistance au changement, l'évitement des relations d'autorité face-à-face et un certain sentiment de culpabilité chez le cadre qui [...] exerce l'autorité » (p. 268). Sur le style des Canadiens français : « centralisation de la prise de décision, importance de la surveillance et du contrôle, crainte face aux risques impliqués dans la croissance, importance accordée aux relations interpersonnelles, voire paternalistes, respect de l'idée de chef » (p. 270).

41. Une centaine de cadres de niveau moyen ou supérieur par groupes œuvrant dans l'entreprise privée de service ou de production.

42. Étude réalisée auprès de gestionnaires de la Fonction publique canadienne.

se fait de plus en plus sentir. Il semble aussi que là où la présence anglophone ait été plus forte, l'acculturation aux valeurs anglo-saxonnes a été plus précoce. C'est du moins ce que l'on peut conclure de certaines études.

Par exemple, l'étude de Kanungo, Gorn et Dauderis (1976) permettait déjà de voir l'impact de l'influence des valeurs anglophones sur les francophones puisque, parmi ces Canadiens français, certains travaillaient dans une entreprise francophone et d'autres dans une entreprise anglophone. Les deux groupes étaient comparés aux Canadiens anglais de l'entreprise anglophone. Or, les Canadiens français de l'entreprise anglophone se trouvaient à mi-chemin entre les valeurs des Canadiens français de l'entreprise francophone et celles des Canadiens anglais. Par exemple, ils étaient plus près des anglophones quant à l'importance accordée aux avantages sociaux et aux responsabilités tandis qu'ils étaient plus près des francophones quant à l'importance accordée à la sécurité et aux possibilités de promotion⁴³ (Kanungo, Gorn et Dauderis, 1976, p. 118-119).

On peut également interpréter de cette façon les études entreprises à l'aide du modèle développé par Hofstede (1987, 1994⁴⁴). Une première étude menée par Punnett (1991) révèle que les Canadiens français sont plus près des scores des Canadiens anglais que de ceux des Français sur les quatre dimensions de Hofstede – soit l'individualisme, le contrôle de l'incertitude, la distance hiérarchique et la masculinité⁴⁵ (voir le tableau IV.1.1). Or, cette étude a été menée auprès de francophones et d'anglophones travaillant à Ottawa dans la fonction publique fédérale, soit dans un milieu principalement anglophone.

43. Les auteurs expliquent ces résultats soit par la socialisation des Canadiens français par les Canadiens anglais dans l'organisation, soit par la sélection de l'organisation anglophone de Canadiens français déjà socialisés à la culture anglo-saxonne (Kanungo, Gorn et Dauderis, 1976, p. 119).

44. Malgré qu'elle ait fait l'objet de sévères critiques justifiées, l'approche reste intéressante pour confirmer d'autres résultats ou pour soulever des hypothèses. Comme l'a bien montré d'Iribarne (1997), les résultats d'Hofstede nécessitent une bonne connaissance des cultures pour être interprétés correctement.

45. Hofstede (1987, 1994) compare les cultures nationales à partir de ces quatre dimensions. Ces dimensions de portée universaliste lui permettent de rendre compte de différences dans la pratique de la gestion dans ces cultures. La distance hiérarchique est « la mesure du degré d'acceptation par ceux qui ont le moins de pouvoir dans les institutions ou les organisations d'un pays d'une répartition inégale du pouvoir » (1994, p. 47); l'individualisme caractérise « les sociétés dans lesquelles les liens entre les personnes sont lâches; chacun doit se prendre en charge, ainsi que ses parents les plus proches » (1994, p. 76); la masculinité caractérise « les sociétés où les rôles sont nettement différenciés (où l'homme doit être fort, s'imposer et s'intéresser à la réussite matérielle, etc.) » (1994, p. 113); « le degré d'incertitude d'un pays mesure donc le degré d'inquiétude de ses habitants face aux situations inconnues ou incertaines » (1994, p. 149-150). Ainsi, dans les tableaux d'Hofstede, un indice élevé signifie que la société : privilégie les distances hiérarchiques longues / favorise l'individualisme / met l'accent sur les valeurs dites masculines / souffre d'incertitude; à l'opposé un indice faible signifie que la société : privilégie les distances hiérarchiques courtes / favorise le collectivisme / met l'accent sur les valeurs dites féminines / souffre peu d'incertitude.

Tableau IV.1.1

ÉTUDE À L'AIDE DU MODÈLE DE HOFSTEDÉ PORTANT SUR DES CADRES ANGLOPHONES ET FRANCOPHONES DE LA FONCTION PUBLIQUE FÉDÉRALE À OTTAWA

	Résultats de Hofstede		Résultats de Punnett	
	Canada	France	Anglophones	Francophones
Individualisme	80	71	62	48
Distance hiérarchique	48	86	27	27
Contrôle de l'incertitude	39	68	29	39
Masculinité	52	43	37	33

Source : Traduit de Punnett (1991).

Par ailleurs, toujours à l'aide du modèle de Hofstede, Su et Lessard (1998) ont mené une enquête auprès de cadres francophones dans quatre grandes entreprises francophones du Québec et ils arrivent à des résultats fort différents⁴⁶ et plus près des scores de la France sur trois des quatre dimensions (voir le tableau IV.1.2). Cette enquête récente semble indiquer la présence d'un modèle de gestion d'inspiration française quand les Québécois restent entre eux. Cela pourrait indiquer une grande adaptabilité des Québécois, ceux-ci s'ajustant aux valeurs et aux comportements des anglophones lorsqu'ils travaillent avec eux. L'influence ne serait alors que passagère et non pas permanente. Par contre, lorsque les cadres ont été amenés à classer sur une échelle de préférence les items propres aux différentes dimensions, c'est l'individualisme qui est ressorti le plus fortement, venant ainsi tempérer son côté français en faveur de son côté anglo-saxon.

