

LES FRANÇAIS SONT-ILS VRAIMENT « MAUDITS » ?

DÉBAT

À propos de l'article « Être un “maudit Français” en gestion au Québec »,
par Jean-Pierre DUPUIS (*) dans
Gérer & Comprendre 81 de septembre 2005

Jean-Pierre Dupuis, qui est Québécois, abordait en septembre dernier un sujet tabou : le malaise profond dans les relations d'affaires entre Québécois et Français, le non-dit autour de l'expression si souvent entendue de « maudit Français ». Enquêtant auprès des différents protagonistes, et reprenant l'histoire des relations entre la France et le Québec, l'auteur concluait que ce sentiment anti-français s'explique par une immigration française plutôt conservatrice depuis deux siècles et par la domination de l'anglais dans le milieu des affaires. Ainsi, les questions d'immigration et de langage sont étroitement liées aux problématiques du management interculturel.

Monique Lepage, Française installée au Québec et mariée à un Québécois, n'a pas ressenti d'agressivité, s'inscrit en faux contre cette analyse et la trouve dépassée. Christian Labezin, Français qui a créé et dirigé une entreprise à Montréal, souligne, à partir d'exemples frappants, le choc culturel subi par le Français arrivant au Québec, ses complexes et son sentiment d'infériorité dans les affaires. Dans son commentaire, l'auteur Jean-Pierre Dupuis répond aux deux intervenants et confirme son analyse.

DÉBAT ENTRE **Monique LEPAGE** (**), **Christian LABEZIN** ET **Jean-Pierre DUPUIS** (***)

(*) Jean-Pierre DUPUIS, professeur (québécois) de sociologie et d'anthropologie des organisations à HEC Montréal.

(**) Monique LEPAGE, réviseur dans un cabinet de traduction et romancière.

(***) Christian Labezin, ancien président de CS Canada.

Monique Lepage : « je n'ai... jamais vécu d'expérience négative liée à ma condition de française... »

Quelques petites réflexions, qui se veulent bien modestes et toutes personnelles, à propos de l'article « Être un maudit Français en gestion au Québec ». D'abord, je dois te dire que j'ai trouvé le texte intéressant mais en contradiction avec ce que j'ai vécu au Québec depuis vingt-sept ans et surtout en décalage avec le Québec contemporain. Bien sûr que je connais l'expression « maudit Français ». Cependant, je n'ai pour ma part jamais vécu d'expérience négative liée à ma condition de Française, contrairement aux personnes dont il est fait mention dans l'article.

Il est vrai que je travaille dans l'écrit et non surtout dans l'oral comme c'est le cas en « management ». Je suis donc peu remise en question et moins exposée à des « situations d'interaction verbale soutenue », comme dit l'auteur de l'article.

Par ailleurs, il y a aussi le fait que je suis mariée à un Québécois et que j'ai fait partie, dès ma découverte du Québec en 1972 et lors de mon immigration en 1979, d'une famille québécoise. Revenons dans le vif du sujet : si on ne m'a jamais dit « maudite Française », on m'a souvent dit « Toi, tu n'es pas une "maudite Française" », ce que j'ai toujours pris comme un compliment car j'ai pu les observer, les vrais « maudits Français » qui venaient en remontrer à tout le monde, aux « péquenots de Québécois » et qui, souvent, n'avaient même pas des niveaux de langue ou de culture appétissants ou enviables : je n'avais aucune envie de leur ressembler ! Quand j'ai émigré en 1979, cette vague d'émigrés franchouillards des années 50-60, dont on parle dans l'article, était encore présente dans les esprits québécois. Et en ce sens, l'explication du « malaise » maudit Français (si malaise il y a ?) est très sûrement liée aux flux d'émigration relativement récents (l'opposition entre une France « moderne, athée et révolutionnaire » de 1850 et un Québec « vieille France » me semble un peu tirée par les cheveux).

Autre point et non le moindre : c'est au niveau de la langue que se cristalliserait le « malaise » (?) franco-québécois. Un malaise, il y en a eu un profond ici, en effet, touchant la langue. J'ai connu le Québec au début des années 70, qui réagissait contre la langue française écrite des « cours classiques » et l'accent « pointu » synonyme de bourgeoisie, et qui voulait se réapproprier sa langue en faisant la promotion du Joual (1), laquelle langue allait d'ailleurs réussir à attraper au vol ses lettres de noblesse avec des écrivains et des dramaturges d'ici. Or, à mon sens, ce malaise de la langue a beaucoup évolué aujourd'hui avec la consolidation d'une classe

moyenne de Québécois qui voyagent et le rayonnement des artistes québécois.

Si, donc, l'explication du malaise, c'est la langue, il faut là aussi se resituer dans le Québec d'aujourd'hui et c'est le reproche que je ferais encore une fois à l'article. Il me semble parler d'un Québec (et d'un modèle français) dépassé. En fait, les Français ne font aujourd'hui partie que d'immigrants divers avec, outre les Haïtiens, des afflux grandissants d'immigrants (cultivés et cultivables) du Maghreb, du Moyen-Orient et d'Asie. La défense du français, et non pas des Français, est une autre paire de manches...

Christian Labezin : « ...un véritable choc culturel... »

De 1999 à fin 2002 j'ai créé et dirigé à Montréal la filiale canadienne de la société de services en informatique pour laquelle je travaille. Depuis la fin 2002, de retour en France, je continue de superviser ses destinées depuis Toulouse où un nouveau poste m'a ramené.

En 1999, nous considérons que notre développement ne peut se poursuivre sans une présence forte en Amérique du Nord ; les organismes publics québécois et un consultant local très actif nous ont convaincus que Montréal est l'endroit idéal pour démarrer lorsqu'on est une société française.

Après plusieurs visites de prospection commerciale, nous décidons, téméraires, de créer tout de suite une société qui recherchera sur place les premiers contrats, puis, dans un deuxième temps, achètera une société locale afin d'accélérer le développement.

