

# ÊTRE UN « MAUDIT FRANÇAIS » EN GESTION AU QUÉBEC

AUTRES TEMPS AUTRES LIEUX

Aujourd'hui, alors que la plupart des anthropologues voit les cultures comme des ensembles dynamiques et ouverts, en interaction les uns avec les autres, le management interculturel peine encore à incorporer ces connaissances et à s'ouvrir à des approches de la culture plus interactionnistes. Comment, par exemple, expliquer le refus d'entrer en relations d'affaires que manifestent certains Québécois ou l'enfermement que subissent – ou choisissent – certains Français expatriés au Québec, difficultés symbolisées par l'expression « maudit Français » si souvent entendue ? Pour tenter d'y voir clair, l'auteur a enquêté sur le vécu de ce non-dit auprès des différents protagonistes et il interroge l'histoire des relations entre la France et le Québec depuis la cession de la Nouvelle-France (1).

PAR **Jean-Pierre DUPUIS**, HEC

**A**u début des années 2000, nous entreprenions une recherche sur la gestion québécoise avec pour objectif d'en cerner la spécificité. Nous avons choisi comme stratégie de recherche de documenter cette question à partir d'une comparaison avec le Mexique, les États-Unis et la France. L'idée était d'interroger des gestionnaires québécois qui travaillaient dans ces trois pays, et des gestionnaires de ces trois pays qui travaillaient avec ces derniers, pour faire ressortir, par ce triple éclairage, la spécificité de la gestion québécoise. Nous avons retenu ces pays pour plusieurs raisons. Dans le cas des États-Unis, c'est la proximité géographique, l'importance du marché de ce pays pour l'économie québécoise, l'existence d'un accord de libre-échange (ALENA) et l'influence américaine sur la culture québécoise qui ont été les plus importantes. Dans le cas du Mexique, outre une culture à première vue très

différente, c'est l'ouverture vers ce nouveau marché, dans le cadre de l'ALENA qui était la principale raison. Dans le cas de la France, la volonté répétée des gouvernements français et québécois d'augmenter les échanges économiques entre les deux pays, l'importance de l'immigration française au Québec ces dernières années et l'histoire en commun qui explique des liens privilégiés entre Québécois et Français étaient au cœur de ce choix. Qu'est-ce que la gestion québécoise a emprunté à son tout-puissant voisin américain ? Qu'a-t-elle retenu de son héritage français ? Comment se situe-t-elle par rapport à une culture éloignée comme celle du Mexique ? Voilà autant de questions, et de raisons, qui ont guidé nos choix.

Dans la partie de notre enquête, menée auprès d'une vingtaine de Français occupant des postes de gestion (2), nous avons découvert l'existence d'un malaise profond,

(1) J'aimerais remercier Michel Berry, Jean-François Chanlat, ainsi que les deux évaluateurs anonymes pour leurs judicieux commentaires apportés à une première version de ce texte

(2) Nous avons rencontré quatorze hommes et six femmes, dont la

moyenne d'âge était d'environ quarante ans. Six d'entre eux sont venus comme expatriés, quatorze comme immigrants. La gestion a été définie ici au sens large qui va du spécialiste en marketing à l'entrepreneur, en passant par le cadre intermédiaire. Nous les avons questionnés sur leur perception de la gestion qui est pratiquée au Québec, sur leur intégration au milieu des affaires, sur leurs relations au travail avec les Québécois, etc.

sourd, tabou même, qui nous a interpellés en tant que chercheur et qui ne trouvait pas d'écho dans le champ du management interculturel qui était celui dans lequel se situait notre étude. Ce malaise, celui d'être considéré comme un « *maudit Français* » par de nombreux Québécois, est apparu spontanément, dès les premiers entretiens, sans que nous ayons abordé ce thème. Ce qui n'est pas sans conséquence puisqu'il entraîne méfiance, fermeture et hostilité de la part des Québécois envers les Français. C'est alors que nous avons décidé d'explorer cette question avec tous les interviewés, qu'ils l'abordent spontanément ou non. Il s'est avéré que la plupart l'ont fait sans que nous ayons besoin de la soulever. Nous avons ensuite construit un portrait de ce phénomène et

manifestement, n'y arrive pas comme nous le verrons. Ce malaise est d'autant plus étonnant que nous avons volontairement choisi des Français bien intégrés dans la société et dans les organisations québécoises pour avoir un portrait de la gestion basé sur une proximité, une expérience et une bonne connaissance de la culture de la majorité francophone du Québec. Ainsi, tous les individus rencontrés travaillent, ou ont travaillé, dans une entreprise composée majoritairement de Québécois francophones, et la très grande majorité vit en milieu francophone. Il est en effet possible pour des Français de vivre et de travailler à Montréal (3) en ghetto, tant il y a d'entreprises et de commerces français. Il



© Walter Bibikow/HOA QUI

Il est possible pour des Français de vivre et de travailler à Montréal en ghetto, tant il y a d'entreprises et de commerces français. Il leur est aussi possible de vivre et de travailler en milieu multiethnique ou anglophone.

nous l'avons présenté à des responsables d'organismes français ayant pignon sur rue à Montréal et ayant pour mission de faciliter les relations entre les Français et les Québécois, au travail et dans les entreprises, notamment l'Office des migrations internationales (OMI) et Rhône-Alpes International (ERAI). Ces responsables ont confirmé notre constat en disant entendre fréquemment rapporter de telles histoires.

L'objectif de ce texte est d'explorer ce malaise, d'en voir les manifestations au travail et de tenter de le comprendre, notamment pour informer les différents acteurs en présence ou concernés par la question. Il s'agit également d'en voir les implications pour le management interculturel qui, en théorie, prétend expliquer de tels malaises (malentendus) entre les gens de cultures différentes mais qui, ici,

leur est aussi possible de vivre et de travailler en milieu multiethnique ou anglophone, tant la ville présente de diversité culturelle. Il ne nous semblait pas approprié, méthodologiquement parlant, de choisir des sujets en marge de la société francophone pour réaliser cette étude sur la spécificité de la gestion québécoise.

Nous faisons l'hypothèse, suite à notre enquête, que si ces Français, parmi les mieux intégrés au Québec qu'ils aiment et où ils trouvent beaucoup de satisfaction (mobilité professionnelle, qualité de vie, etc.), ressentent ce malaise, c'est que celui-ci est profond et probablement fort répandu malgré le silence qui règne sur la

(3) La grande région de Montréal a été le lieu de mon enquête, et la majorité des Français vivant au Québec réside dans cette région.