46. Les différences dans les résultats entre l'étude de Punnett (1991) et celle de Su et Lessard (1998) peuvent s'expliquer par un manque de rigueur méthodologique. En effet, dans le cas de Punnett, l'étude est faite en contexte anglophone, y compris pour les francophones, ce qui fausse forcément les résultats pour ces derniers. Dans le cas de Su et Lessard, ils comparent leurs résultats à ceux de l'enquête d'Hofstede plutôt que de générer leurs propres données comparatives sur le Canada et la France. Ce qui empêche toute comparaison rigoureuse car, comme le dit Hofstede 1994, p. 326), pour que des résultats soient comparables, il faut qu'ils reposent sur des échantillons équivalents. Ce qui n'est pas le cas ici.

Tableau IV.1.2

**ÉTUDE À L'AIDE DU MODÈLE DE HOFSTEDE PORTANT SUR DES
CADRES DE GRANDES ENTREPRISES FRANCOPHONES**

	Canada Hofstede	Québec Enquête	France Hofstede
Individualisme	80	78	71
Distance hiérarchique	39	67	68
Contrôle de l'incertitude	48	85	86
Masculinité	52	0	43

Source : Su et Lessard (1998).

Il faut souligner toutefois l'importante différence entre le score des Québécois francophones sur l'indice de masculinité dans cette dernière enquête tant avec la France qu'avec le Canada, et qui démarque nettement les gestionnaires québécois. On note une forte féminité des gestionnaires québécois, ce qui signifie une tendance plus marquée envers l'égalité, la fluidité entre les sexes, l'interdépendance, la qualité de vie et l'empressement et beaucoup moins marquée par les valeurs dites « masculines » telles l'assurance, l'indépendance et l'insensibilité. Su et Lessard (1998, p. 35) attribuent cette différence à l'évolution des sociétés occidentales entre le moment où l'enquête de Hofstede a été effectuée au tournant des années 1960-70 et celui où ils ont réalisé la leur. C'est une hypothèse intéressante mais qui va à l'encontre de l'opinion d'Hofstede (1999) qui, dans un article assez récent, mentionne que toutes les enquêtes effectuées depuis la réalisation de la première indiquent la stabilité des scores sur trois des quatre dimensions, seul le score portant sur la dimension individualiste aurait changé dans le sens d'une montée de l'individualisme dans les sociétés non occidentales⁴⁷. Il nous semble ainsi que le score des Québécois francophones sur cet indicateur informe, malgré son aspect un peu bizarre (un score de zéro!), sur la culture de cette société. Comme nous l'avons indiqué auparavant, une société dominée ou minoritaire génère davantage de valeurs dites féminines (axées sur les relations, l'égalité, la coopération, etc.).

D'autres enquêtes, notamment celles de Barmeyer (1994), de Claret-Baril (2003) et d'Essid (2004), vont dans le sens de notre interprétation, nous semble-t-il. Dans une étude comparative de Barmeyer (1994) entre gestionnaires allemands (bavarois en fait) et québécois, il ressort clairement,

47. Hofstede (1999, p. 40) écrit : « The individualism/collectivism dimension is the only one of the four on which worldwide shifts have been noticeable in the past decades. »

aux yeux des Allemands du moins, que les gestionnaires québécois sont ouverts, sociables, tolérants, attentionnés, patients, aimables, flexibles, etc.⁴⁸, tous des qualificatifs associés davantage aux valeurs dites « féminines » dans le modèle de Hofstede. Certaines de ces valeurs (ouverture, tolérance, flexibilité) sont aussi des valeurs types de minoritaires. Il est à noter que, dans cette étude, c'est la flexibilité qui revient le plus souvent dans la façon de qualifier le travail des gestionnaires québécois. Barmeyer (1994, p. 40) note également que :

Les managers allemands trouvent que les Québécois mènent une politique de négociations plus axées sur les relations, ne sont pas assez préparés quant à la matière à traiter. Il arrive souvent qu'on ne leur présente aucune argumentation claire et aucun fait solide.

Encore ici, nous avons les valeurs plus féminines qui sont mises en évidence (« les négociations plus axées sur les relations »). Nous pouvons également interpréter l'absence d'argumentation claire et de faits solides comme une ambiguïté dans le discours des gestionnaires québécois. C'est que ces derniers préfèrent souvent attendre et s'adapter aux demandes plutôt que d'exprimer fortement les leurs, du moins dans le contexte de négociation avec les Allemands.

Au Québec, la tolérance, la politesse particulière et le respect vis-à-vis de l'autre jouent certainement un grand rôle. Les Québécois semblent avoir tendance à adopter une attitude distante et d'attente par rapport aux procédures : ils observent avant d'évaluer et d'interpréter (Barmeyer, 1994, p. 61).

C'est la raison pour laquelle, selon Barmeyer (1994), les relations entre Québécois et Allemands sont si bonnes et exemptes de malentendus culturels contrairement à celles que ces derniers entretiennent avec les Français, les Étatsuniens ou les Japonais⁴⁹. Nous le voyons, c'est leur capacité d'adaptation de minoritaires qui leur sert ici d'avantages concurrentiels pour parler le langage du « management ».

Dans l'étude de Clairet-Baril (2003), qui porte sur l'implantation d'une filiale d'une entreprise québécoise (CEDROM-Sni) en France, le choc des cultures entre les manières de gérer françaises et québécoises met en évidence le caractère participatif et égalitaire du mode de gestion québécois.