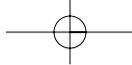
À l'époque, je suis directeur d'agence depuis une dizaine d'années et les possibilités d'évolution professionnelle en France me semblent limitées. Mon épouse et moi décidons alors de tenter l'aventure et nous déménageons à Montréal.

Le démarrage est difficile ; la société composée de Français expatriés et d'émigrés recrutés localement a du mal à trouver son marché. En France, la crise du secteur des télécoms frappe sévèrement la société mère et les perspectives de croissance externe en Amérique du Nord s'éloignent.

Au bout de trois ans environ, nous sommes amenés à prendre trois décisions qui se sont avérées bonnes : la filiale se concentre sur un marché très spécialisé, je recrute un directeur technique d'origine française, très compétent sur cette activité et je recrute un directeur commercial québécois.

À peu près au même moment, je suis sollicité par la maison mère pour un poste qui devient disponible à la suite d'un départ et mon épouse et moi décidons de rentrer en France. Nous ne prenons pas cette décision pour fuir le Québec ; nous regrettons même de devoir interrompre des projets personnels que nous ne pourrions pas poursuivre en France. Cette décision nous per-

(1) Langage populaire du Québec francophone.



© Jean-F. Leblanc/STOCK-REA

Lors de mon arrivée au Québec, ce qui m'a frappé c'est que les Français – immigrants et expatriés – qui vous accueillent ont toute une théorie sur les Québécois. (Vie quotidienne sur le belvédère du Mont Royal à Montréal).

met cependant de nous rapprocher de la famille et des amis.

Mon départ permet aussi de réduire les coûts fixes. Après un temps de latence, les réorganisations s'avèrent payantes et la filiale dégage aujourd'hui l'une des meilleures rentabilités du groupe et une croissance enviable.

Dans cette expérience qui se poursuit à distance, j'ai acquis la conviction que les difficultés de compréhension entre Français et Québécois sont bien plus importantes qu'on ne se l'imagine. La langue crée un faux sentiment de proximité et on est surpris par ce comportement anti-français que l'on suppose, soupçonne ou détecte parfois du côté des Québécois.

Dans les affaires, le phénomène est bien réel : j'ai moi-même recruté un directeur commercial québécois et, à partir de ce moment-là, les ventes se sont très significativement développées !

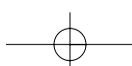
L'article décrit bien les diverses situations où ce phénomène apparaît et mon expérience personnelle s'en fait

l'écho. L'explication qui en est donnée est très intéressante, tant en ce qui concerne l'histoire de l'évolution de la société des deux pays – les deux dernières grandes vagues d'immigration – qu'en ce qui concerne l'histoire de la langue française et de la qualité de sa pratique en Amérique du Nord.

Au cours de mon séjour au Québec, j'ai observé une gamme assez large de stratégies d'adaptation à ce comportement, allant de la position anti-québécoise radicale à une sorte de syndrome de Stockholm, que j'évoque plus bas.

J'ai décrit ci-dessous quelques observations personnelles, recueillies au cours de mon expérience. Ce sont des illustrations complémentaires au « constat » et quelques remarques que mon expérience personnelle m'a inspirées.

J'ai mélangé des expériences de la vie quotidienne – assez communes – avec les expériences professionnelles, car je trouve qu'elles sont liées : au Québec, j'ai un comportement différent de celui que j'adopte habituellement en France.



Les premières surprises du Français qui arrive au Québec pour y travailler

Lors de mon arrivée au Québec, ce qui m'a d'abord frappé, c'est que les Français – immigrants et expatriés – qui vous accueillent ont toute une théorie sur les Québécois. Ils vous disent que les Québécois font toutes sortes de complexes : complexe vis-à-vis des grands voisins du sud, riches, puissants, et leur premier client, complexe vis-à-vis des Français auxquels ils attribuent une maîtrise supérieure de la langue, complexe vis-à-vis des Canadiens anglophones de Montréal, qui détiennent le pouvoir économique.

On vous dit aussi que les Québécois sont très avenants au premier abord – l'accueil nord-américain – mais que vous ne rentrerez jamais dans leur salon. J'ai pour ma part noué autant de relations d'amitié avec les Québécois qu'avec les Français. Nous avons même parfois été reçus avec beaucoup de chaleur. Il est vrai, cependant, que c'est avec les Québécois qui ont voyagé et fait des études universitaires que les relations sont les plus faciles. Je reconnais bien volontiers que ce sont ces « intellectuels » québécois que nous fréquentons le plus.

Quand vous arrivez, on vous dit aussi (on s'en rend vite compte) qu'à Montréal cohabite une multitude de groupes. C'est le caractère multi-ethnique de cette ville. Les Français expatriés, les immigrants, les Québécois « pure laine », les Québécois « intellectuels », les Québécois anglophones... cohabitent avec tous les autres immigrants récents ou anciens venant de nombreux endroits du monde : Chinois, Ukrainiens, Russes, Iraniens, etc.

Cette sorte de pluralité est très spéciale. On ne se comporte pas dans ce milieu comme on le ferait à Paris ou à Toulouse. Il apporte tous les jours un étonnement, une prise de recul, un dépaysement intellectuel qui rendent la vie si différente de ce qu'elle est en France, et l'expérience unique.

D'ailleurs ces groupes ne se mélangent pas et, de fait, les questions « interculturelles » sont très complexes. D'autre part, tous les Québécois ne restent pas dans leur coin, et tous les Français ne se mélangent pas avec les autres communautés.

Le tutoiement et l'utilisation systématique du prénom sont des pratiques courantes et quasi obligatoires dans les affaires, en Amérique du Nord. Le Québec n'y fait pas exception et il faut bien avouer que cela nous gêne, les premiers mois. On trouve cela sympathique ; on sait que c'est une coutume locale, mais, inconsciemment, on baisse la garde et parfois, même, on peut devenir trop familier ! À l'inverse, on pourra être déçu par le côté superficiel. Le respect et la protection de la personne sont ici des règles de bonne conduite d'une importance primordiale. Les Français méconnaissent ces règles et ne les observent pas spontanément. Ils peuvent même apparaître comme des goujats vis-à-vis des femmes, par

exemple. On est surpris, car les Québécois n'ont pas la courtoisie et le savoir-vivre « de la rue ».

