Omar AKTOUF

Renée Bédard et Alain Chanlat

Monsieur Aktouf est professeur titulaire Management, HEC, Montréal

(1992)

“Management, éthique catholique et esprit du capita- lisme : l'exemple québécois”

Un document produit en version numérique par Jean-Marie Tremblay, bénévole,
professeur de sociologie au Cégep de Chicoutimi

Courriel: jean-marie_tremblay@uqac.ca

Site web pédagogique : <http://www.uqac.ca/jmt-sociologue/>

Dans le cadre de: "Les classiques des sciences sociales"

Une bibliothèque numérique fondée et dirigée par Jean-Marie Tremblay,
professeur de sociologie au Cégep de Chicoutimi

Site web: <http://classiques.uqac.ca/>

Une collection développée en collaboration avec la Bibliothèque
Paul-Émile-Boulet de l'Université du Québec à Chicoutimi

Site web: <http://bibliotheque.uqac.ca/>

Cette édition électronique a été réalisée par Jean-Marie Tremblay, bénévole, professeur de sociologie au Cégep de Chicoutimi à partir de :

Omar Aktouf, Renée Bédard et Alain Chanlat

“Management, éthique catholique et esprit du capitalisme : l'exemple québécois”.

Un article publié dans la revue Sociologie du travail, vol. 34, no 1, 1992, pp. 83-99. France : Dunod Éditeur.

M. Omar Aktouf, professeur titulaire Management, HEC, Montréal, nous a accordé le 19 février 2006 son autorisation de diffuser ce livre sur le portail Les Classiques des sciences sociales.

Courriels : Omar.Aktouf@hec.ca ou: oaktouf@sympatico.ca.

Polices de caractères utilisée :

Pour le texte: Times New Roman, 14 points.

Pour les citations : Times New Roman, 12 points.

Pour les notes de bas de page : Times New Roman, 12 points.

Édition électronique réalisée avec le traitement de textes Microsoft Word 2004 pour Macintosh.

Mise en page sur papier format
LETTRE (US letter), 8.5'' x 11''

Édition numérique réalisée le 24 mai 2007 à Chicoutimi, Ville de Saguenay, province de Québec, Canada.

Omar Aktouf, Renée Bédard et Alain Chanlat

“Management, éthique catholique
et esprit du capitalisme : l'exemple québécois”

Un article publié dans la revue **Sociologie du travail**, vol. 34, no 1, 1992, pp. 83-99. France: Dunod Éditeur.

Table des matières

[Introduction](#)

[Les Canadiens français du Québec avant les années 1960 : un sentiment d'impuissance](#)

[La montée en puissance des Québécois](#)

[Du management politique à l'économie dirigée](#)

[Le socio-politique](#)

[Le système de représentations collectives](#)

[Une expérience québécoise : la multinationale cascades inc.](#)

[Antécédents](#)

[Une réussite spectaculaire](#)

[Sur le modèle de l'oïkos antique](#)

[Les menaces qui planent sur l'avenir du Québec](#)

[Conclusion](#)

Omar Aktouf, Renée Bédard et Alain Chanlat

**“Management, éthique catholique et esprit du capitalisme :
l'exemple québécois”.**

Un article publié dans la revue **Sociologie du travail**, vol. 34, no 1, 1992, pp. 83-99. France: Dunod Éditeur.

L'histoire récente du Québec, et plus précisément des trente dernières années qui correspondent à une période de profonds changements et à l'entrée de la société québécoise dans la modernité, fait ressortir chez les dirigeants un état d'esprit et des conduites qui amorcent un renouvellement de l'éthique managériale classique. À partir d'une analyse à caractère historique et d'une étude de terrain type ethnologique au sein d'une multinationale québécoise, les auteurs cherchent à qualifier ce mode de gestion québécois qui s'enracine dans les valeurs originelles de l'éthique catholique et de la mentalité rurale.