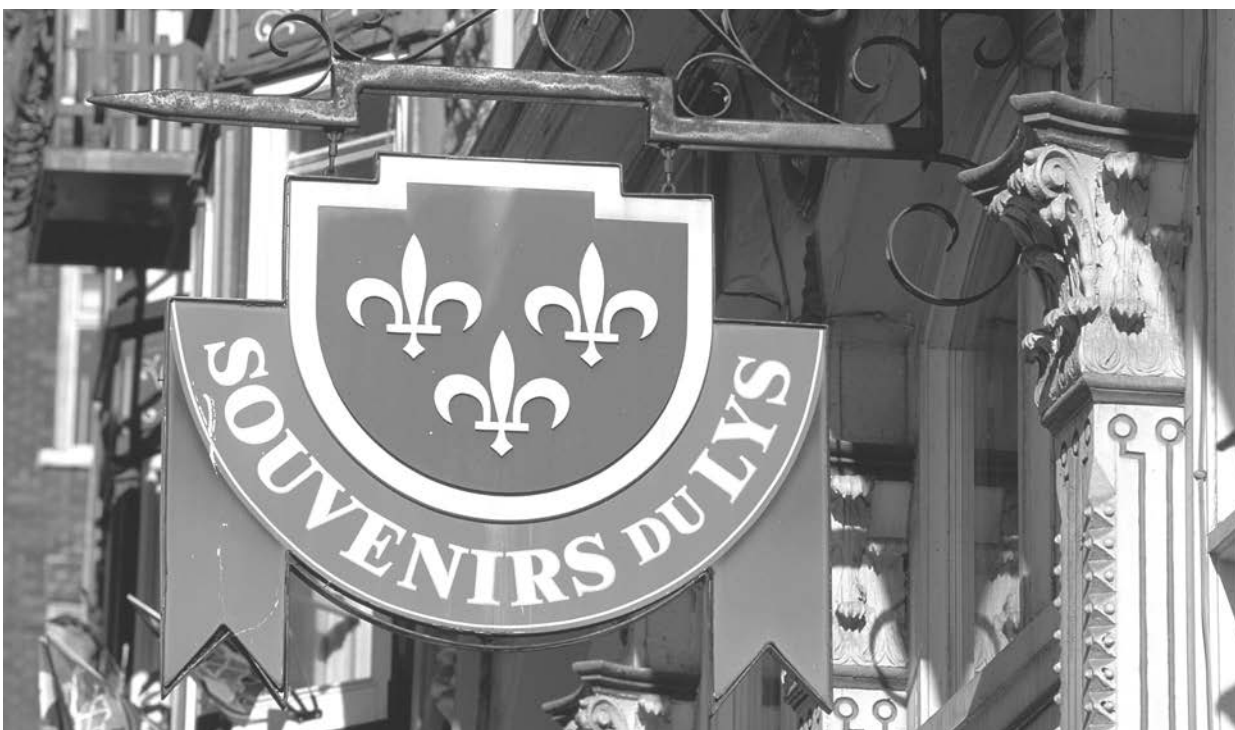
question. En effet, plusieurs de nos interlocuteurs nous ont signalé la difficulté d'aborder cette question avec des Québécois. Il s'agit, en fait, d'une question taboue qui, si elle est soulevée, génère encore plus d'hostilité de la part de nombreux Québécois. C'est probablement pourquoi ils se sont confiés si rapidement à un chercheur qui démontrait une écoute inhabituelle, de la part d'un Québécois, à ce sujet. Cette question est importante puisque les échanges économiques se multiplient entre la France et le Québec, et puisque de nombreux Français retournent dans leur pays insatisfaits de leur expérience en Amérique du Nord francophone (4).

Cette question du « *maudit Français* » ne résume pas à elle seule l'état des relations entre les Français et les

## LE CONSTAT D'UN PROFOND MALAISE

Nous rapportons ici des exemples de situations de travail qui illustrent le malaise, sa profondeur et la diversité des formes qu'il prend. Le phénomène ne se produit pas seulement en milieu de travail mais nous avons choisi celui-ci parce qu'il nous intéresse plus particulièrement. On trouvera d'autres témoignages de Français, touchant différents aspects de la vie, ailleurs [voir leurs témoignages dans Yon, 1975, *L'Express*, 2002 ; Doucet, 2004 ; et ceux de Fontaine, 1964 ; Gerbier, 2001].

Jean est un ingénieur venu occuper un poste de vice-président aux opérations dans une entreprise



© Wojtek Buss/HOA QUI

Ce malaise est le résultat d'un construit historique basé sur des relations difficiles, inégales et discontinues entre une France révolutionnaire, moderne et laïque et un Québec traditionnel de plus en plus anglicisé, voire américanisé.

Québécois au Québec mais elle en constitue sûrement un moment fort, voire une clé d'interprétation qu'il vaut la peine d'explorer. Dans un premier temps, nous ferons le constat de ce phénomène à travers le témoignage de nos informateurs. Nous essaierons ensuite de voir les explications possibles avant de proposer la nôtre, faute d'explication satisfaisante. Finalement, nous en tirerons les leçons pour le management interculturel.

(4) Le nombre de Français qui retournent dans leur pays est un sujet de controverse au Québec. Les fonctionnaires provinciaux soutiennent que le taux de rétention est élevé alors que les Français et plusieurs démographes québécois soutiennent le contraire. Radio-Canada, la télévision d'État, a diffusé un reportage choc sur ce sujet, sous le titre « Le désenchantement des immigrants français », au cours de l'émission *Enjeux* du 8 juin 2004. Une tribune publique a été ouverte sur le site Internet de l'émission et les témoignages et les points de vue passionnés y sont nombreux. Voir le site Internet de Radio-Canada à l'adresse suivante : [www.radiocanada.ca/url.asp?actualite/enjeux/reportages/2004/040608/immigrants\\_francais.shtml](http://www.radiocanada.ca/url.asp?actualite/enjeux/reportages/2004/040608/immigrants_francais.shtml)

québécoise acquise par un grand groupe français au début des années 1990. Il est l'un des deux seuls Français travaillant dans cette entreprise et il assure le suivi avec la maison mère. Au fil des années, il a manifesté le désir de participer au développement du marché de l'entreprise. Ce à quoi le vice-président québécois au développement s'est fortement opposé afin de ne pas nuire aux affaires de l'entreprise. « *Le VP développement des affaires utilisait mon ethnicité pour me garder dans un placard. [...] Et pendant des années son leitmotiv, c'était : personne d'autre que moi ne fait le développement des affaires parce que, déjà, on est une société française, il ne faut surtout pas que ce soit des Français qui fassent l'interface au niveau du développement des affaires. Et, pendant des années, ce discours-là a été entériné par les membres du conseil d'administration et par l'action-*

naire, et moi, je n'ai pas fait de développement des affaires pendant dix ans ». (Jean)

Il lui a fallu attendre la retraite de ce dirigeant avant d'avoir l'autorisation d'aller sur le terrain rencontrer des clients potentiels, ce qu'il fait maintenant depuis quelques années.

Alain est au Québec depuis plus de trente ans. Il intervient dans différents milieux comme enseignant, consultant et conférencier. Il a lancé une entreprise de placements publicitaires, il y a longtemps déjà, mais il a dû s'adjoindre un Québécois francophone pour obtenir des contrats de cette clientèle. En effet, il ne réussissait pas à pénétrer ce milieu. Finalement, lui et son associé se sont réparti le travail de la façon suivante : il s'occupe de la clientèle anglophone et allophone et son partenaire se consacre aux clients francophones. Encore récemment, il a essayé, avec un ami québécois, de prendre contact avec un client francophone : « ça passe pas [...] j'étais avec Benoît X [nom bien québécois]... et, malgré tout, il [le client] m'a lancé une petite craque, une petite blague », le genre de blague assassine qui signale habituellement l'échec de la rencontre. Christian, venu au Québec acquérir une PME il y a quelques années, a vécu la même situation. Il a dû se résoudre à embaucher un représentant québécois pour éviter de perdre des clients. Il est convaincu que ses interlocuteurs cherchaient « la petite bête » leur permettant d'annuler le contrat afin de se trouver un fournisseur « local ».