Les droits de la personne font d'ailleurs l'objet au Québec d'une « Charte », dont la portée juridique est du niveau de la constitution. J'ai personnellement été attaqué pour discrimination par un employé que j'avais licencié, pour des raisons qui, en France, n'auraient soulevé aucune contestation, et il a bien fallu trouver un arrangement...

Les femmes font l'objet d'une protection et d'une attention particulières : « Madame Labezin, ici, vous vous appelez Madame Daminato ! ». À l'immigration, le fonctionnaire insiste pour que mon épouse reprenne son nom de jeune fille, car : « Ici, Madame, les femmes sont libres ! ».

En résumé, c'est un véritable choc culturel que les Français connaissent en arrivant.

Les Français du Québec

Cette société des Français du Québec est d'ailleurs assez particulière. Elle est très structurée en quelque sorte. D'abord, il y a cette espèce de hiérarchie affichée selon le nombre d'hivers auxquels on a résisté. Il y a ensuite ceux qui ont épousé une ou un Québécois. Il y a aussi le statut : Visa temporaire, Résident Permanent, double nationalité. À l'opposé, il y a les expatriés, qui arrivent avec un contrat doré sur tranche. Et tout ce joli monde se réunit le 14 juillet pour une fête nationale qui, en France, les aurait laissés de marbre.

Je ne sais pas bien définir ce qui, dans son comportement, dénonce votre interlocuteur ; cependant, après avoir échangé juste quelques mots, vous l'avez très vite situé. Parfois même on a un peu honte de la position de nos « expatriés » : ce sont en effet les plus virulents sur les défauts de nos hôtes et du pays.

Les Québécois saisissent probablement aussi la nuance. Je n'en ai jamais discuté avec eux, mais ce qui me frappe c'est que, lorsqu'on vous présente comme un arrivant récent, inévitablement, les Québécois vous posent la même question, que j'ai finalement comprise comme un test : « Venez-vous pour vous installer ou uniquement pour quelque temps ? » et « Combien de temps allez-vous rester ? ».

Chaque sous-groupe voit la vie et les échanges avec les Québécois à sa manière et chacun développe une « stratégie d'adaptation » différente.

Les ghettos français

Les Français choisissent parfois de vivre en ghetto. Et ce n'est pas dû simplement à l'incompréhension. À Montréal, il y a la question des lycées français pour les enfants des expatriés. Si vous ne voulez pas

que vos chères têtes blondes aient des difficultés à votre retour en France, pas question de les envoyer dans une école québécoise ! Et si vous ne voulez pas qu'ils aient un trop long trajet à faire en hiver, vous allez obligatoirement habiter près de l'un des deux lycées et donc à Outremont ou dans les environs.

Si vous n'avez pas d'enfant en âge scolaire, vous ferez cependant des choix similaires à ceux de nombreux autres Français. Par exemple, vous avez sûrement lu plein de romans sur Montréal, vous avez des idées sur la vie artistique et vous allez rechercher un quartier un peu branché, en tout cas sympa, avec un parc, de réputation calme, et vous vous retrouverez inévitablement sur le Plateau, près de la Montagne, pas loin du Parc Lafontaine.

La question des courses quotidiennes a moins d'effet. À Montréal vous avez le marché Jean Talon ou Atwater ; vous irez chez Provigo ou Loblaws, indifféremment.

En ce qui concerne mon épouse et moi, nous nous sommes installés 'au coin' de Atwater et Sherbrooke, à la limite de Westmount, un des quartiers anglophones. Cela nous a permis d'avoir un peu plus de recul, de fréquenter un milieu plus anglophone et d'apprécier leur gentillesse et leur « classe ». So British !

Maudits Français

On se rend vite compte que l'expression « maudit Français » est toujours dans la bouche de l'homme de la rue. Je me souviens de l'avoir entendue siffler à mes oreilles, sortant de la bouche d'un homme de 50 ans qui faisait la queue derrière moi, pour *Boxing Day*, et qui aurait bien aimé me passer devant.

Je me souviens aussi avoir vu à l'aéroport de Mirabel un groupe de touristes québécois qui rentraient de France, crier à leurs amis venus les accueillir : « Tannés des Français ! ».

Je n'ai cependant jamais ressenti cette haine, ni entendu cela dans le milieu des affaires québécois. Je n'ai pas réellement été exposé à ce rejet de l'autre. Les relations professionnelles étaient beaucoup plus feutrées.

Il est clair malgré tout que les rapports d'affaires avec les Québécois sont complexes, difficiles, les a priori nombreux, les méfiances certaines, et les déviations (pour ne pas dire plus) que l'article relate, sont en effet fréquentes.

La langue

Le sujet de la langue, c'est évidemment celui qui revient sans cesse : il n'est pas tabou. On l'aborde assez souvent avec les Québécois, mais pas de la même manière, bien sûr, qu'entre Français qui, eux, s'intéressent beaucoup à la question de la maîtrise !

Il y a d'abord effectivement la question des anglicismes différents (*parking, chain saw, cute, mail*, etc.). Le moment le plus comique est certainement celui où vous allez dans un garage pour acheter ou faire entretenir votre voiture ! Dépaysement garanti. Oubliez les freins, embrayage, boîte de vitesses !!

Les Québécois – comme nous – ne sentent plus l'eau du bain.

Vous allez ensuite vous interroger sur le sens de certaines expressions étranges comme « à l'année longue », « à date », que vous ne découvrirez que lorsque vous les aurez traduites mot à mot en anglais (*all the year long* : tout le long de l'année ; *to date* : aujourd'hui, etc.).

Vous allez rencontrer ensuite les inconditionnels de la pureté de la langue, qui ont fait voter la loi 101, qui vous interdisent d'envoyer vos enfants dans une école anglophone et défendent en toutes circonstances l'usage du Français.

Certains même refusent de parler anglais – qu'ils maîtrisent pourtant parfaitement – ce qui est de pratique courante dès qu'un anglophone est présent.