Introduction

[Retour à la table des matières](#)

Si le Québec est devenu, en l'espace de trente ans, l'un des endroits dans le monde où actuellement il fait bon vivre et si les Québécois se sentent à l'aise dans leur société, cette réussite est due à l'effort conjugué de personnalités hors du commun et d'institutions appartenant à différents domaines qui, au-delà des vicissitudes que chacune a pu connaître à un moment ou à un autre de son histoire, ont rendu cette évolution possible et symbolisé ce renouveau. L'analyse de cette véritable expérimentation sociale qui a été menée sur plusieurs fronts laisse apparaître l'émergence d'un mode de gestion propre au Québec, dont l'originalité est de s'enraciner dans la culture traditionnelle et de s'inscrire dans l'évolution des valeurs du monde occidental.

Pour comprendre la mutation de la société québécoise depuis 1960 et ses effets sur l'identité culturelle de ceux qui y appartiennent, il est nécessaire de préciser au préalable, le cadre de référence qui sera adopté. L'anthropologie, qui s'est donné pour mission de recenser et de rendre compte des différents types de sociétés que l'humanité a connus au cours de son histoire, servira de toile de fond. Derrière l'étonnante variété des formes sociales qui existent, il est possible, en reprenant le schéma de Lionel Vallée, de dégager une problématique qui leur soit commune. Ce schéma s'articule autour de trois volets interreliés : le système de production des biens matériels, le système de représentations collectives et le système d'organisation sociale.

LES CANADIENS FRANÇAIS DU QUÉBEC AVANT LES ANNÉES 1960 : UN SENTIMENT D'IMPUISSANCE

[Retour à la table des matières](#)

Selon qu'ils habitaient la campagne ou la ville, les Canadiens français de la province de Québec, ainsi que l'on nommait alors les Canadiens d'extraction française, vivaient des expériences différentes. À la campagne, le système de production de biens matériels mis en place progressivement par les premiers colons d'Amérique avait pour but premier de dominer une nature et un climat hostiles. Le travail, le savoir accumulé et l'ingéniosité permettaient à la population rurale de tirer de la terre, de la forêt, de la pêche et de la chasse les moyens matériels de son existence.

Omniprésente à cette époque, la religion catholique fournissait un système de représentations collectives qui exaltaient la mission confiée aux familles canadiennes-françaises et justifiaient pleinement leur histoire et leur situation économique. Sur le plan social, la messe du dimanche et les nombreuses fêtes religieuses donnaient l'occasion de partager et de renforcer ces valeurs spirituelles et communautaires.

L'isolement, causé, par la dispersion de la population, par le caractère rudimentaire des moyens de communication et de transport et par les rigueurs des longs hivers, explique que le village ou la paroisse était le centre de l'organisation sociale. Au-delà des divisions toujours plus importantes dans de tels contextes, les familles entretenaient, tant à l'intérieur qu'entre elles, d'étroites relations de solidarité. Les contes et les chansons reprises en chœur qui animaient les soirées proclamaient la puissance des Canadiens français devant l'hostilité de la nature et des Canadiens anglais, témoignaient de la vitalité de la langue française comme moyen d'expression et insistaient sur l'importance de valeurs fondamentales telles que l'égalité, l'autonomie, l'audace, l'imagination, l'entraide, la simplicité, la sensualité et la joie de vivre.

Alors que la société rurale présentait une très grande cohésion entre le système de production de biens matériels, le système de représentations collectives et le système d'organisation sociale, et que les gens de la campagne étaient fiers de leur identité, il n'en était pas de même pour ceux qui décidaient de vivre à la ville et, plus particulièrement, à Montréal.

Là, le Canadien français faisait face à une série d'impuissances économiques, culturelles et sociales, entièrement nouvelles pour lui. Dans le domaine économique, la plupart des entreprises étaient sous le contrôle de propriétaires canadiens-anglais, britanniques ou américains. Son manque de qualification le condamnait à travailler comme ouvrier spécialisé dans les entreprises avec, comme seule perspective d'avancement, la possibilité de devenir un jour chef d'équipe ou contremaître. Lorsque les femmes devaient travailler pour compléter le salaire insuffisant du mari, elles se trouvaient un emploi comme domestiques dans les familles canadiennes-anglaises ou comme ouvrières dans les manufactures de textile.