Miriam est arrivée au Québec il y a quatre ans avec un bon bagage d'expériences de travail en marketing. Elle s'est rapidement trouvé un emploi de secrétaire dans une société parapublique québécoise. De là, pensait-elle, elle pourrait trouver un emploi plus conforme à son profil et à ses aspirations ; mais ce ne fut pas le cas. À l'extérieur de son entreprise, elle a rapidement été étiquetée « secrétaire française » et on ne lui offrait rien d'autre. À l'interne, elle a participé à de nombreux concours pour des postes en marketing pour lesquels elle avait les qualifications requises. Elle n'a jamais été retenue. Elle a fini par s'en plaindre à son supérieur hiérarchique québécois qui, surpris également, est allé s'informer pour en connaître les raisons. Il est revenu avec une réponse qu'il lui a répétée textuellement : « C'est parce que tu es française ». Dépitée, elle a quitté l'entreprise peu de temps après pour entreprendre des études universitaires qui, espère-t-elle, lui ouvriront les portes de postes plus intéressants.

Ophélie était consultante auprès de PME en France. Quand elle arrive au Québec, elle occupe différents boulots avant de se retrouver dans un organisme de développement économique communautaire, dans la région de Montréal. Elle est chef de projets et dirige une équipe d'employés. C'est dans un couloir, à la sortie d'une réunion où elle avait exprimé fortement son point de vue, qu'elle a été prise à partie par des Québécoises : « Je me suis fait traiter de sale Française, de "maudite Française" par des collègues de travail bien cute,

bien sympathiques, mais c'est ça [...] De grands sourires par devant et dans les couloirs, c'est justement espèce de "maudite Française" ».

Chantal, qui travaille dans une firme de relations publiques comme coordonnatrice de projets, constate que « les Québécois et les Français s'agressent ou s'énervent mutuellement [...] Il y a toujours une chicane, une sorte de rivalité ». Michel, conseiller financier dans un organisme de développement économique communautaire, trouve de son côté que les rappels à l'ordre sont fréquents, qu'ils se fassent sous la forme de plaisanterie ou non.

« Par exemple hier, on avait des problèmes de serveurs de courrier électronique, bref, j'attendais un mél important qui devait arriver, ça marchait pas et j'ai gueulé, j'ai gueulé et il y a une collègue qui m'a dit "tu ne vas pas encore faire ton Français". Elle l'a dit en rigolant bien sûr. Je pense même que son beau-père est Français. Mais si je l'entends pas au moins trois fois par semaine... c'est sur le ton de la plaisanterie, mais c'est vrai qu'au bout d'un moment... »

L'expression directe du sentiment anti-français se manifeste rarement aussi violemment que dans le cas de Jean. Il s'agit plus souvent de situations, comme celle vécue par Alain, Christian et Miriam, où la présence d'un Français provoque la fermeture de l'autre ou par celle d'Ophélie ou de Michel, où les esprits s'échauffent suite à une discussion corsée ou à un comportement jugé trop « français ». Dans tous ces cas, il y a un malaise qui renvoie directement ou indirectement à l'idée du « maudit Français », que l'expression soit verbalisée ou non. Tous nos informateurs l'ont déjà vécu, et la grande majorité a déjà été traitée de « maudit Français ». La plupart d'entre eux trouve ce problème suffisamment important pour changer de comportement, voire de milieu de travail.

Ils déploient en effet plusieurs stratégies pour faire face à ce phénomène. La stratégie la plus courante consiste à s'adapter en ne cherchant pas à provoquer inutilement l'hostilité des Québécois. Cette stratégie se conjugue de plusieurs façons. Pour certains, il s'agit simplement de ne pas réagir aux attaques : il s'agit donc de « s'écraser », ce que faisait au début Martine, chef d'équipe dans une entreprise de fabrication de vêtements, mais qu'elle ne fait plus aujourd'hui, de « rava-ler son orgueil » (Gilles, analyste en marketing dans une entreprise d'assurances), d'apprendre « un petit peu à fermer [sa] gueule » (Michel, d'encaisser au lieu de répliquer : « Ce qui fait que professionnellement vis-à-vis des situations un petit peu conflictuelles, j'ai plutôt le réflexe de dire, ok, je prends ça dans la figure alors qu'en France j'aurais peut-être essayé de... » (François, directeur export dans une firme de produits capillaires).

D'autres ont préféré adopter une attitude plus prudente dans leurs comportements pour éviter les attaques, comme Claudine, gestionnaire de projet dans une maison d'édition, qui soutient que le fait d'être traité de « maudit Français » : « tient énormément à l'atti-



tude de la personne » : « J'ai eu cette crainte moi au départ, et je pense que c'était une crainte justifiée. Alors j'ai dit à mon superviseur que j'allais aller à petits pas parce que je ne voulais pas passer pour la "maudite Française" qu'on était allé chercher de nulle part ».

Elle a ainsi constamment cherché à « arrondir les angles » plutôt que d'attaquer de front. De la même manière, Ophélie dit qu'il « faut avancer à petits pas » et « tout enrober ». Rodolphe, chef d'équipe dans une entreprise de logiciels, souligne qu'il a dû « modérer » son esprit critique, particulièrement dans ses relations professionnelles. Christophe, développeur de marché dans une entreprise de produits du bois, pense qu'il faut « être très respectueux, très respectueux pour ménager les susceptibilités ». Il soutient, comme Jean, qu'il faut « se couler dans le moule » bien que ce ne soit pas facile. D'autres parlent de « se mettre à l'écoute » de leurs interlocuteurs québécois, comme Paul, conseiller financier dans l'industrie des nouvelles technologies.

À côté de ces stratégies défensives, prudentes et parfois empreintes de résignation, il y a ceux qui adoptent une attitude plus combative, voire agressive. Ainsi, Martine, qui disait s'écraser à ses débuts, est passée à l'offensive depuis : « Pendant longtemps, je me suis écrasée j'ai pris mon trou pour ne pas être confrontée à ça. Maintenant, je suis capable de dire mon "ostie de tabarnak, je vas t'en calisser une" [rires]. Je me permets des affaires que je ne me suis pas permise pendant longtemps à cause de ça ». Nous le voyons bien, c'est sa plus grande maîtrise de la langue populaire qui lui a permis de « dialoguer » d'égal à égal, et avec assurance, avec les Québécois. D'autres, comme Louis, fournisseur dans la restauration, Oscar, responsable des ventes en Europe pour une entreprise de fabrication de pièces de machinerie, et Ophélie ont tendance à prendre le taureau par les cornes et à se présenter comme « maudits Français » dans leurs relations professionnelles. Ils le font avec humour pour crever l'abcès, forcer un dialogue et ainsi créer une ouverture chez l'autre : « Moi, ça m'est arrivé de rentrer dans des équipes et de me présenter en disant : écoutez, mon nom, c'est Ophélie et je suis la "maudite Française". Comme ça, c'est clair. Généralement, ça fait rire les gens et, générale-

ment, ça fait tomber plein de choses, je pense que ça prévient des comportements. Je ne m'arrête pas là, je dis : "je suis la 'maudite Française', mais si vous avez envie de découvrir mes bons côtés, je suis ben ouverte à ça." Ce qui fait que ça rétablit, ça enlève des peurs, ça ouvre le dialogue, ça ouvre les discussions ». (Ophélie)

D'autres stratégies ont été avancées par mes interlocuteurs bien qu'ils ne les pratiquent pas. Ils connaissent cependant des compatriotes qui le font ou en ont entendu parler. Il s'agit de vivre en ghetto, en se repliant sur la communauté de Français, de plus en plus importante à Montréal (plus de cinquante mille personnes).