48. La liste comprend également : polis, spontanés, amusants, heureux de vivre, détachés, imprévisibles et indifférents.

49. L'auteur conclut par ce souhait : « La tolérance et la franchise des Québécois peuvent être, pour nous Allemands, un modèle dans le domaine de la communication interculturelle si nous nous efforçons à être plus flexibles et compréhensifs » (p. 64).

De toute évidence, les Québécois ne semblent pas très à l'aise avec cette distance entre la direction et les employés. Ils privilégient plutôt des relations égalitaires où chacun demeure un membre à part entière de l'organisation. Cette idée transparaît aussi dans l'attitude du Président, Louis, qui à la grande surprise de certains employés français, ne s'affiche pas en tant que supérieur autoritaire. Bien au contraire, depuis les tous débuts de CEDROM-Sni, Louis et les autres semblent plutôt avoir opté pour une gestion qui favorise des rapports égalitaires entre les membres de l'équipe. La distinction entre la direction et les salariés n'est pas mise en valeur systématiquement (*ibid.*, p. 113).

Il est intéressant de noter qu'après plusieurs tentatives plus ou moins fructueuses de trouver le directeur adéquat pour sa filiale et un mode de gestion approprié, l'entreprise trouvera sa voie grâce à un directeur français expérimenté. Ce dernier, bien qu'au fait de la culture québécoise pour avoir longtemps vécu au Québec, lui imposera un mode de gestion français plus compatible avec la réalité française que le mode de gestion québécois plus présent à l'origine.

De son côté, Essid (2004) a recueilli l'expérience de travail et de gestion de cadres intermédiaires originaires des pays du Maghreb qui ont été intégrés dans des entreprises québécoises de Montréal. Pour ce faire, elle a interviewé dix-huit cadres récemment arrivés au Québec travaillant dans ces entreprises. Ils apprécient particulièrement leurs supérieurs, qu'ils soient francophones ou anglophones, parce qu'ils sont modestes (p. 137) et qu'ils privilégient « l'égalité des conditions de travail, l'ouverture des relations entre supérieurs et simples employés, l'existence de discussions informelles » (p. 138). Ces commentaires de cadres sont très représentatifs de ce constat⁵⁰ :

Mon patron actuel, je l'adore et c'est lui qui m'a retenu dans cette succursale. C'est quelqu'un d'honnête, quelqu'un de respectueux et d'humble. Il ne va pas, par exemple, vous considérer différemment que vous soyez caissier ou adjointe ou secrétaire. C'est bien quelqu'un qui respecte l'homme et non pas le titre (Essid, 2004, p. 137).

Lorsque je pense à mon supérieur en Tunisie, j'ai envie de pleurer sur ces jours. Je n'en pouvais plus de l'entendre dire et insinuer combien il se sent supérieur [...] Je peux dire que mon supérieur maintenant est réellement cool. Il est très cool. Il est très compréhensif et même empathique (*ibid.*, p. 142).

Toutes ces enquêtes indiquent bien que le gestionnaire québécois s'est éloigné du modèle autoritaire qui le caractérisait selon la plupart des études

50. Tout n'est pas rose pourtant puisqu'il existe aussi des entreprises « cloisonnées et égocentriques où tu te sens facilement rejeté », comme l'indique un des informateurs de Essid (2004, p. 145).

antérieures aux années 80. En fait, nous voyons depuis plusieurs années déjà une rupture assez nette avec le modèle français, un flirt évident avec le modèle anglo-saxon et surtout l'expression de valeurs – tolérance, flexibilité, égalité – liées à la condition de minoritaire qui peuvent constituer, dans le contexte actuel de mondialisation, un certain avantage.

Une gestion québécoise

Dans la foulée de ces pratiques et de ces représentations des gestionnaires, pouvons-nous parler d'un modèle québécois de gestion des entreprises centré sur des valeurs dites « féminines » comme la flexibilité, la tolérance, l'écoute, l'ouverture, la participation, l'égalité, la coopération, etc.? Certains auteurs le pensent comme Cuggia (1989) et Aktouf, Bédard et Chanlat (1992) qui présentent le cas de Cascades comme un exemple type de ce modèle. Fondée à Kingsey Falls en 1964, l'entreprise Cascades, spécialisée dans la fabrication, la transformation et la commercialisation de produits d'emballage, de papiers fins et de papiers tissus, a connu une croissance fulgurante. Elle compte aujourd'hui quelque 14 300 employés travaillant dans 120 usines réparties en Amérique du Nord, en Europe et en Asie pour un chiffre d'affaires annuel de plus de 3 milliards \$ (Rapport annuel, 2005). C'est l'usine mère de Kingsey Falls qui a d'abord été étudiée par les principaux auteurs mentionnés plus haut et qui aurait donné naissance au modèle de gestion.