Cette infériorité économique des Canadiens français, Arnaud Sales l'explique moins par les particularités mentales des Canadiens français catholiques ou par leur système de valeurs particulier, peu congruent avec « l'esprit du capitalisme », ainsi que le voudrait la thèse de Weber sur l'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme, que par une stratégie géo-politico-économique coloniale délibérée ou, en d'autres termes, par la place attribuée par la métropole anglaise à la commu-

nauté canadienne-française dans l'ensemble canadien à la suite de la conquête coloniale britannique, prolongée par la création de la Confédération canadienne qui, de bi-nationale, réduisit le statut de la nation canadienne-française à celui de minorité ethnique. Ainsi, ces déterminations externes où ordre politique et ordre économique s'enchevêtrent expliqueraient que, fondamentalement et quels que soient leurs talents ou leurs efforts, les Canadiens français étaient au départ et encore actuellement voués à l'exclusion de la bourgeoisie canadienne-anglaise et de ses centres de pouvoir, en dépit des moyens usuels d'intégration que constituent les stratégies matrimoniales de la bourgeoisie, les relations professionnelles et les qualifications académiques.

Dominé économiquement, le Canadien français l'était aussi culturellement. En dehors de la maison, il lui fallait parler anglais s'il voulait accroître ses chances d'avoir un travail et de gravir l'échelle sociale. Paradoxalement, on observe que le discours officiel de l'Église, en mettant l'accent sur les grandes familles et en se prémunissant contre tout engagement syndical laïc, avait pour effet de renforcer chez celui qui y adhérait le sentiment de son impuissance et celui de sa supériorité morale par rapport au mercantilisme et au matérialisme anglo-saxon. Les veillées et les fêtes étant incompatibles avec le rythme de la vie urbaine, le Canadien français de Montréal se trouvait isolé dans le quartier où il habitait, presque entièrement absorbé par des préoccupations de nature matérielle.

Cependant, une minorité composée d'intellectuels, de journalistes, d'universitaires, d'artistes, de syndicalistes, de membres de professions libérales, de prêtres, d'employés, d'ouvriers, luttait sans relâche pour mettre fin à cette domination économique, culturelle et sociale et saisissait l'occasion de toutes les crises et de toutes les élections pour attirer l'attention sur ses revendications. La nationalisation partielle de l'électricité en 1944, les grèves de l'amiante (1949) et du cuivre (1957) furent autant d'occasions pour rassembler ceux qui s'opposaient à la domination de la majorité par des groupes d'intérêts canadiens-anglais, anglais ou américains et pour dénoncer ceux qui, dans la bourgeoisie canadienne-française, étaient leurs associés.

Aux différents échelons de l'appareil d'État, la situation était tout aussi préoccupante. Même si le pouvoir était détenu par les Canadiens

français dans les gouvernements provincial et municipaux, leur administration et, plus précisément, celle de la mairie de Montréal était loin de représenter un modèle de saine gestion de biens publics. Le management politique était de règle et consistait, compte tenu des échéances électorales, à octroyer les contrats en priorité à ceux qui soutenaient le parti au pouvoir. La pratique courante et répandue du « télégraphe », qui désigne une forme de fraude électorale consistant à utiliser à ses fins le vote des abstentionnistes, illustre la fragilité et la jeunesse des institutions et des mœurs démocratiques. Chaque parti au pouvoir donnait libre cours au favoritisme et laissait, après son remplacement, un cortège accru de fonctionnaires, le plus souvent incompetents, à la direction des affaires publiques, alourdissant ainsi l'héritage de ses prédécesseurs. Quant à l'administration fédérale dont la fonction publique était plus moderne, la participation des Canadiens français y restait presque toujours symbolique, beaucoup de ceux qui s'en retiraient éprouvant la désillusion, dans la pièce qui se jouait à Ottawa, d'avoir été relégués au rôle de figurants.