On entre vite alors dans la politique locale et nos prédécesseurs ont tôt fait de nous dissuader d'aborder ces questions explosives. Par exemple, il ne faut pas évoquer le « *Victoria Day* » fêté dans tous les pays du Commonwealth et remplacé par les Québécois par la fête « Dollar » (d'après un aventurier Français du nom de Dollar des Ormeaux dont le mérite historique est contesté par nos amis Québécois anglophones).

Au-delà du folklore, ce contexte très coloré fait qu'il est toujours difficile, pour un Français, de ne pas faire de gaffe. On a vite fait de se faire haïr. De ce fait, il ne faut pas s'étonner si certains de nos congénères restent sur leur réserve dans un milieu très québécois.

Le complexe des Français

Des observations qui précèdent, je retiens finalement que le Français qui arrive au Québec, même bien préparé par l'OMI (2) ou d'autres organismes, est plongé dans un milieu culturel dans lequel il n'a à peu près aucun repère, aucun automatisme. Il aurait même de mauvais réflexes et de plus, il se comporte presque inévitablement de manière à se distinguer des Québécois.

A ce problème aigu d'adaptation peut se rajouter un complexe d'incompétence. Dans le milieu professionnel, le premier complexe des Français est celui de l'incompétence commerciale par rapport à l'homme d'affaires nord-américain. Ce sentiment d'infériorité peut s'installer assez vite, quand il n'est pas présent déjà à notre arrivée. Si, en plus, vous êtes là pour vendre sur le marché nord-américain, ce complexe peut devenir assez inhibant.

(2) OMI : Office des Migrations internationales.

C'est quasiment un présupposé culturel : en Amérique du Nord où l'efficacité prime en toute chose, où « rien n'est tabou » (sic, car en fait les tabous sont partout), où « la parole de chacun compte » (re-sic), où on n'a pas le temps, toute action doit obéir au principe – quasiment fondateur – du « *right to the point* ».

En marketing, la simplicité est recherchée partout. Dans la vente, l'argument doit être « *straightforward* ». On est d'ailleurs surpris par les publicités. Nous sommes loin des clips parfois assez subtils, ou en tout cas pleins d'un humour charmant, de nos pubs françaises. Sans compter que parfois le message nous est même complètement étranger : vanter les mérites d'une souffleuse à neige (pour déneiger mon « *drive way* ») en nous montrant une catapulte à dindes congelées... La publicité de Weber sur le yaourt qui dissout le cholestérol serait là-bas considérée comme très intellectuelle. Les Français (d'une manière plus générale les Européens, mais avec une mention spéciale pour les Parisiens) sont considérés comme verbeux, des « pelleurs de nuages » pour reprendre l'expression. La finesse de l'analyse ne trouve pas sa place. On fatigue vite nos interlocuteurs si l'on développe trop les hypothèses, les attendus ou les présentations.

Je me souviens d'une de mes premières interventions commerciales : je n'étais pas encore arrivé au troisième transparent de la présentation de la société, dans un *show* qui en comprenait 20 au total, lorsque j'ai eu droit à un « *So what ?* », où voulez-vous en venir ?

On soupçonne assez vite l'origine de cette incompréhension. Toute l'éducation nord-américaine semble être orientée de cette manière. Si, par exemple, vous prenez des cours de rédaction anglaise, on vous avertit tout de suite sur les différences d'approche dans l'énoncé des idées. Avec beaucoup d'humour, on compare les approches indirectes, en forme de spirale, de circonvolutions tortueuses des Européens et encore plus des Asiatiques à la manière nord-américaine : « *Right to the point* » ! C'est un aspect bien connu de tous ceux qui ont travaillé ou étudié aux États-Unis. Les Québécois sont, de ce point de vue là, plus américains que leurs voisins du sud.

On a parfois droit à des expressions rugueuses, dans le genre : « Accouche, qu'on baptise ! ». Exprimé avec un fort accent québécois dans le rythme rapide et saccadé de celui qui est à bout de nerf... Il faut trois jours pour comprendre. On notera au passage une des multiples différences culturelles : les Français sont en général laïques dans leurs expressions professionnelles ; pas les Nord-Américains, et encore moins les Québécois.

Cette différence d'approche des situations est aussi à l'origine d'incompréhensions plus graves, par exemple lors de la formation des accords et des contrats : attention au « syndrome du taximètre » (si on ne dit pas non, ça veut dire oui ; si on ne demande pas combien ça coûte, ça veut dire qu'on est prêt à payer, etc.)

L'autre partie du complexe porte sur la qualité du service rendu au client. Là aussi, on se rend très vite comp-

te de l'océan qui sépare l'Europe de l'Amérique. On s'en rend d'ailleurs encore plus compte lorsque l'on revient visiter nos parents restés en France. Sommes-nous capables, nous Français, de délivrer le même niveau de service à nos clients ? Ici, c'est une condition éliminatoire, d'où le complexe.

Le syndrome de Stockholm

Et on en arrive parfois à une sorte de syndrome de Stockholm : les Français qui veulent réussir leur intégration et qui doivent, pour ce faire, développer des stratégies d'adaptation efficaces, se remettent totalement en question : « Ils ont raison ; on est vraiment pas bons dans les affaires ici !! Et en plus, nous Français, nous ne sommes pas OK avec eux : on les critique à tout bout de champ et pour tout. On se comporte vraiment en « maudits Français », dans ce pays qui nous ouvre les bras ! Pas étonnant que nous ayons autant de mal à développer les affaires... Laissons-leur la place ». Ce n'est même plus une stratégie d'évitement : c'est une soumission.

Il faut beaucoup d'effort aux Québécois pour admettre par exemple que la formation des ingénieurs français est meilleure.

D'autres font du « plus québécois que les Québécois » en utilisant systématiquement les expressions, les modes de vie, les lieux de vie...

Et pourtant les anciens immigrants – les Français qui ont résisté ou qui n'ont plus la nécessité de se faire accepter – portent un avis sévère sur leurs voisins québécois. C'est peut-être un effet de balancier.