Il s'agit à l'origine d'une petite entreprise familiale dirigée par les frères Lemaire qui inculquent leurs valeurs à l'entreprise. Lapointe (1997, p. 43) résume les éléments de la culture d'entreprise telle que formulée par les frères Lemaire : décentralisation administrative, quasi-absence de hiérarchie, partage des profits, respect des employés, écoute et politique de portes ouvertes envers les employés. On valorise aussi l'autonomie et la responsabilité des équipes de travail⁵¹ et, par-dessus tout, la bonne entente et l'harmonie entre employés et dirigeants (Pépin, 1996). Selon Aktouf, Bédard et Chanlat (1992, p. 107), la philosophie de gestion de Cascades a ses racines « dans les valeurs du monde rural, de la féodalité et du catholicisme » et c'est cette « éthique féodalo-catholique qui permet d'expliquer le haut degré de convivialité, d'engagement des employés, de complicité et de productivité que connaît la compagnie » (*ibid.*, p. 108). Pour notre part, nous croyons que c'est davantage la trajectoire de minoritaire du Québec en Amérique qui explique des idéaux de gestion centrés sur la bonne entente et l'harmonie comme le privilégient les frères Lemaire. La réalité est toutefois moins

51. Voir à ce sujet le site Web du groupe Cascades à l'adresse suivante : www.cascades.com.

rose. Par exemple, leur politique de participation des employés aux bénéfices et à la gestion est assez limitée. D'une part, ce sont eux qui décident des montants attribués aux employés à titre de partage des profits et d'autre part, la participation à la gestion se limite très souvent à la consultation. De même, les rapports beaucoup plus tendus des dirigeants avec leurs usines syndiquées ont rendu l'application du modèle beaucoup plus difficile, voire inopérante (Pépin, 1996; Lapointe, 1997). Comme l'ont déjà montré plusieurs auteurs (Ségal, 1987; Bélanger, Lapointe et Lévesque, 1998), le Québec est sûrement un bon terrain pour ces expériences de participation, mais Cascades n'est pas nécessairement le modèle de référence en ces matières. Reste que les idéaux des frères Lemaire s'inscrivent dans les valeurs et les représentations de la culture québécoise.

D'autres auteurs, notamment l'équipe du CRISES⁵² (Bélanger et Lévesque, 1995; Grant et Lévesque, 1997; Bélanger, Lapointe et Lévesque, 1998), voient plutôt dans les entreprises syndiquées innovatrices l'expression de ces valeurs québécoises. Ils s'appuient sur l'étude d'une centaine de cas de ces entreprises pour faire leur constat. Ils reconnaissent cependant qu'il s'agit sans doute d'une minorité d'entreprises au Québec (Bélanger, Lapointe et Lévesque, 1998, p. 34). Pour eux, ces expériences sont un prolongement au niveau local (en ce qui concerne les entreprises) du développement du modèle québécois et des arrangements institutionnels qui en découlent, notamment la pratique des sommets de concertation économique réunissant acteurs politiques, syndicaux, coopératifs et patronaux⁵³.

En fait, les grandes centrales syndicales, comme la Fédération des travailleurs du Québec (FTQ) et la Confédération des syndicats nationaux (CSN), ont adhéré à certains des objectifs des nouveaux modes de gestion centrés sur la participation en vogue dans le monde occidental et, plutôt que de les subir passivement, elles s'y sont engagées à fond en utilisant leur pouvoir de négociation. De plus, avec un outil comme le Fonds de solidarité, la FTQ est particulièrement bien placée pour avoir son mot à dire dans de nombreuses entreprises où le Fonds investit. En 1995, la CSN s'est dotée elle aussi d'un fonds semblable, le Fondation, qui investit dans les entreprises qui favorisent la démocratisation des lieux de travail. Les entreprises syndiquées étudiées par l'équipe du CRISES présentent donc, dans une bonne proportion, un ensemble d'innovations qui mettent de l'avant le

52. Le CRISES est le Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats et regroupe des chercheurs de différentes universités québécoises.

53. Bélanger, Lapointe et Lévesque (1998, p. 33) écrivent : « La politique nationale de concertation au plus haut niveau (Sommets, politique industrielle et instances paritaires) a créé un environnement institutionnel favorable au développement du modèle partenarial au niveau local. »

partenariat avec l'employeur et la démocratie sur les lieux de travail. Dans ces entreprises, comme l'écrivent Grant et Lévesque (1997, p. 261), « on retrouve de nouvelles règles favorisant un partage du pouvoir et, donc, un engagement des syndicats dans l'organisation du travail misant sur la qualification des travailleurs, sur la polyvalence et le fonctionnement en équipe de travail ». Bien que ce mouvement de gestion participative touche l'ensemble des pays développés, Grant et Lévesque (*ibid.*, p. 261) soutiennent que la forme démocratique et partenariale est la plus représentative au Québec. Elle se caractérise, contrairement au modèle étatsunien par exemple⁵⁴, par une participation plus collective qu'individuelle des travailleurs.

De même, malgré les critiques que des membres de l'équipe du CRISES adressent au modèle Cascades (celles de Pépin [1996] et de Lapointe [1997]), ils reconnaissent que ce modèle existe, bien que fragile, à côté du modèle démocratique et partenarial mis au jour dans les entreprises syndiquées innovatrices. Selon eux, ce modèle communautaire est davantage susceptible de se développer « dans le monde des petites et moyennes entreprises au Québec » tandis que le modèle « de la démocratisation du travail et du partenariat qui semble avoir une certaine prégnance au Québec » le serait dans les grandes entreprises (Bélangier, Lapointe et Lévesque, 1998, p. 25). Les auteurs avancent cette idée comme hypothèse car, comme ils le disent bien, ils ne disposent pas de beaucoup d'études pour étayer plus fortement leur point de vue.