Au terme d'un portrait, à dessein brossé à grands traits, on peut dire qu'à la fin de la décennie 1950, la nation canadienne-française de la province de Québec faisait face à une double impasse dangereuse pour son avenir. À la campagne, l'identité culturelle de la population se maintenait au prix d'un décalage croissant avec les nécessités imposées par l'importance et par la rapidité des changements qui, dans le monde occidental, atteignaient le monde rural. A la ville, tout particulièrement à Montréal, l'identité culturelle ressemblait de plus en plus à celle de tous les dominés qui, lorsqu'ils se regardent dans le miroir de leur société, y découvrent l'ampleur de leur impuissance et de leur aliénation.

LA MONTÉE EN PUISSANCE DES QUÉBÉCOIS

Du management politique à l'économie dirigée

[Retour à la table des matières](#)

C'est la nette victoire remportée par le Parti libéral aux élections provinciales de 1962 qui donnera à « l'équipe du tonnerre » de Jean Lesage la légitimité d'entreprendre une suite de réformes qui, à très court terme, transformeront radicalement les assises de la société québécoise et serviront d'appui aux actions des gouvernements ultérieurs.

La nationalisation des compagnies privées d'électricité, enjeu de cette campagne électorale, constitue le symbole le plus visible de la nouvelle politique de prise en charge de l'économie par la majorité canadienne-française de la province. Des sociétés d'État, comme la Société générale de financement (1962), sont créées pour intervenir seules ou avec la collaboration de partenaires industriels dans des domaines stratégiques tels que la sidérurgie (Sidérurgie du Québec, 1964), les mines (Société québécoise d'exploration minière, 1965), l'habitat (Société d'habitation du Québec, 1967), les jeux de hasard (Société des loteries et courses du Québec, 1969), l'exploitation forestière (Récupération et exploitation forestière, 1969), l'exploitation pétrolière (Société québécoise d'initiatives pétrolières, 1969), le développement industriel (Société de développement industriel du Québec, 1971), l'agro-alimentaire (Société québécoise d'initiatives agro-alimentaires, 1975) et l'amiante (Société nationale de l'amiante, 1978).

Au cours de la même période, on assiste à une consolidation des liens coopératifs dans l'agriculture et dans l'épargne, ainsi qu'au regroupement de détaillants et de grossistes indépendants dans plusieurs secteurs du commerce. Ce mouvement est à l'origine de l'émergence de géants économiques dans le domaine de la production agricole, du

commerce de détail et de l'épargne, qui contrôlent une part croissante de leur secteur.

Suivant les traces de Bombardier, firme à laquelle on doit l'invention de la motoneige, plusieurs sociétés privées de taille moyenne accèdent progressivement, au cours de la décennie 1980, au statut de grande entreprise avec un chiffre d'affaires dépassant plusieurs centaines de millions de dollars. Les plus notables se retrouvent dans le domaine de l'alimentation, de la construction, de l'ingénierie, de la câblodistribution.

En jetant un regard d'ensemble sur les trente dernières années, on constate que l'économie du Québec est progressivement maîtrisée dans toutes ses ramifications par les Canadiens français. Une véritable toile d'araignée est tissée en commençant par les grands secteurs de l'activité économique, qui s'étend avec patience et longueur de temps aussi bien en étendue qu'en profondeur.

Les conséquences de la création de ces premières institutions qui constituent le moteur d'un développement ultérieur remarquable seront lentes à se faire sentir. Toutefois, un processus d'accélération se produira avec le temps et se déploiera particulièrement à la fin de la décennie 1980.

Le socio-politique

[Retour à la table des matières](#)

Lors de la première phase de cette période (1960-1975), on constate que le ministère public a été la locomotive du développement. Dans un deuxième temps, au moment où le poids de l'État atteignait un point de saturation, les institutions coopératives et les entreprises privées ont pris leur essor et sont venues relayer les pouvoirs publics et consolider les efforts entrepris par ceux-ci.

Au cours de ces trente années, l'État du Québec transforme radicalement son appareil administratif et l'emprise qu'il exerce sur la société. Au début des années 1960, on assiste à de grandes réformes, no-

tamment la démocratisation de l'enseignement et l'universalité de l'accès aux services de santé. Parallèlement, le fonctionnement des ministères devient plus professionnel grâce, en particulier, à une sélection rigoureuse du personnel et à la mise en place de systèmes plus rationnels de prise de décision.