Il est fort possible d'y travailler dans une entreprise de sa culture et de ne fréquenter que des amis, des commerces et des restaurants français. Saire [1994] a noté la même stratégie, qu'il appelle la niche culturelle, et elle semblait la plus répandue à l'époque parmi ses informateurs. Notons que la majorité d'entre eux ne travaillaient pas dans des organisations québécoises francophones.



© Alex Webb/MAGNUM  
C'est dans les situations d'interaction verbale soutenue que le malaise se transforme en hostilité.

## À LA RECHERCHE D'UNE EXPLICATION

Comment expliquer ce malaise, ce traitement que réservent de nombreux Québécois à ces gestionnaires français ? Nous avons d'abord cherché une explication du côté du management interculturel, en interprétant ce malaise comme un malentendu culturel. Nous avons donc examiné les principales approches dans le champ, comme celle dominante de Geert Hofstede [1980, 1991, 2001], qui propose une approche par grandes dimensions (statistiques) de la culture, et celle de Philippe d'Iribarne [1989, 1997, 1998], critique convaincant de l'approche de Geert Hofstede et grand partisan d'une approche plus chaude, historique, de la culture.

Le modèle d'Hofstede peut difficilement nous aider à comprendre ces comportements. D'abord, les deux études qui ont été faites sur les Québécois avec cette méthode, celle de Punnett [1991] et celle de Su et Lessard [1998], présentent des résultats difficilement

conciliables : une distance hiérarchique et un contrôle de l'incertitude faibles dans celle de Punnett, mais forts dans celle de Su et Lessard ; une masculinité et un individualisme moyens dans la première étude mais très faible et fort dans la deuxième. Il est vrai que, dans leur enquête, les chercheurs n'ont pas respecté les consignes méthodologiques de Hofstede imposant de reproduire un échantillon équivalent à celui d'IBM, ce qui peut expliquer ces résultats erratiques.

Par ailleurs, ce dernier s'est lui-même livré à un exercice plutôt douteux en estimant les scores du Québec à partir d'autres études dans la réédition, en 2001, de son fameux livre fondateur de 1980. Cela donne des scores moyens sur trois des quatre dimensions, seul le score de la dimension de l'individualisme est relativement fort [Hofstede, 2001, p. 501]. Voilà encore des scores différents de ceux de Punnett et de Su et Lessard, ce qui ne fait pas très sérieux et discrédite passablement cette approche.

De plus, d'Iribarne [1997] a déjà montré, à partir du cas de la France, que le score du *Power distance* reflétait peu le pouvoir réel des dirigeants des pays étudiés et que celui du contrôle de l'incertitude pouvait être interprété à l'opposé de l'interprétation de Hofstede. Alors comment comprendre les relations entre les Québécois et les Français au travail à partir de résultats québécois peu fiables ou estimés et de résultats français tout aussi contestables ?

En fait, même en acceptant les scores estimés de Hofstede, nous ne voyons pas ce qui pourrait expliquer les différentes situations que nous venons de présenter. Par exemple, la distance hiérarchique, qui est souvent présentée comme une des différences importantes entre la France et le Québec, ne nous permet pas de comprendre pourquoi Jean ne peut pas sortir voir des clients québécois. Il est en effet vice-président, comme le responsable du développement des marchés, et, de plus, il est le représentant de la maison mère au Québec. En théorie, il devrait avoir l'autorité nécessaire pour prendre cette décision. Le modèle ne peut pas expliquer non plus pourquoi de nombreux Québécois refusent d'entrer en relation avec des Français et de faire affaires avec eux.

À première vue, l'approche de P. d'Iribarne apporte un meilleur éclairage. Ce dernier, à partir notamment des travaux de Jean-Pierre Segal [1987, 1991, 1998], classe le Québec dans la même catégorie que la Belgique, la Suisse et la Suède [1998, p. 11, note 1]. La gestion communautaire typique de ces pays tendrait à exclure ou à stigmatiser tout ce qui n'est pas conforme au groupe. Ainsi, Jean ne peut aller voir des clients québécois parce qu'il n'est pas Québécois. Alain et Christian ont, comme entrepreneurs, des difficultés à faire affaire avec des clients québécois pour les mêmes raisons. Miriam n'a pas de promotion parce qu'elle est française. La différence culturelle suffit ici à exclure les Français de la communauté ou à compliquer leur insertion et leur capacité à faire convenablement leur travail. On pour-

rait interpréter de la même façon l'engueulade entre Ophélie et ses collègues québécoises. Ophélie a cherché à se démarquer et à imposer son point de vue, ce qui aurait été mal vécu par ses collègues. Et, comme le modèle communautaire fonctionne davantage au consensus, la position forte et combative d'Ophélie allait à l'encontre de cette philosophie qui animerait les réunions québécoises. De la même manière, Michel se fait rappeler à l'ordre au moment où son comportement « français » refait surface.

Il y a une très grande part de vérité dans cette analyse, mais elle n'explique pas tout. Pour que l'explication soit pleinement satisfaisante, il faudrait que les Québécois traitent de la même façon tous les étrangers. Or, c'est loin d'être le cas, aux dires mêmes des interviewés français. Il y a une méfiance, une hostilité ou une fermeture de la part de nombreux Québécois envers les Français, qui sont uniques et viennent souvent empoisonner les relations d'affaires et de travail entre les deux groupes. Il y a un profond malaise qui mine leurs relations. S'il est vrai que les Québécois ont un mode de fonctionnement plus égalitaire et plus consensuel qui s'arrime mal avec le mode de fonctionnement français, cela n'explique pas pourquoi il y a méfiance, hostilité ou fermeture de la part de nombreux Québécois, alors même que la relation est à peine commencée.

Devant ce constat d'échec des explications du management interculturel, nous nous sommes tournés vers les recherches qui traitent des relations entre Québécois et Français. Dans ces recherches [Brazeau *et al.* 1967 ; Yon, 1975 ; Grosmaire, 1981, Latouche, 1987 ; Saire, 1995 ; Laperrière, 1996, 1999 ; Cholette, 1998], nous trouvons fréquemment la mention de problèmes de relations entre ces deux groupes, problèmes qui culminent très souvent dans l'expression du « *maudit Français* », façon toute québécoise d'exprimer le malaise (5). Cette attitude de méfiance de nombreux Québécois envers les Français, au cœur du malaise, se retrouve dans tous les milieux : Brazeau *et al.* [1967] la constate chez les cadres et chez les ouvriers, Latouche [1987] chez les universitaires, Saire [1995] chez les gestionnaires, Cholette [1998] chez les hommes d'affaires, etc. Grosmaire [1981], dans son essai sur l'immigration française au Québec des origines à 1980, la rencontre fréquemment depuis la Conquête anglaise (1760). Les travaux de Laperrière [1996, 1999] le montrent dans le cas de nombreux religieux français qui viennent s'établir avec leur communauté au Québec au début du XX<sup>e</sup> siècle.