LA RÉPONSE DE JEAN-PIERRE DUPUIS

La surprise de Monique Lepage a d'abord été la mienne. Vivant dans un milieu privilégié – l'université, où l'ouverture est la règle – je croyais ce préjugé du « maudit Français » à l'agonie, relique d'une autre époque, que certains se plaisaient à rappeler, pour mémoire, à l'occasion. Or, quelle ne fut pas ma surprise, lors d'entretiens avec des gestionnaires français, de voir ce préjugé d'une autre époque réapparaître sous des airs bien modernes. Plus j'en parlais autour de moi, plus les langues se déliaient. Par exemple, un collègue et ami français que je fréquentais assidûment depuis vingt ans se mit à me raconter ses expériences difficiles avec les Québécois. Il me raconta notamment la soirée que lui et sa conjointe avaient passée avec un collègue québécois et son épouse écrivain qui avait passé tout son temps à jeter son fiel sur les Français ! C'était la première fois en vingt ans qu'il me parlait de tout cela. Pourquoi ne m'en avait-il pas parlé avant ? Tout simplement parce qu'il avait conclu, après quelques expé-

riences négatives, que cela ne servait à rien et, surtout, que la question était taboue.

J'en parlais également avec des gestionnaires québécois faisant affaires ou travaillant en France, que j'interrogeais dans le cadre d'une enquête sur leurs expériences aux États-Unis et en France. Beaucoup me confiaient la honte qu'ils éprouvaient devant le traitement que réservaient de nombreux Québécois aux Français vivant au Québec. Certains, œuvrant dans le secteur des logiciels, me confiaient même que, dans leur bureau de Montréal, ils avaient embauché des Français, dans un esprit d'ouverture et de réciprocité, mais que, malheureusement, il y avait des clients québécois qui se plaignaient du fait qu'on leur envoie du personnel français pour faire l'implantation ou le suivi d'un nouveau logiciel dans leur entreprise. Dans bien des cas, les dirigeants québécois devaient remplacer à regret cet employé français par un « local » selon le principe que le client a toujours raison !

À la suggestion d'un collègue français, je me suis mis à lire et à écouter plus attentivement tout ce qui s'écrivait ou se disait sur les Français dans les médias québécois. Selon lui, les Français étaient le seul groupe culturel dont on pouvait se moquer continuellement sans subir les foudres de la pensée politiquement correcte, pourtant très présente au Québec. Impossible de faire des blagues sur les Noirs, sur les Arabes ou sur les membres des autres communautés culturelles sans subir les foudres des bien-pensants, à l'exception des Français (et des Canadiens anglais, mais ça, c'est une autre histoire !) : là, on ne se gênait pas et personne ne protestait contre cet état de fait. Je découvrais alors qu'il avait effectivement raison. Les animateurs des émissions populaires de télévision et de radio, les jeunes humoristes et d'autres personnages publics font tous des blagues – de mauvais goût, la plupart du temps – sur les Français. Je collectionne depuis ces « perles » et la liste ne cesse de s'allonger. Par exemple, à l'émission populaire *Tout le monde en parle* (version québécoise), il n'est pas rare que l'animateur et son fou du roi se moquent ouvertement des invités français de passage à l'émission. Certains diront que ce n'est qu'un juste retour des choses puisque Thierry Ardisson n'épargne pas non plus les Québécois et leur accent à son émission (mais il s'agit là plus d'une exception que de la règle, alors qu'au Québec c'est plutôt la règle, dans les émissions populaires).

À lire les derniers paragraphes, on pourrait avoir l'impression que les Français vivent l'enfer, au Québec. Ce n'est pas le cas : beaucoup y trouvent des satisfactions professionnelles ou personnelles, et même s'y font des amis bien québécois ! Sauf qu'il y a un malaise. Et ce malaise n'est pas nécessairement le fait d'une vieille génération, ni n'est simplement une relique du passé. Il est aussi très contemporain, et cette version moderne du phénomène est très pernicieuse. D'abord parce que la majorité des Français qui viennent aujourd'hui au Québec ne correspondent pas du tout au stéréotype du

« maudit Français ». Ensuite, parce que la majorité des jeunes Québécois sont tolérants, ouverts sur le monde et sur les cultures. Mais voilà, sans trop savoir pourquoi, beaucoup de jeunes Québécois accueillent les jeunes Français comme s'ils correspondaient au stéréotype d'une autre époque. Ils les attaquent ou les ignorent, souvent parce qu'ils croient que ceux-ci se comporteront comme des « colonisateurs », alors que ceux qui sont venus ces dernières années rejettent souvent ce modèle et ressemblent davantage à ce que le sociologue français Henri MENDRAS (2) appelle « les enfants de la Seconde Révolution » (mai 1968) ; des jeunes qui sont très critiques envers « une élite politique, économique et administrative trop étroite et de formation trop homogène » (idem, p. 168) qui bloque la société dynamique, diversifiée et créative qu'est la France d'aujourd'hui. Plusieurs d'entre eux viennent au Québec, non pas pour reproduire cette société bloquée, mais pour en sortir, comme l'indiquent nos entretiens.

Monique Lepage avance qu'on lui a surtout dit au Québec qu'elle ne correspondait pas du tout au stéréotype du « maudit Français », et ce n'est pas surprenant. Beaucoup de Français qui ont réussi leur intégration avancent la même chose. C'est pourquoi, finalement, beaucoup d'entre eux restent. Ils réalisent que, malgré ce phénomène de rejet, il est possible de tisser des liens avec des Québécois. Mais cette crainte québécoise du « maudit Français », qui se transforme en agressivité ou en indifférence, est bien réelle et mes interlocuteurs français, même les plus jeunes, en sont bien conscients, comme l'illustrent les extraits suivants :

« D'autres personnes [dans l'entreprise où il travaille] m'ont dit qu'elles avaient eu peur, avant, parce que j'étais Français. "On a eu peur, c'est un Français, il vient avec ses gros sabots et tout ça [...]". Je pense qu'elles craignaient que j'arrive en m'imposant, en sachant tout savoir... » (Michel, 30-35 ans, conseiller financier, développement économique communautaire) ;

« "Bon, il y a un Français qui se pointe, encore un qui veut nous montrer comment faire les affaires" parce que c'est l'image qu'ils ont [de nous] : "Nous on sait mieux que vous... on va vous montrer comment ça marche" ». (Robert, 30-35 ans, directeur des opérations, industrie de l'assurance) ;

« Dès qu'ils entendent notre accent français, tout de suite ils pensent qu'on se pense supérieurs, et puis qu'on les prend pour moins [que rien]. Alors que ce n'est pas du tout ça : on est très contents de travailler avec eux ». (Christophe, 30-35 ans, développeur de marché, industrie du bois).