Ce qui est intéressant ici, c'est de constater que les chercheurs s'entendent pour dire que les modèles de gestion québécois les plus innovateurs, et les plus près de leur culture, ajouterions-nous, s'orientent vers des modèles plus participatifs où priment la coopération, le partenariat et l'accommodement malgré que des conflits et des affrontements soient toujours possibles (on parle alors de participation ou de démocratie négociées), ce qui nous ramène aux valeurs et aux comportements constatés chez les gestionnaires. Bien sûr, tous ces auteurs reconnaissent que le modèle classique de gestion d'entreprise plus étatsunien prédomine toujours au Québec, du moins dans les grandes entreprises, mais cela démontre bien que des brèches, de plus en plus nombreuses, y sont faites. On peut même penser, et les travaux de Ségal (1987, 1991, 1998) sur le Québec⁵⁵, comme nos propres

54. Pour une présentation du modèle américain centré sur une participation individuelle, voir Kourchid (1992).

55. Les études de Ségal sur le Québec sont faites dans une perspective comparative France-Québec (1991, 1998) ou France-États-Unis-Québec (1987). Elles dégagent et mettent en évidence des caractéristiques de gestion propres à chacune des sociétés.

travaux en cours⁵⁶, vont dans ce sens, que cette façon de gérer – davantage participative, coopérative et jusqu'à un certain point consensuelle – s'impose souvent malgré la mise en place d'un modèle hiérarchique et formel de gestion étatsunienne. Ainsi, avec Ségal (1987, 1991, 1998), on pourrait avancer que la gestion québécoise se caractérise par une forte propension à l'autonomie, à la participation, à l'égalité, voire au consensus dans une structure fonctionnelle étatsunienne. Nous retrouvons là des valeurs et des comportements en gestion qui sont très près de ceux qu'on retrouve dans les petits pays d'Europe du Nord (notamment la Belgique, les Pays-Bas et les pays scandinaves).

Nous retrouvons également la tension entre le même et le différent, le même étant le désir et la volonté d'organiser les entreprises comme leur contrepartie étatsunienne et le différent étant, consciemment ou non, de les gérer à la québécoise, c'est-à-dire dans l'harmonie et la bonne entente. Bien sûr, tout n'est pas si simple, si limpide. Nous pouvons retrouver beaucoup d'ambivalences et de contradictions dans les comportements et les attitudes des gestionnaires, et plusieurs cas de figures sont possibles. En fait, les études sont peu nombreuses et laissent encore beaucoup de place à l'interprétation, ce que nous avons fait dans ce texte à partir d'une grille d'analyse plus macro-culturelle.

CONCLUSION

La démarche que nous avons privilégiée est celle de l'examen de la culture québécoise dans une perspective comparative et historique, notamment en relation avec la continuité ou la rupture par rapport à des modèles d'origine ou extérieurs (français, britannique ou étatsunien) et avec des éléments structurels (démographie, géographie, politique et économique). Nous avons ainsi pu constater qu'à l'image d'autres collectivités neuves (l'Australie, la Nouvelle-Zélande), le Québec s'est affranchi progressivement mais lentement des modèles de la mère patrie, contrairement à d'autres (les États-Unis et les pays d'Amérique latine) dont l'émancipation a été plus rapide et plus radicale.

Nous avons également vu que les Québécois adoptaient des comportements et des attitudes typiques (ambivalences, ambiguïtés, etc.) de ces collectivités neuves comme d'autres plus typiques de petites sociétés (comportements de minoritaire : évitement du conflit, accommodement, etc.).

56. Ces travaux prennent la forme d'entrevues avec des gestionnaires travaillant dans des contextes de rencontres interculturelles culturelles (France-Québec, États-Unis-Québec, Mexique-Québec, Chine-Québec). Ces entrevues ont donné lieu à quelques cas d'entreprises utilisés à des fins pédagogiques. Le cas français a fait l'objet d'un texte (Dupuis, 2005).

Nous avons même dégagé, à titre d'hypothèse, une opposition structurante à cette culture – celle entre le même et le différent – qui s'exprime à travers les attitudes et les comportements des Québécois d'hier et d'aujourd'hui.

Dans cette histoire, les pratiques économiques, d'affaires et de gestion ont été parmi les dernières à s'engager avec succès dans la voie des ruptures. À l'origine, et pendant longtemps, les attitudes et les comportements des hommes d'affaires et des gestionnaires québécois ont davantage été ceux de minoritaires ou de Français. Au XX^e siècle, le modèle étatsunien s'est fait de plus en plus sentir au point de remplacer ou d'influencer fortement les modèles traditionnels. Les modèles d'aujourd'hui portent la marque de ces différents modèles et présentent souvent, sous le vernis étatsunien, des pratiques plus originales ou plus syncrétiques. C'est pourquoi plusieurs auteurs (Su et Lessard, 1998, par exemple) avancent que la culture des hommes d'affaires québécois et des gestionnaires, de même que la gestion pratiquée au Québec, se situent quelque part entre les cultures latine (France) et anglo-saxonne (Angleterre, Canada anglais et États-Unis).

Il est vrai que la culture comme la gestion incorporent et retravaillent des éléments des modèles des cultures latine et anglo-saxonne, mais elles sont aussi le fruit d'éléments structurels propres aux petites sociétés nordiques comme on les retrouve en Europe par exemple. Outre la taille, il y a plusieurs éléments structurels qui jouent : la position géographique protégeant la société, une histoire de dominations successives, une situation de minorité par rapport aux grandes sociétés, etc. C'est pour souligner l'importance de ces éléments structurels propres aux petites sociétés nordiques, éléments souvent négligés, que nous ajoutons aux deux premiers qualificatifs (latin et anglo-saxon) l'adjectif nordique pour qualifier la culture québécoise.