Bien que la plupart des auteurs note ce malaise, personne ne s'est véritablement attaqué à la tâche d'en expliquer l'origine ou le sens. Ce n'était pas l'objectif de ces auteurs puisqu'ils travaillaient sur une des dimen-

(5) Il y a aussi en effet les « maudits Anglais », les « maudits Américains ». Il est à noter que les Français, les Anglais et les Américains appartiennent tous à des nations qui ont dominé le Québec à un moment ou à un autre de son histoire.

sions de ces relations (l'économie, le politique, l'éducation, l'immigration, etc.). Ceux qui se sont approchés au plus près de cette question sont les chercheurs travaillant sur l'immigration française au Québec. Ils se sont souvent arrêtés au seuil d'un véritable questionnement, comme l'illustre ce commentaire, très représentatif, du géographe Jean-Louis Grosmaire : « *Il semble que l'immigrant français sache qu'il ne laisse pas indifférent le Canadien français. Plus de la moitié de nos informateurs (52 %) croit cependant que les Canadiens français ont une attitude défavorable à leur égard. Quelles en sont les causes ? Nous rentrons là dans le maquis des préjugés. Il est difficile de répondre scientifiquement. Il faudrait en fait décortiquer ici l'origine de l'expression « maudit Français ». Sans refaire l'histoire de l'immigration, sa longévité reste significative d'un problème d'intégration* » [Grosmaire, 1981, p. 407].

Nous n'avons pas l'intention de décortiquer l'origine de l'expression « *maudit Français* », ce qui serait probablement impossible à faire, mais nous pensons essentiel de proposer une explication générale du phénomène. Nous pensons aussi que, pour y arriver, nous devons passer d'une analyse en vase clos de la culture, comme celles d'Hofstede ou de d'Iribarne, à une analyse ouverte où la culture est comprise dans ses relations avec d'autres cultures. Nous ne pouvons pas, dans l'espace d'un court article, développer toute l'histoire des relations entre la France et le Québec, mais nous aimerions mettre en évidence quelques aspects de cette histoire, de ces relations qui éclairent la question du « *maudit Français* ». Pour ce faire, nous reprenons les cas et nous les mettons en lien avec quelques interactions marquantes des relations entre la France et le Québec au cours des deux siècles écoulés.

Les cas de Jean, Alain, Christian et Miriam relèvent sensiblement de la même logique culturelle. Ce sont des cas de fermeture à l'Autre. Dans les cas de Jean et de Miriam, on enferme les personnes dans l'entreprise, espérant neutraliser l'impact potentiel de leurs différences culturelles sur les clients (par exemple, la perte de clients) lesquels seraient les vrais coupables de cet enfermement en faisant preuve d'hostilité envers les Français. Dans les cas d'Alain et de Christian, ce sont

bel et bien les clients qui les rejettent et qui ne veulent pas avoir affaire à des Français. Il leur faut donc utiliser des intermédiaires québécois francophones s'ils veulent continuer à faire des affaires au Québec.

En fait, ce malaise – cette fermeture à l'autre, au Français – est le résultat d'un construit historique basé sur des relations difficiles, inégales et discontinues entre une France révolutionnaire, moderne et laïque et

un Québec traditionnel de plus en plus anglicisé, voire américanisé (6). Les relations sont difficiles d'abord parce que, de 1760 à 1850, les bateaux français ne peuvent entrer au Canada, ce qui limite les contacts entre les deux pays. Le peu de Français qui viendra empruntera la voie de Londres et de New York. Puis, parce qu'à partir de 1850, l'immigration



À partir de 1850, l'immigration française au Québec amène surtout des opposants à la révolution française, notamment des religieux, qui ne représentent pas la France moderne et viennent renforcer au Canada le sentiment que la mère patrie se meurt d'une révolution athée.

française au Québec amène surtout des opposants à la révolution française, notamment des religieux, qui ne représentent pas la France moderne. Ces derniers viennent renforcer au Canada le sentiment que la mère patrie se meurt d'une révolution athée. Inégales, parce que les échanges seront surtout culturels, charriant avant tout les valeurs de la vieille France, alors que les échanges économiques et politiques sont rares. Et finalement, discontinues, parce que les vagues d'immigration et les échanges sont souvent suivis de longues disettes où les contacts sont quasi-inexistants. À chaque fois, il faut recommencer l'apprentissage de l'autre, d'un autre qui entre-temps a changé et a évolué, et qui ne correspond pas à l'image idéalisée que l'on s'en fait. Deux vagues d'immigration ont marqué plus particulièrement ces relations et ont contribué à créer ce malaise, à construire cette fermeture. La première vague est celle des années 1880-1914, qui voit de nombreux religieux français fuir la France laïque et venir s'installer au Québec. Ils vont y créer et y développer de nombreuses congrégations religieuses ainsi que plusieurs institutions d'enseignement [Laperrière, 1996, 1999]. Ils sont très conservateurs et font la promotion des valeurs de la vieille France. Plusieurs veulent « *réformer les Canadiens dans le sens des habitudes françaises*

(6) Pour plus de détails, voir SAVARD 1977 ; BOUCHARD, 2000.



*plus strictes* » [Laperrière, 1999, p. 272]. Ces comportements choqueront de nombreux Canadiens et refroidiront les relations entre les deux groupes, bienveillantes jusque-là. Par exemple, l'évêque de Montréal, Mgr Bruchési, dans une lettre datée de 1903, « *s'en prend, de manière expresse, au caractère trop français de certaines maisons et, même, au caractère français tout court* » [idem, p. 263]. Selon lui : « *elles sont tenues, sinon en défiance et antipathie, au moins en défaveur par le clergé et par le peuple* » [cité dans Laperrière, 1999, p. 263].

Malgré ces frictions, les religieux français constitueront une formidable machine culturelle dans le secteur de l'éducation, où ils se retrouvent en très grand nombre. Il se développera ainsi, à travers les cours classiques et les activités culturelles nobles (littérature, théâtre, chanson, etc.), une intelligentsia locale qui sera de plus en plus étrangère aux Québécois ordinaires, tournés vers la culture anglo-saxonne et américaine. Si bien que Français et intellectuels seront quasiment des synonymes au Québec dans les années 1950, et que les reproches adressés aux Français – trop critiques, trop cultivés, snobs – seront tout autant adressés aux Québécois formés à ces valeurs françaises. Les intellectuels et les artistes québécois seront aussi en quelque sorte des « *maudits Français* », du moins jusqu'au moment où ils vont adopter plus massivement la langue et la culture populaires, dans les années 1960.