L'Église, qui voit son influence diminuer considérablement, s'adapte à cette nouvelle situation sans s'engager dans quelque combat d'arrière-garde, comme cela arrive souvent en de telles circonstances. Nombre de communautés et de clercs redéploient dans de nouvelles activités les services qu'ils avaient rendus jusque-là en vertu de leur mission traditionnelle.

Le système de représentations collectives

[Retour à la table des matières](#)

En réaction contre la rudesse du milieu naturel et l'antipathie du milieu économique canadien-anglais, de nombreuses forces de natures différentes seront mobilisées. Ces puissances vont frapper l'imagination populaire, alimenter la fierté nationale et avoir pour effet de créer l'identité culturelle moderne du Québécois.

Les héros

Plusieurs grandes figures symboliseront, dans tous les domaines, cet exercice de puissance et d'affirmation de l'identité collective. Le premier ministre fédéral, Pierre Elliott Trudeau, par son style flamboyant, a su imposer au reste du Canada le respect de la langue et de la personnalité françaises et au monde, la présence du Canada. Le maire de Montréal, Jean Drapeau, par sa ténacité à réaliser des projets grandioses, a mis Montréal contre vents et marées au rang des grandes métropoles. René Lévesque, qui a été le premier indépendantiste à occuper la fonction de premier ministre du Québec, par la force de ses convictions, a rendu légitime l'idée de l'indépendance du Québec. Jacques Parizeau, économiste et indépendantiste, professeur à l'École des hautes Études Commerciales de Montréal, par son intelligence de toutes les grandes réformes économiques, a non seulement contribué à

faire du Québec un État moderne, mais est devenu une source d'inspiration pour le reste du Canada.

Les grandes institutions

Certaines grandes institutions économiques représentent cette expérience nouvelle d'accès à la toute-puissance. Hydro-Québec, par exemple, incarne autre chose qu'une simple entreprise de production hydro-électrique. À elle seule, cette société a démontré aux Canadiens français du Québec qu'ils étaient capables, dans leur langue, de gérer une grande entreprise, de briller dans toutes les spécialités administratives et de maîtriser des problèmes techniques d'une grande complexité.

Pour sa part et après une assez longue période d'incubation, la Caisse de dépôt et placement du Québec, qui gère tous les fonds de retraite des employés du secteur public, est devenue l'expression de la puissance financière des Québécois. Sa capacité d'achat sur le marché des obligations met la province de Québec à l'abri des aléas conjoncturels et la prémunit contre les actions des adversaires. Son intervention sur le marché obligataire, après les élections de 1976 qui ont donné le pouvoir au Parti indépendantiste québécois, a permis de traverser sereinement cette période d'incertitude politique. Sa prise de participation dans la plupart des grandes entreprises canadiennes est l'éloquente illustration du nouveau pouvoir économique des Québécois.

Par comparaison avec Hydro-Québec et la Caisse de dépôt et placement du Québec, qui constituent des créations stratégiques de l'État, le Mouvement Desjardins - mouvement coopératif de services financiers et bancaires - a également connu durant la même période un développement spectaculaire qui s'explique à la fois par son enracinement très profond dans la population et par son aptitude à transformer la faiblesse individuelle en une puissance collective. L'histoire de cette institution est la démonstration de la manière dont les Caisses populaires, nées dans les sous-sols d'églises pour canaliser l'épargne des plus humbles, sont devenues avec le temps un puissant empire financier. Constitué de onze Fédérations, une Caisse centrale, seize institutions et corporations et une Confédération, et tenu de respecter l'autonomie

de 1 371 caisses, le Mouvement Desjardins présente aujourd'hui un fonctionnement d'une très grande complexité et originalité.