BIBLIOGRAPHIE

- Aktouf, O., R. Bédard et A. Chanlat, « Management, éthique catholique et esprit du capitalisme : l'exemple québécois », *Sociologie du travail*, vol. 1, n° 92, 1992, p. 83-99.
- Aquin, H., *Point de fuite*, Montréal, Le cercle du livre de France, 1971.
- Arseneault, M., « Montréal, Riga... même combat », *L'actualité*, vol. 24, n° 20, 1999, p. 48.
- Auclair, G. et W. H. Read, *A Cross-Cultural Study of Industrial Leadership*, Montréal, Université de Montréal, Institut psychologique, 1966.
- Barmeyer, C., *Comprendre et conjuguer les différences culturelles : le management entre Québécois et Allemands*, Québec, Gouvernement du Québec, 1994.

- Beaucage, P. et J.-P. Dupuis, *Des sociétés en mutation*, Québec, Éditions Nota Bene, 2003.
- Bélanger, Y., *Québec Inc. L'entreprise québécoise à la croisée des chemins*, Montréal, Éditions Hurtubise HMH, 1998.
- Bélanger, P. R., P.-A. Lapointe et B. Lévesque, *Innovations organisationnelles et blocages institutionnels. Le cas des entreprises au Québec*, Montréal, Université du Québec à Montréal, Cahiers du CRISES, n° 9809, 1998.
- Bélanger, P. R. et B. Lévesque, « La modernité par les particularismes. Le modèle québécois de développement économique », dans J.-P. Dupuis (dir.), *Le modèle québécois de développement économique. Débats sur son contenu, son efficacité et ses liens avec les modes de gestion des entreprises*, Cap-Rouge/Casablanca, Presses Inter Universitaires et 2 continents, 1995, p. 115-131.
- Bordeleau, Y., « Le style de gestion du personnel préconisé par des cadres français et canadiens français de l'entreprise privée », *Psychologie du travail : Perspective 1990*, Actes du deuxième Congrès de Psychologie du travail de langue française, Issy-les-Moulineaux, Éditions AEP, 1982, p. 265-278.
- Bouchard, G., *Genèse des nations et cultures du Nouveau Monde*, Montréal, Boréal, 2000.
- Bouchard, G. et Y. Lamonde (dir.), *Québécois et Américains : la culture québécoise aux XIX^e et XX^e siècles*, Montréal, Fides, 1995.
- Bourque, G. L., *Le modèle québécois de développement : de l'émergence au renouvellement*, Montréal, PUQ, 2000.
- Bourque, G. et J. Duchastel, *L'identité fragmentée*, Montréal, Fides, 1996.
- Bourque, G., J. Duchastel et J. Beauchemin, *La société libérale duplessiste*, Montréal, PUM, 1994.
- Carey-Bélanger, E., *Une étude comparative des systèmes de bien-être social avec référence particulière à l'organisation des services sociaux : Finlande, Suède, Québec*, Québec, Publications du Québec, 1987.
- Chanlat, A., A. Bolduc et D. Larouche, *Gestion et culture d'entreprise : le cheminement d'Hydro-Québec*, Montréal, Québec Amérique, 1984.
- Choquette, L., *De Français à paysans : modernité et tradition dans le peuplement du Canada français*, Sillery, Québec, Septentrion, Paris, Presses de l'Université Paris-Sorbonne, 2001.
- Clairret-Baril, S., *La confrontation de deux logiques culturelles : les Québécois et les Français en affaires*, Montréal, HEC Montréal, mémoire de maîtrise, 2003.
- Conseil de la coopération du Québec, *Les coopératives d'habitation au Québec*, Québec, Rapport de la Commission de l'habitation, 1968.
- Cuche, D., *La notion de culture dans les sciences sociales*, Paris, La Découverte, 1996.
- Cuggia, G., *Cascades : le triomphe du respect*, Montréal, Québec Amérique, 1989.

- Desjardins, F., « Le Cirque du Soleil, en équilibre entre création et croissance », *Le Devoir*, 16 février 2005, p. B1.
- d'Iribarne, P. et al., *Cultures et mondialisation : gérer par-delà les frontières*, Paris, Seuil, 1998.
- d'Iribarne, P., « The usefulness of an ethnographic approach to the international comparison of organizations », *International Studies of Management and Organization*, vol. 26, n° 4, 1997, p. 30-47.
- d'Iribarne, P., *La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil, 1989.
- d'Iribarne, P. « Cultures nationales et gestion : un problème de ponts roulants dans une usine camerounaise », *Gérer et Comprendre*, n° 5, décembre 1986, p. 71-77.
- Dupuis, J.-P., *Sociologie de l'entreprise* (2^e édition), Montréal, Gaëtan Morin éditeur, 2007.
- Dupuis, J.-P., « Être un “maudit Français” en gestion au Québec », *Gérer et Comprendre*, n° 81, automne 2005, p. 51-61.
- Dupuis, J.-P., « La gestion québécoise à la lumière des études comparatives », *Recherches sociographiques*, vol. XLIII, n° 1, 2002, p. 183-205.
- Dupuis, J.-P., « Un modèle québécois tourmenté », dans R. Côté (dir.), *Québec 2000*, Montréal, Fides, 1999, p. 345-351.
- Dupuis, J.-P., « Le rôle des acteurs locaux et régionaux dans la construction du modèle québécois de développement économique », dans M.-U. Proulx (dir.), *Territoires et développement économique*, Paris et Montréal, L'Harmattan, 1998, p. 129-153.
- Dupuis, J.-P., « La place et le rôle du Mouvement Desjardins dans le modèle québécois de développement économique », dans B. Lévesque (dir.), *Desjardins : une entreprise et un mouvement?*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1997, p. 201-217.
- Dupuis, J.-P. (dir.), *Le modèle québécois de développement économique : débats sur son contenu, son efficacité et ses liens avec les modes de gestion des entreprises*, Cap-Rouge/Casablanca, Presses Inter Universitaires et 2 continents, 1995a.
- Dupuis, J.-P., « Synthèse critique : comprendre le modèle québécois de développement économique », *Le modèle québécois de développement économique : débats sur son contenu, son efficacité et ses liens avec les modes de gestion des entreprises*, Cap-Rouge, Presses Inter Universitaires et 2 continents, 1995b, p. 151-183.
- Essid, Y., *Les expériences de travail et de gestion des Maghrébins à Montréal*, mémoire de maîtrise, Montréal, HEC Montréal, 2004.
- Fortier, J.-G., *Étude comparative des conceptions de leadership chez les cadres franco-phones et anglophones de la fonction publique fédérale*, mémoire de maîtrise, Montréal, Université de Montréal, 1977.