La deuxième vague se produira dans les années 1950-1960, soit après l'accalmie 1914-1945 où peu d'immigrants viennent au Québec. À ce moment, la situation n'aura pas beaucoup évolué. Les préjugés se sont bien installés et le Québec a continué à s'américaniser, tout en restant très religieux, en surface du moins. Autrement dit, il ne s'est rien passé durant cette période qui aurait pu rapprocher les Français et les Québécois. Or, il s'agit de la plus importante vague d'immigration française de l'histoire qui voit plus de soixante-quinze mille Français venir au Canada [Pénisson, 1986, p. 114]. Elle est constituée d'un grand nombre d'anciens coloniaux en provenance d'Indochine et d'Afrique du Nord (7) qui viendront renforcer les préjugés et les frictions. Plusieurs de ces coloniaux se voyaient comme des représentants de la culture française et, à ce titre, ont voulu jouer un rôle « *d'éducateur* » auprès de la population, notamment en ce qui concerne la langue parlée et les connaissances générales. Ils se sentaient investis d'une mission : ramener ce petit peuple de francophones, perdu aux confins des Amériques, vers les manières de faire et de parler propres à la France, ce qui a heurté de nombreux Québécois.

Nous pouvons conclure ici que c'est la Révolution française et son projet républicain qui ont d'abord éloigné

les Canadiens français et les Français. Cet éloignement a été renforcé par les deux vagues les plus importantes d'immigration française au Québec et qui ont vu des immigrants plutôt conservateurs s'y installer. D'un côté, ils renforçaient les tendances traditionalistes de la société québécoise mais de l'autre ils provoquaient une réaction anti-française en voulant à tout prix imposer le modèle français tel qu'il est vécu dans une certaine France. Ils ont provoqué, et pour longtemps, la fermeture de nombreux Québécois à tout ce qui était français. Jean, Miriam et les autres en sont les « victimes » contemporaines.

Les cas d'Ophélie et de Michel, de même que les observations de Chantal, se présentent autrement, même s'ils renvoient à une même réalité, même si l'explication historique développée plus haut tient toujours. Il s'agit non pas d'une fermeture à l'autre mais d'une hostilité affichée par leurs interlocuteurs québécois dans certains contextes, particulièrement lors d'interactions verbales soutenues. C'est souvent lors de ces interactions qu'est prononcée la fameuse expression de « *maudit Français* », façon québécoise de mettre fin à une discussion que l'on ne contrôle pas. Il faut cependant aller plus loin dans l'analyse pour bien comprendre ces cas, qui ne renvoient pas uniquement aux relations entre la France et le Québec. Ils s'inscrivent ici dans un triangle à trois, le monde anglo-saxon nord-américain s'y ajoutant. La cohabitation en Amérique du Nord du français, langue d'une minorité, et de l'anglais, langue de la très grande majorité, a contribué à modifier ce français mais, plus important encore, à le dévaloriser au fil du temps. En effet, à partir de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, sous l'effet de l'anglicisation de la société, commence un long processus de dévalorisation de la langue française au Québec qui atteint son apogée, selon Chantal Bouchard [2002, p. 90], dans les années 1950 où « *il semble bien que la majorité des Canadiens français était persuadée de parler un jargon vulgaire et déstructuré à l'extrême* ». C'était l'aboutissement d'un processus qui a vu les anglophones du continent déprécier la langue parlée des Canadiens français – le patois canadien, disaient-ils – en la comparant défavorablement à la supposée norme parisienne – le *Parisian French* [Bouchard, 2002].

C'est autour de la maîtrise de la langue française que se cristallisera le malaise entre Français et Québécois, entre ceux qui en ont une bonne maîtrise et ceux dont la langue est truffée d'anglicismes, selon le linguiste québécois Jean Forest [1996, p. 230] : « *Naturellement il y en a qui savent ! Quelques rares têtus [québécois] qui auront pris leurs connaissances Dieu sait où. Mais les Français qui, eux, savent vraiment, savent aussi quand ils s'intègrent [au Québec] qu'ils ne doivent pas avoir recours*

(7) Cette information provient de quelques informateurs français et québécois ayant vécu cette période, de Brazeau *et al.* [1967, p. 8] qui mentionnent, dans leur étude, que le quart des cent quarante immigrants français qu'ils ont interviewé avaient séjourné dans des colonies françaises

avant leur venue au Québec et de Pénisson [1986, p. 114] qui voit dans la décolonisation de l'Afrique du Nord française un des principaux facteurs d'émigration des Français au Canada pour cette période.



à ce qu'ils savent : qu'ils doivent d'abord le cacher, et faire comme s'ils ne le savaient pas... Ils savent tout ça ! Sinon, on les traitera de maudits Français, cela ne ratera surtout pas. Il n'est pas indiqué, même à un Québécois « pure laine », de prononcer le mot « tronçonneuse » devant ceux qui disent « chain saw ». C'est très mal vu... »

Les témoignages que nous avons recueillis indiquent clairement que c'est dans des situations d'interaction verbale soutenue que le malaise se transforme en hostilité. Quand Ophélie se fait engueuler à la sortie d'une réunion, c'est parce que sa maîtrise de la langue et de l'argumentation a été mal vécue par les Québécoises. Elle explique elle-même leurs réactions par une différence dans la capacité d'argumentation. C'est que les Français ont, selon elle : « un vocabulaire très développé et donc quand on a besoin de dire des choses on va le dire avec des mots précis et qu'on va être capable d'argumenter. [...] La manifestation de « maudite Française » c'était de me dire fuck, on n'était pas d'accord sur ce problème-là et c'est toi qui l'a eu parce que tu as été capable d'argumenter et de démonter la machine » (Ophélie)

Ce manque de mots français pour exprimer la réalité, « remplacés, chassés, exterminés pour de bon » [Forest, *idem*] par des mots anglais plus ou moins bien maîtrisés, participe au malaise entre les Français et les Québécois (8). Comme le dit Forest [*idem*], « c'est l'absence de ces mots qui fait pour nous [Québécois] du français une langue étrange ; c'est la présence des anglicismes qui fait de l'anglais une langue étrangement familière ».

« Si, comme le dit Chantal, les Québécois et les Français s'agressent mutuellement, c'est souvent autour de l'usage des anglicismes : “Pourquoi vous dites parking, vous ne pouvez pas dire stationnement comme tout le monde ?”. J'ai une amie, une collègue de travail, c'est un exemple, elle m'a pris la tête à un moment donné sur le mot cake “vous les Français, vous appelez ça le cake vous ne pouvez pas dire comme tout le monde un gâteau aux fruits confits ou machin”. Alors, je lui explique que, pour moi, le cake c'est un gâteau bien précis. Ce n'est pas un gâteau français, le cake, c'est un gâteau anglais, qui vient d'Angleterre, qu'on a ramené avec son nom. Je lui dis : “Mais toi, tu appelles comment les brownies ? C'est des brownies, ce n'est pas un gâteau au chocolat avec des noix”. Mais sur le mot cake, elle ne voulait rien savoir, c'était qu'on faisait un anglicisme. Sur le mot brownies, c'était très correct ».

Oscar trouve le problème si lassant qu'il se promène avec en poche sa liste d'anglicismes utilisés par les Québécois qu'il sort aussitôt qu'il se fait servir cet argument. Ce qui met rapidement fin à la discussion, selon lui.