Ainsi, même bien intégrés, les Français savent qu'ils ne sont jamais à l'abri de ces contacts froids ou agressifs de

(2) MENDRAS, Henri, *La France que je vois*, Paris, Éditions Autrement, 2002.

la part de Québécois. Comme le dit une voisine française, qui a du mal à s'y faire : « Dès que j'ouvre la bouche, je sens un malaise s'installer... ». Elle parle bien sûr des premiers contacts qu'elle a eu avec des Québécois et non pas de ceux, rares tout de même, avec qui elle a tissé des liens plus chaleureux.

Si le traitement réservé aux Français est un sujet tabou, il est vrai, comme le souligne M. Labezin, que celui de la langue ne l'est pas. Les Québécois et les Français peuvent avoir de longues discussions sur le sujet : qualité de la langue, anglicismes des uns et des autres, style de communication, défense de la langue française, etc. Il est vrai aussi qu'au-delà des débats sur la langue, c'est bel et bien elle qui cause ce faux sentiment de sécurité chez les Français. Elle leur fait perdre de vue qu'ils sont d'abord des immigrants et qu'en tant qu'immigrants, ils ont tout à apprendre de la culture locale. Ils baissent donc leur garde facilement, se croyant en terrain familier, et s'exposent aux maladresses culturelles, comme le souligne bien Christian Labezin. Ce faisant, ils donnent ainsi prise, souvent bien malgré eux, au stéréotype du « maudit Français ».

En fait, le portrait que dégage C. Labezin correspond bien à la réalité de plusieurs de mes interlocuteurs français. Il complète bien la présentation du phénomène et l'analyse que j'ai faites dans mon texte. C. Labezin a raison aussi de parler de la diversité des Français qui viennent au Québec. On pourrait, à la suite de l'un de mes interlocuteurs, identifier trois profils et décrire les problèmes d'adaptation qu'ils vivent :

« [Il y a d'abord] ceux qui ne se sont pas adaptés, qui ont essayé de reproduire le modèle français, et [pour qui] ça a été un fiasco. J'ai un très bon cas, quelqu'un que je connais, qui était polytechnicien. Il est arrivé et il a dit : "Moi j'ai un diplôme, ça a une valeur, je veux être pris pour cette valeur-là". Ce qu'on lui proposait, les postes qu'on lui proposait n'étaient pas à la mesure de ce qu'il espérait. Et après un an, il est reparti en France. Donc, ça, c'est le premier groupe. Un deuxième groupe, qui est aussi facile à distinguer, c'est, je dirais, celui des Français qui ont quitté la France pour différentes raisons, mais qui ont retrouvé ici certaines valeurs, certaines façons de faire la gestion qui correspondent [à leurs valeurs] et je dirais même qui ne voient plus, ou verraient difficilement un retour en France. Et après, il y a le groupe du milieu, qui se bat encore sur certaines choses, et [qui a] adopté certaines autres choses ». (Paul, ingénieur de formation, conseiller financier dans l'industrie des nouvelles technologies)

J'ajouterai pour terminer que, si mon texte a fait réagir de nombreux Français, mes propos ont aussi fait réagir très fortement plusieurs Québécois. Chaque fois que j'aborde ce sujet, en colloque ou en privé, la conversation s'anime rapidement. En général, les Français reconnaissent leur vécu dans ce que je décris, tandis que les Québécois sont souvent surpris, voire choqués, par mes propos. Certains y voient même une raison supplémentaire de débâter contre les Français en soutenant que « comme d'habitude, ces derniers chialent et se plaignent pour rien » ! D'autres, plus modérés, soutiennent n'avoir jamais réalisé cette souffrance silencieuse de nombreux Français vivant parmi eux. Ils se promettent d'être plus prudents à l'avenir et d'utiliser avec plus de retenue l'expression « maudit Français », qu'ils utilisaient souvent avec humour et sympathie. Reste que, comme le disait un de mes interlocuteurs, à force d'être répétée, la blague finit par peser lourd sur le quotidien... surtout que certains ne blaguent pas du tout !

Jean-Pierre Dupuis nous transmet, au moment du bouclage, un article paru dans La Presse, journal québécois, sur l'équipe de hockey du « Canadien de Montréal », dont le gardien de but est un Français, Cristobal Huet : « ...pour une des premières fois dans ma vie, je ne détesterais pas que le « Canadien » gagne ; ce serait bien pour Cristobal Huet. J'aime entendre cette ville francophobe (avec les Français de France) applaudir un Français, le premier depuis de Gaulle sûrement, juste encore un peu, on sait que cela ne se reproduira pas avant cent mille ans. »

ERRATUM

Plusieurs erreurs se sont glissées dans l'article « La clé USB », p. 69 du numéro 82 de *Gérer & Comprendre*. La question du lecteur concernait l'article de Pascal Corbel « Edison contre Westinghouse : la première bataille moderne pour un standard industriel », et non pas l'article de Christian Morel « L'enfer des boutons ». La réponse était celle de Pascal Corbel, et non pas celle de Christian Morel. La rédaction, entièrement responsable, présente toutes ses excuses aux deux auteurs.