- Fournier, L., *Solidarité Inc. : un nouveau syndicalisme créateur d'emplois*, Montréal, Québec Amérique, 1991.
- Garigue, P., *Les fondements d'une politique familiale*, Québec, Commission d'enquête sur la santé et le bien-être social, 1970.
- Gasse, Y. et A. D'amours, *Profession : entrepreneur. Avez-vous le profil de l'emploi?*, Montréal et Charlesbourg, Éditions Transcontinental et Fondation de l'entrepreneurship, 1993.
- Gomez, D., *La démocratie industrielle au Québec : bilan et perspectives. Une analyse comparative Suède-Québec*, travail dirigé, Montréal, Université de Montréal, École des relations industrielles, novembre, 1988.
- Gouvernement du Québec, *Le commerce extérieur du Québec*, Québec, ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, 2006, consulté à l'adresse suivante le 12 juillet 2006 : <http://www.mdeie.gouv.qc.ca/publications/pdf/>.
- Grant, M. et B. Lévesque, « Aperçu des principales transformations des rapports de travail : le cas québécois », dans M. Grant, P. R. Bélanger et B. Lévesque (dir.), *Nouvelles formes d'organisation du travail*, Paris/Montréal, L'Harmattan, 1997, p. 221-277.
- Hénault, G., *Culture et management : le cas de l'entreprise québécoise*, Montréal, McGraw-Hill, 1974.
- Hickson, D. J. et D. S. Pugh, *Management Worldwide : The Impact of Societal Culture on Organizations around the Globe*, Toronto, Penguin Books, 1995.
- Hofstede, G., « Problems remain, but theories will change : the universal and the specific in 21st century global management », *Organizational Dynamics*, vol. 28, n° 1, 1999, p. 34-44.
- Hofstede, G., *Vivre dans un monde multiculturel : comprendre nos programmations mentales*, Paris, Éditions d'Organisation, 1994, (traduction de : *Cultures and Organisations : Softwares of the Mind*, Londres, McGraw-Hill, 1991).
- Hofstede, G. et D. Bollinger, *Les différences culturelles dans le management*, Paris, Éditions d'Organisation, 1987 (adaptation française de : *Culture's Consequences : International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, Sage, 1980).
- Johnson, B. D., « Le Soleil fait le tour de la Terre », *L'actualité*, vol. 23, n° 15, 1998, p. 34.
- Kanungo, R. N., G. J. Gorn et H. J. Dauderis, « Motivational orientation of Canadian Anglophone and Francophone managers », *Canadian Journal of Behavior Science*, vol. 8, n° 2, 1976, p. 107-121.
- Keesing, R. M., « Anthropology as interpretive quest », *Current Anthropology*, vol. 28, n° 2, 1987, p. 161-176.
- Kourchid, O., *L'autre modèle californien : contribution à la sociologie comparative de la condition salariale (France-États-Unis)*, Paris, Méridiens Klincksieck, 1992.

- Labelle, M. et J. J. Lévy, *Ethnicité et enjeux sociaux : le Québec vu par les leaders de groupes ethnoculturels*, Montréal, Liber, 1995.
- Lapointe, P.-A., « Cascades Jonquière : entre le modèle de la réalité et la réalité du modèle », dans M. Grant, P. R. Bélanger et B. Lévesque (dir.), *Nouvelles formes d'organisations du travail*, Paris/Montréal, L'Harmattan, 1997, p. 41-82.
- Langlois, S., « Tendances de la société québécoise », dans R. Côté (dir.), *Québec 2000*, Montréal, Fides, 1999, p. 125-199.
- Larocque, S., « Les deux solitudes : le fossé à combler entre les Anglo-Antillais et les Haïtiens demeure important », *La Presse*, samedi 8 juillet 2000, p. A8.
- Lemogodeuc, J.-M. (dir.), *L'Amérique hispanique au XX^e siècle : identités, cultures et sociétés*, Paris, PUF, 1997.
- Lepage, F., *Les congés parentaux au Québec : analyse de la situation actuelle*, Québec, Conseil du statut de la femme, Direction de la recherche et de l'analyse, Service juridique, 1989.
- Létourneau, J., « Langue et identité au Québec aujourd'hui : enjeux, défis, possibilités », *Globe. Revue internationale d'études québécoises*, vol. 5, n° 2, 2002, p. 80-100.
- Létourneau, J., « Penser le Québec (dans le paysage canadien) », dans M. Venne (dir.), *Penser la nation québécoise*, Montréal, Québec Amérique, 2000, p. 103-122.
- Lévi-Straus, C., *Anthropologie structurale*, Paris, Plon, 1958.
- Linteau, P.-A. et al., *Le Québec depuis 1930*, Montréal, Boréal, 1986.
- Major, M. et al., « Meanings of work and personal values of Canadian Anglophone and Francophone middle managers », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 11, n° 3, 1994, p. 251-263.
- Martel, J.-L. et D. Lévesque, *L'évolution du mouvement coopératif québécois – 1940-1960*, Montréal, École des HEC, Centre de gestion des coopératives, Cahier de recherche n° 91-5, 1991.
- Memmi, A., *Portrait du colonisé*, Montréal, l'Étincelle, 1972.
- Moreau, F., « La résistible ascension de la bourgeoisie québécoise », dans G. Daigle (dir.), *Le Québec en jeu : comprendre les grands défis*, Montréal, PUM, 1992, p. 335-353.
- Niosi, J., *La bourgeoisie canadienne : la formation et le développement d'une classe dominante*, Montréal, Boréal Express, 1980.
- Paquet, G., *Oublier la Révolution tranquille : pour une nouvelle socialité*, Montréal, Liber, 1999.
- Paquet, G., « Desjardins et Québec Inc. : un avenir incertain », dans B. Lévesque (dir.), *Desjardins : une entreprise et un mouvement?*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1997, p. 173-187.
- Paquette, P., « La démocratisation : un enjeu majeur pour le "modèle québécois" », *La Presse*, 23 juin 2000, p. B3.