Dans ces cas, il ressort que la présence des Français et de leur français « parisien » n'est pas sans ouvrir une

vieille plaie, celle du « mauvais » français des Québécois (du *patois canadien*) et beaucoup réagissent avec méfiance et hostilité juste à entendre l'accent. En fait, cette question renvoie, plus largement, à la question identitaire québécoise. Les Québécois ont du mal à définir leur identité et à l'assumer pleinement (9). Dans ce contexte, il n'est donc pas étonnant de voir leur hésitation – entre l'acceptation et le rejet, entre l'attrance et la répulsion – face à la reconnaissance de la composante « française » de leur identité. À coup sûr, ils ne s'entendent pas sur le sens et la place à lui donner aujourd'hui, d'où les tensions avec les Français, porteurs malgré eux d'un rappel troublant.

Nos informateurs soutiennent néanmoins que le phénomène ne se manifeste pas avec la même intensité dans tous les milieux au Québec : « C'est dans les milieux les moins scolarisés et les moins ouverts sur le monde que la propension à se faire traiter de « maudits Français » serait la plus grande. Comme le Québécois moyen [qui n'est] jamais sorti de Montréal. La seule influence culturelle c'est ce qui se trouve à la télévision, dans La Presse, je dirais même plus dans Le Journal de Montréal. Ils n'ont jamais vu un Français à l'extérieur du Québec, [quelqu'un] qui ne sait pas ce qui se passe. Et par contre, et c'est pour ça que je dis qu'il y a l'autre culture, c'est qu'il y a beaucoup de Québécois, souvent ce sont des diplômés universitaires, qui ont voyagé [...] à l'extérieur du pays, qui ont rencontré des gens de d'autres nationalités, qui savent ce qui se passe ailleurs ». (Robert)

« Moi, je suis allée à l'université ici, ce qui fait que, en milieu culturel développé, dans le milieu universitaire on s'en rend pas compte. Mais dans les milieux plus entreprises, ouvriers,... même dans le milieu où je travaille (développement économique communautaire)... » (Ophélie)

Ces extraits mettent le doigt sur une réalité bien connue au Québec : les milieux populaires et les milieux d'affaires sont particulièrement américanisés et vivent une relation plus difficile avec les Français (10). Dans ces milieux, on supporte moins les discussions intellectuelles, les débats d'idées un peu corsés et les personnes critiques. Les intellectuels québécois, qui affectionnent les débats d'idées, ne sont généralement pas mieux considérés et sont souvent traités de « pelle-teurs de nuages ». Ainsi, les Français seront beaucoup plus à l'aise dans les milieux universitaires et les milieux culturels au Québec, pour qui la France reste une référence, même si elle n'est plus la référence absolue en matière de culture et de mode de vie. Il faut se rappeler d'ailleurs que seules les relations culturelles – à travers l'immigration des religieux français, de la formation dans les collèges classiques québécois ou des contacts maintenus par les intellectuels et les artistes canadiens-

(8) La majorité des vingt-deux questionnaires québécois que nous avons rencontrés en France pour notre recherche à l'automne 2004 nous ont confié avoir dû enrichir leur vocabulaire pour y être efficace dans leur travail.

(9) LÉTOURNEAU [2002, p. 100] formule ainsi l'ambivalence identitaire des Québécois : « vouloir et refuser simultanément d'être distinct ».

(10) À ce sujet, voir G. BOUCHARD, [2000]a et C. BOUCHARD [2002].

français avec la France – ont été continues et soutenues tout au long l'histoire des relations entre la France et le Québec [Savard, 1977 ; Lamonde, 2000, 2004].

## LES LEÇONS POUR LE MANAGEMENT INTERCULTUREL

Comme nous l'avons vu, ces cas s'expliquent difficilement par les principales théories du management interculturel. Dans ces théories, on considère que les acteurs engagés dans les entreprises sont de bonne volonté et qu'ils veulent entrer en relations de manière efficace avec des personnes d'autres cultures, et que ce sont surtout des malentendus culturels qui empêchent les relations harmonieuses. Il suffit alors d'informer et de former les gestionnaires à ces réalités culturelles. Dans les cas présentés ici, nous ne retrouvons pas du tout cette bonne volonté et les théories du management interculturel ne nous informent guère sur le malaise du « *maudit Français* ». C'est que, d'une part, ces théories restent prisonnières des logiques d'entreprises, notamment des mouvements de fusion, d'acquisition et d'expansion à l'étranger, si fréquents à l'ère d'une mondialisation où la bonne volonté de tous les acteurs de l'entreprise est souvent vue comme allant de soi.

D'autre part, au-delà de ces logiques d'entreprises, il y a aussi le mouvement des individus qui choisissent librement d'aller vivre et travailler à l'étranger. Il est sûr que cette logique relève davantage des problématiques d'immigration, mais pourquoi exclure ces dernières des problématiques du management interculturel, puisque la majorité de ces individus se retrouve un jour ou l'autre dans une entreprise. Dans les cas que nous avons présentés, certains relèvent d'une logique d'acquisition d'entreprises, ceux de Jean et de Christian, par exemple, et d'autres, d'une logique d'immigration personnelle, comme ceux d'Alain, Miriam, Ophélie et Michel. Puisque cette situation est loin d'être unique, il est étonnant de constater que le management interculturel ne cherche que rarement à intégrer les acquis des théories sur l'immigration grâce auxquelles on sait bien que la qualité de l'accueil de l'immigrant dépend à la fois du pays de départ et du pays d'accueil, des relations qu'entretiennent ces deux pays historiquement, de la place de ceux-ci dans les rapports de pouvoir mondiaux (pays dominés, pays dominants), etc. [sur ces questions, voir Cuhe, 1996].

En ce sens, la réception que reçoivent les expatriés ou les immigrés français dans la société québécoise n'est pas unique, ni surprenante. Par contre, par rapport à ce que l'on dit de la gestion québécoise dans les recherches en management, il y a matière à surprise et à réflexion. En effet, le management québécois est souvent présenté comme un management égalitaire, ouvert et participatif, et ce, tant par des auteurs québécois [Aktouf, Chanlat et Bédard, 1992 ; Bélanger, Lapointe et

Lévesque, 1998], que français [Segal, 1987] ou maghrébins [Essid, 2003]. Comment expliquer alors le refus d'entrer en relations que manifestent plusieurs Québécois ou l'enfermement que subissent certains Français ? Il faut se tourner, comme nous l'avons vu, vers l'histoire des relations entre la France et le Québec depuis la cession de la Nouvelle-France pour y voir clair, notamment en examinant les situations de contacts culturels.

Pour mieux comprendre ce type de malentendus, il faut une approche qui prenne davantage en compte l'histoire des relations entre les cultures, et qui considère, contrairement à la majorité des approches en management interculturel, que ces dernières n'existent jamais détachées les unes des autres, qu'elles sont souvent dans des rapports de hiérarchisation, et qu'il y a même ultimement des cultures dominantes et des cultures dominées. Peu d'auteurs en management interculturel incorporent l'histoire des relations entre cultures dans leurs recherches. Comme le notent des anthropologues comme Marcus et Fischer [1986] et Cuhe [1996], cette façon d'étudier la culture en vase clos, coupée en apparence de tout contact avec d'autres cultures, était une des faiblesses de l'anthropologie dans la première partie du XX<sup>e</sup> siècle. Aujourd'hui, la plupart des anthropologues contemporains voit les cultures comme des ensembles dynamiques et ouverts, en interaction les uns avec les autres. Le management interculturel devrait incorporer ces connaissances et s'ouvrir à des approches de la culture plus interactionnistes.