La Rédaction

FOR OUR ENGLISH-SPEAKING READERS

RÉSUMÉS ÉTRANGERS

TRIAL BY FACT

A START-UP LOOKING FOR A BUSINESS MODEL, OR THE STRATEGIC ART OF TRIAL AND ERROR*Vincent BARTHÉLEMY and Thomas PARIS*

Might trial and error not be the best strategy for launching a start-up? A success — in this field like in any other — makes us soon forget all the fruitless efforts and disappointed hopes. Thanks to a supple organization, Novo Ciné, a start-up in digital film-making, is trying to seize each and every opportunity. Its attempts (even, and especially, when they fail) are learning experiences that enable the company to reorient its activities without clashes and the departure of executives. Opening a new market requires time; and during the wait, life goes on. The scarcity of outside funds forces the company to turn a quick profit. A start-up can be motivated by a vision and, at the same time, recognize that every little bit helps.

TRIAL BY FACT

CHRONICLES OF AN ABSORPTION BY THE MARKETPLACE: FREE SOFTWARE*Marie CORIS*

Whether Alcove, Aurora, IdealX or Easter Eggs, they seemed, in 2000 and 2001, to be a threat to major French firms in the information industry owing to their proposal to supply customers with “freeware”. The financial bubble has burst, and investments in computers and software have been curbed. This has shattered the ideals of free software and a broad autonomy for wage-earners. The freeware companies have survived by being absorbed into the marketplace.

IN QUEST OF THEORIES

CLASSICAL FINANCE THEORY: A PARENTHESIS OF FIFTY YEARS?*Hélène RAINELLI-LE-MONTAGNER*

Financial scandals, biased analysts, unreliable traders... the methodological individualism of classical finance theory has come under question following the intense wave of speculation during the late 1990s. New studies have refocused on analyzing behaviors and institutions. This so-called “behavioral” finance theory has rediscovered descriptions from the 19th or early 20th century — before the mathematical models of the 1950s and 1960s. Though their criticism of the classical approach is effective, the new theorists must prove that they can design tools relevant for decision-making.

TRIAL BY FACT

RISK CAPITAL IN INDUSTRY: WHAT ARE BIG GROUPS GOING TO DO IN START-UPS?*Allala BEN HADJ YOUSSEF*

Financial earnings are far from being the major criterion that big industrial groups use to invest in new-born companies. These groups have various motives: obtain knowledge about a technique or a new market, prove their social responsibility, or even use the investment in order to manage redundancy in their own work forces. This review of the literature and survey of six firms has brought to light a dozen objectives pursued by these groups. Two of them, detected in the field and validated by the model “Strategic intention/Poles of competence”, are new: pick up organizational innovations and identify opportunities for an absorption.

OVER LOOKED...

ON GRAPES AND MEN: INSTITUTIONAL REGULATION AND THE GROWTH OF AOC WINES*Sylvain ROUSSET and Jean-Pierre TRAVERSAC*

The quality wine industry is a blend of state interventions and responsibility by wine-makers themselves. With economic or

OVER LOOKED...

social justifications prevailed during the mixing of this hybrid form of regulation? What role must be assigned to the institutional environment? Can we understand the special ties between public authorities and firms without assessing the long-term prospects? EU regulations about wine quality are presented, along with the century-old history of institutional control over wines in France. After having served in the fight against fraud, the AOC label (appellation d'origine contrôlée) is being used to sell consumers on quality. But is a label of quality, even widely diffused, still effective in a competitive marketplace?

Frédéric KLETZ : PIERCING THE SECRET OF COSTS: AN ENGINEER'S VIEW OF HOW FIRMS OPERATE*On Claude Riveline's *Évaluation des coûts. Éléments d'une théorie de la gestion****François ENGEL : EUROPE, WHAT HAVE YOU DONE TO BOOKKEEPING?***On Michel Capron's *Les normes comptables internationales****Colette DEPEYRE : RELOCATED: REASONS TO BE OPTIMISTIC***On Suzanne Berger's *Made in monde**

MOSAICS

Yih-teen LEE : TAIWAN, A TEXTBOOK CASE FOR UNDERSTANDING THE NEW GLOBALIZED ECONOMY*On Suzanne Berger and Richard Lester's *Global Taiwan: Building competitive strengths in a new international economy****Dominique JACQUET : SAVING PRIVATE CAPITALISM !***On Patrick Artus and Marie-Paule Virard's *Le capitalisme est en train de s'autodétruire**

DEBATES

ARE THE FRENCH REALLY “DAMNED”? ON JEAN-PIERRE DUPUIS'S ARTICLE, “BEING A ‘DAMNED FRENCHMAN’ IN MANAGEMENT IN QUEBEC”*Monique LEPAGE, Christian LABEZIN and Jean-Pierre DUPUIS*

In our September 2005 issue, Jean-Pierre Dupuis from Quebec dealt with a taboo: the deep unease in business relations between partners from Quebec and France that is often put into words as “damned Frenchmen”. Drawing from interviews with several parties and the history of relations between the two countries, Dupuis concluded that these anti-French feelings can be set down to the rather conservative French immigration over the last two centuries and the predominance of English-speakers in the world of business. The issues of immigration and language thus turn out to be tightly linked to problems of intercultural management. Monique Lepage, a Frenchwoman settled in Quebec and married to an inhabitant, did not experience aggressiveness and declares that Dupuis' analysis is false and outdated. Christian Labezin, a Frenchman who heads a firm he set up in Montreal, cites a few telling examples to illustrate the cultural shock that the French experience in Quebec and shed light on their inferiority complex in business. Dupuis replies, and sticks by his analysis.

AN UNSERE DEUTSCHSPRACHIGEN LESER

AN TATSACHEN GEMESSEN

START-UP-UNTERNEHMEN SUCHT BUSINESS MODEL ODER DIE KUNST DES STRATEGISCHEN VORWÄRTSTASTENS

Vincent BARTHÉLEMY, Doktorant (PREG-CRG École Polytechnique) und Thomas PARIS, Forscher (CREG HEC) und assoziierter Forscher (PREG-CRG École Polytechnique)

Ist das Vorwärtstasten nicht die beste Strategie, um ein Start-up-Unternehmen zu führen? Der Erfolg, wie auf allen anderen Gebieten, lässt dann die endlosen Versuche und enttäuschten Hoffnungen vergessen. Dank seiner flexiblen Organisation versucht das Start-up-Unternehmen Novo Ciné alle Möglichkeiten auszunutzen. Die verschiedenen Versuche, selbst, oder vor allem wenn sie scheiterten, setzten Lernprozesse in Gang und ermöglichten neue Orientierungen, nicht ohne Konflikte und Führungswechsel. Die Erschließung eines neuen Marktes braucht Zeit, und währenddessen muss man leben. Die knappen Kredite zwingen zu schneller Rentabilität. Ein Start-up-Unternehmen kann durch eine Vision angetrieben werden und gleichzeitig kann es alle möglichen Mittel erproben.