- Payeur, C., *Formation professionnelle : éducation et monde du travail au Québec*, Québec, CEQ en collaboration avec les Éditions Saint-Martin, 1991.
- Pépin, N., *Post ou néo-fordisme chez Cascades Inc. : analyse des dimensions culturelle, organisationnelle et institutionnelle de l'entreprise à travers le cas de Kingsey Falls et d'East-Angus*, thèse de doctorat en sociologie, Université du Québec à Montréal, 1996.
- Punnett, B. J., « Language, cultural values and preferred leadership style : a comparison of Anglophones and Francophones in Ottawa », *Canadian Journal of Behavioural Science*, vol. 23, n° 2, 1991, p. 241-244.
- Radice, M., *Feeling Comfortable? Les Anglo-Montréalais et leur ville*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2000.
- Rainville, J.-M., *Hiérarchie ethnique dans la grande entreprise : le cas des cadres canadiens-anglais et canadiens-français de Montréal*, Montréal, Éditions du Jour, 1980.
- Rioux, M., *Un peuple dans le siècle*, Montréal, Boréal, 1990.
- Rioux, M., *La Question du Québec*, Montréal, Parti Pris, 1977.
- Rosaldo, R., *Culture and Truth : The Remaking of Social Analysis*, Boston, Beacon Press, 1989.
- Sackman, S. A. (dir.), *Cultural Complexity in Organizations*, Thousand Oaks, Sage, 1997.
- Sauvé, J.R.M., *Géopolitique et avenir du Québec*, Montréal, Guérin, 1994.
- Segal, J.-P., « La gestion participative : une comparaison États-Unis, Québec, France », *Revue française de gestion*, septembre-octobre 1987, p. 51-58.
- Segal, J.-P., « Les pièges du management interculturel : une aventure franco-québécoise », *Gestion*, vol. 16, n° 1, 1991, p. 17-25.
- Segal, J.-P., « Le frère déplace le frère : un épisode de la vie d'une usine québécoise », dans P. d'Iribarne *et al.* (dir.), *Culture et mondialisation*, Paris, Seuil, 1998, p. 89-115.
- Séguin, F. et L. Bélanger-Martin, « De l'État-entrepreneur à l'État-maître : le Fonds de solidarité », *Gestion*, vol. 18, n° 3, 1993, p. 82-90.
- Smith, M. R., « L'impact de Québec inc., répartition des revenus et efficacité économique », dans J.-P. Dupuis (dir.), *Le modèle québécois de développement économique : débats sur son contenu, son efficacité et ses liens avec les modes de gestion des entreprises*, Cap-Rouge/Casablanca, Presses Inter Universitaires et 2 continents, 1995, p. 39-66.
- Su, Z. et L.-F. Lessard, « Application d'un modèle révisé de Hofstede à la compréhension des traits culturels des gestionnaires québécois », *Revue Organisation*, vol. 6, n° 2, 1998, p. 29-40.
- Taylor, N. W., « L'industriel canadien-français et son milieu », *Recherches sociographiques*, vol. II, n° 2, 1961, p. 123-150.
- Tétu de Labsade, F., *Le Québec, un pays, une culture*, Montréal, Boréal 1990.

- Thériault, J.-Y., *Critique de l'américanité : mémoire et démocratie au Québec*, Montréal, Québec Amérique, 2005.
- Toulouse, J.-M., *L'entrepreneursip au Québec*, Montréal, Presses HEC/Fides, 1979.
- Tremblay, G. et M. Pares i Maicas, *Québec-Catalogne : deux nations, deux modèles culturels*, Montréal, Gaëtan Tremblay éditeur, 1987.
- Tremblay, M.-A., *L'identité québécoise en péril*, Sainte-Foy, Éditions Saint-Yves, 1983.
- Vaillancourt, F., *Langue et disparités de statut économique au Québec, 1970 et 1980*, Québec, Publications du Québec, 1988.
- Vaillancourt, F., *Langues et statut économique au Québec, 1980 et 1985*, Québec, Publications du Québec, 1991.
- Vigod, B., *Taschereau*, Sillery, Septentrion, 1996.
- Wikipédia, *Le Cirque du Soleil*, [En ligne],
http://fr.wikipedia.org/wiki/Cirque_du_Soleil, consulté le 12 juillet 2006.

Sites Internet (pour les rapports annuels)

- Caisse de dépôt et placement du Québec : www.lacaisse.com
- Cascades : www.cascades.com
- Mouvement Desjardins : www.desjardins.com
- Fonds de solidarité de la FTQ : www.fondsftq.com