Il y a en effet plusieurs cas de rencontres interculturelles – pensons à l'Espagne et au Mexique, à l'Angleterre et à l'Irlande, à la France et à l'Allemagne, à Israël et aux pays arabes – où il faut s'attaquer directement à l'histoire des relations entre les sociétés en présence, voire à l'histoire des interactions entre les membres des deux cultures en société comme en organisation, pour comprendre les difficultés à interagir efficacement les uns avec les autres. Il y a bien souvent entre ces sociétés plus que de simples malentendus culturels : il y a une histoire. La préparation et la formation des gestionnaires à aller travailler dans ces cultures où il y a une histoire commune doivent en tenir compte, et il en va de même des théories sur lesquelles elles reposent.

## BIBLIOGRAPHIE

- AKTOUF Omar, BÉDARD Renée, CHANLAT Alain, « Management, éthique catholique et esprit du capitalisme : l'exemple québécois », *Sociologie du travail*, Vol. 1, n° 92, 1992, p. 83-99.  
BÉLANGER Paul R., LAPOINTE Paul-André, LÉVESQUE Benoît, *Innovations organisationnelles et blocages institu-*

- tionnels. *Le cas des entreprises au Québec*, Montréal, Université du Québec à Montréal, Cahiers du CRISES, n° 9809, 1998.
- BOUCHARD Chantal, *La Langue et le nombril. Une histoire sociolinguistique du Québec*, Montréal, Fides, 2002.
- BOUCHARD Gérard, *Genèse des nations et cultures du Nouveau Monde*, Montréal, Boréal, 2000.
- BRAZEAU Jacques et al., *Les Résultats d'une enquête exploratoire auprès des immigrants français de l'agglomération montréalaise*, Montréal, Université de Montréal, département de sociologie, 1967.
- CHOLETTE Gaston, *La Coopération économique franco-québécoise, de 1961 à 1997*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, 1998.
- CUCHE Denys, *La Notion de culture dans les sciences sociales*, Paris, La découverte, 1996.
- DOUCET Sophie, « Immigration française : les cousins débarquent ! », Art de vivre, [http://www.canoe.qc.ca/artdevivresociete/jan8\\_francais\\_a-can.html](http://www.canoe.qc.ca/artdevivresociete/jan8_francais_a-can.html). [2004]
- ESSID Youssa, *Les Expériences de travail et de gestion des Maghrébins à Montréal*, Montréal, HEC Montréal, 2004 (mémoire de maîtrise).
- FONTAINE Nathalie, *Maudits Français*, Montréal, Les Éditions de l'Homme, 1964.
- FOREST Jean, *Anatomie du parler québécois*, Montréal, Triptyque, 1996.
- GERBIER Alain, « En avoir ou pas ? », *Québec. Espace et sentiment*, Revue Autrement, coll. Monde, Hors série N° 124, février, 2001, p. 134-146.
- GROSMARE Jean-Louis, *L'Immigration française au Québec : essai de géographie sociale*, Montréal, Université de Montréal, 1981. (thèse de doctorat)
- HOFSTEDE Geert, *Cultures Consequences : Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*, 2<sup>nd</sup> édition, Thousand Oaks, California, Sage, 2001.
- HOFSTEDE Geert, *Cultures and Organizations. Softwares of the Mind*, Londres, McGraw-Hill, 1991.
- HOFSTEDE Geert, *Culture's Consequences : International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, Sage, 1980.
- IRIBARNE Philippe (d') et al., *Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières*, Paris, Seuil, 1998.
- IRIBARNE Philippe (d'), « 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.
- IRIBARNE Philippe (d'), *La Logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil, 1989.
- LAMONDE Yvan, *Histoire sociale des idées au Québec, 1760-1896*, Montréal, Fides, 2000.
- LAMONDE Yvan, *Histoire sociale des idées au Québec, 1896-1929*, Montréal, Fides, 2004.
- LAPERRIÈRE Guy, *Les Congrégations religieuses. De la France au Québec 1880-1914, Tome 1 : Premières bourrasques 1880-1900*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, 1996.
- LAPERRIÈRE Guy, *Les Congrégations religieuses. De la France au Québec 1880-1914, Tome 2 : Au plus fort de la tourmente 1901-1904*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, 1999.
- LATOUCHE Daniel, sans titre, dans PORTES Jacques, SIMARD Sylvain, *La Coopération universitaire entre la France et le Québec. Bilan et perspectives*, Centre de Coopération Universitaire Franco-Québécoise et Publications de la Sorbonne, Actes des colloques du Centre de coopération N° 2, Série internationale N° 30, mai 1987, p. 141-146.
- LÉTOURNEAU Jocelyn, « Langue et identité au Québec aujourd'hui. Enjeux, défis, possibilités », *Globe. Revue internationale d'études québécoises*, vol. 5, N° 2, 2002, p. 80-100.
- L'Express*, Destination Québec, Hors-série N° 7, mai-juin 2002.
- MARCUS George G., FISCHER Michael, *Anthropology as Cultural Critique. An Experimental Moment in the Human Science*, Chicago and London, The University of Chicago Press, 1986.
- PÉNISSON Bernard, « Un siècle d'immigration française au Canada (1881-1980) », *Revue Européenne des Migrations Internationales*, vol. 2, N° 2, Novembre 1986, p. 111-125.
- PUNNET, B. J., « Language, Cultural Values and Preferred Leadership Style : A comparison of Anglophones and Francophones in Ottawa », *Canadian Journal of Behavioural Science*, 1991, vol. 23, N° 2, p. 241-244.
- SAIRE Pierre-Olivier, *Essai sur la dynamique récente de l'expatriation des cadres français au Québec*, Montréal, HEC, 1994. (mémoire de maîtrise).
- SAVARD Pierre, « Un Québécois en France », *Les Cahiers d'histoire du Québec au XX<sup>e</sup> siècle*, n° 7, printemps 1997, p. 133-145.
- SAVARD Pierre, « Les Canadiens français et la France : de la 'cession' à la 'révolution tranquille' », *Le Canada et le Québec sur la scène internationale*, Paul PAINCHAUD (dir.), Québec, Centre québécois des relations internationales, 1977, p. 471-496.
- SEGAL Jean-Pierre, « Le frère déplace le frère. Un épisode de la vie d'une usine québécoise », D'IRIBARNE Philippe et al. (dir.), *Culture et mondialisation*, Paris, Seuil, 1998, p. 89-115.
- SEGAL Jean-Pierre, « Les pièges du management inter-culturel. Une aventure franco-québécoise », *Gestion*, Vol. 16, N° 1, février 1991, p. 17-25.
- SEGAL Jean-Pierre, « La gestion participative : une comparaison États-Unis, Québec, France », *Revue française de gestion*, N° 64, septembre-octobre 1987, p. 51-58.
- SU Zhan, LESSARD Louis-Frédéric, « Application d'un modèle révisé de Hofstede à la compréhension des traits culturels des gestionnaires québécois », *Revue Organisation*, Hiver 1998, p. 29-40.
- YON Armand, *Le Canada français vu de France (1830-1914)*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1975.