AN TATSACHEN GEMESSEN

CHRONIK EINER ABSORPTION DURCH DIE HANDELSSPHÄRE : DIENSTLEISTUNGEN AUF DEM GEBIET DER FREIEN SOFTWARE

Marie CORIS, maître de conférences (E3i, IFRÉDEGRES, Université Bordeaux IV)

Sie heißen Alcove, Aurora, IdealX oder Easter Eggs. In den Jahren 2000 und 2001 erschienen sie wie eine Bedrohung der großen französischen SSII, als sie ihren Kunden „freie Software“ anboten, die von den verschiedenen Gruppen gratis bereitgestellt worden war. Das Platzen der Finanzblase und die zurückgehenden Investitionen im Informatikbereich haben den Glauben an den freien Vertrieb von Software und an die weitgehende Autonomie der Angestellten erschüttert. Die SLL haben überlebt, aber um den Preis ihrer Absorption in der Handlungssphäre.

AUF DER SUCHE NACH THEORIEN

DIE KLASSISCHE THEORIE DES FINANZWESENS : EINE PARENTHESE VON 50 JAHREN ?

Hélène RAINELLI LE MONTAGNER, Professorin (IAE Paris – GREGOR – Université de Paris 1-Panthéon Sorbonne)

Finanzskandale, parteiliche Prüfer, unberechenbare Wertpapierhändler : der methodologische Individualismus in der klassischen Finanztheorie wurde durch die Spekulationsblase Ende der 90er Jahre erschüttert. In neuen Ansätzen wurde versucht, die Analyse der Verhaltensweisen und der Institutionen ins Zentrum der Finanztheorie zu rücken. Diese „verhaltensbezogenen“ Überlegungen führten zu einer Wiederentdeckung von Betrachtungsweisen aus dem XIX. Jh. oder vom Anfang des XX. Jhs., vor der Mathematisierung in den Jahren 1950-1960. Die neuen Theoretiker sind überzeugend in ihrer Kritik der klassischen Modelle, müssen aber ihre Fähigkeit zur Ausarbeitung konkreter Entscheidungshilfen noch unter Beweis stellen.

AN TATSACHEN GEMESSEN

INDUSTRIELLES RISIKOKAPITAL : WAS MÖCHTEN DIE GROßEN GRUPPEN IN DEN START-UP-UNTERNEHMEN ERREICHEN ?

Allala BEN HADJ YOUSSEF, Doktor der Geschäftsführung und Verwaltungsführung, assoziierter Forscher am IGS Paris (CR2S-Management), CIME und A2ID

Finanzielle Rentabilität ist bei weitem nicht das Hauptkriterium für die Investition einer Industriegruppe in ein neues Unternehmen. Die Motivationen sind unterschiedlich : sie möchten vertraut werden mit einer Technologie oder einem neuen Markt, zeigen soziales Engagement, oder möchten einfach neue Arbeitsplätze für überzählige Arbeitskräfte schaffen. Auf der Grundlage einer Studie in der Fachliteratur und einer Umfrage bei sechs Unternehmen, erkennt der Autor etwa zehn Ziele für industrielles Risikokapital. Unter diesen entdeckte er in der Arbeitswelt zwei neue, deren Wert durch das Modell „Strategische Intention/ Kompetenznetze“ Anerkennung fand : die Auswertung organisatorischer Innovationen und die Identifizierung von Absorptionsmöglichkeiten.

VERKANNT REALITÄTEN

VON WEINTRAUBEN UND MENSCHEN : DIE INSTITUTIONELLE REGULIERUNG IN DER ENTWICKLUNG DER WEINE MIT GEPRÜFTER HERKUNFTSBEZEICHNUNG

Sylvain ROUSSET, Ministerium für Landwirtschaft und Fischfang, Paris und Jean-Pierre TRAVERSAC, CESAER-INRA, Dijon

Der Sektor der Qualitätsweine unterliegt einer Mischung von staatlichen Interventionen und eigenen Vorkehrungen der Winzer. Aus welchen wirtschaftlichen oder sozialen Gründen entstand diese gemischte Regulationspraxis? Welcher Einfluss muss dem institutionellen Rahmenwerk zugeordnet werden? Lassen sich diese besonderen Beziehungen zwischen Staat und Unternehmen begreifen, ohne langfristige Perioden zu berücksichtigen? Die Autoren stellen uns die europäische Qualitätsregulation vor und lassen die Jahrhunderte währende Geschichte der institutionellen Kontrolle der französischen Weine lebendig werden. Nachdem die geprüfte Herkunftsbezeichnung dazu gedient hatte, Betrug zu bekämpfen, machte sie es möglich, den Verbrauchern das zu verkaufen, was die Produzenten in Qualität investiert haben. Doch entspricht ein Qualitätszeichen, das weit verbreitet ist, immer den Erfordernissen eines auf Wettbewerb beruhenden Marktes?

MOSAİK

Frédéric KLETZ : „DAS GEHEIMNIS DER KOSTEN ERGRÜNDEN. BETRACHTUNGEN EINES INGENIEURS ÜBER DAS FUNKTIONIEREN DER BETRIEBE.“

Zum Buch von C. RIVELINE : „Évaluation des coûts. Éléments d'une théorie de la gestion“.

François ENGEL : „EUROPA, WAS HAST DU AUS DEINER BUCHFÜHRUNG GEMACHT ?“.

Zum Buch von Michel CAPRON „Les normes comptables internationales“