Les grandes réalisations et les exploits techniques

L'omniprésence de l'eau est l'un des traits, sinon le trait principal, qui caractérisent le mieux le territoire québécois. Cette eau qui a toujours servi de voie de communication dans la vallée du Saint-Laurent s'est révélée, dans la partie plus septentrionale, un obstacle de taille à la pénétration du territoire, auquel s'ajoute l'extrême rigueur des conditions climatiques. Par l'éloignement des sites et par les infrastructures qu'il fallait créer de toutes pièces, la production d'énergie hydro-électrique a exigé des travaux gigantesques. Aussi les grands chantiers furent-ils l'occasion pour les ouvriers qui y travaillaient d'affirmer leur emprise sur une nature qui leur résiste et de créer, à partir de cette eau abondante et jusque-là sans valeur, une richesse sans cesse renouvelée. Cette transformation quasi magique avait de quoi frapper l'imagination de la population. Nul ne pourra comprendre l'émotion et les enthousiasmes suscités par les travaux de la Baie James sans tenir compte de la valeur éminemment symbolique de ces barrages.

Jusqu'à très récemment, l'hiver imposait des contraintes insurmontables à la vie des hommes. Des innovations technologiques et sociales vont transformer le rapport à cette saison, tant à la campagne qu'à la ville, et faire de l'hiver une période d'agrément. La construction de routes qui sillonnent l'ensemble du territoire, de même que l'électrification, ont rompu l'isolement que connaissaient beaucoup de localités. On ne peut saisir la portée du succès remporté dans les premières années par la motoneige, invention d'un Canadien français, sans y voir la manifestation d'une puissance et d'une libération personnelle face à une nature qui jusque-là imposait ses lois. « Avec le ski-doo, tu remportes une victoire sur l'hiver ».

À la ville et, plus particulièrement, à Montréal, un nouvel aménagement urbain se met en place qui, avec ses galeries souterraines interreliées, son métro et son système de déneigement bien rodé, permet de domestiquer les rigueurs de cette longue saison. Ce développement

a pour effet de transformer les conditions adverses de la nature et du climat en sources de plaisir, de confort et de richesse.

*Le pouvoir incantatoire des chiffres
et la magie des mots*

Les chiffres et les mots sont les symboles les plus utilisés pour évoquer les victoires remportées par la communauté québécoise sur son milieu naturel et sur les autres groupes sociaux avec lesquels elle entre en concurrence. La répétition de ces chiffres et de ces mots, tous plus frappants et plus affirmatifs les uns que les autres, donne à ceux qui s'y identifient l'impression de posséder à chaque fois une parcelle de puissance.

Aujourd'hui, les résultats des entreprises à succès font régulièrement les manchettes. Tous les milliards et les centaines de millions de dollars, toutes les comparaisons, tous les pourcentages relatifs et absolus répétés à satiété dans les journaux, à la radio et à la télévision, finissent par rassurer ceux qui y participent, par leur donner l'impression qu'ils partagent indirectement cet immense pouvoir et par témoigner de la place sans cesse grandissante que prennent les Québécois dans le domaine économique.

La manière dont le monde rural parle de lui-même est également un excellent indice de la distance parcourue. Qu'y a-t-il de commun entre « l'habitant » d'hier, peu instruit, petit exploitant d'une terre de 90 arpents et d'une quinzaine de vaches, sans capacité d'emprunt, tenant une modeste comptabilité de caisse et « l'agriculteur » d'aujourd'hui, technicien ou universitaire, propriétaire d'une entreprise agricole de 200 hectares et d'un cheptel de 150 têtes, au taux d'endettement élevé, utilisant les techniques modernes de gestion et une technologie aussi coûteuse que perfectionnée ?

Cette modernisation de l'identité culturelle se retrouve dans tous les milieux et traduit une autre manière d'être dans le monde. Le symbole même de la montée en puissance et du changement qui s'est opéré dans le rapport aux autres et dans le rapport à soi-même ne se dévoile-t-il pas tout entier dans ce que l'écrivain Ferron a appelé le passage de la notion de « Canadien français » à celle de « Québécois » ?

Les succès remportés dans les domaines économique, social, politique et symbolique ont contribué à affermir, dans la population, les sentiments de fierté, de confiance en soi et de dignité, et à imposer le respect. L'image des Canadiens français, « peuple de porteurs d'eau » et l'impression souvent ressentie par les Canadiens français d'être « nés pour un petit pain » sont définitivement liquidées. Par un étonnant retour des choses, le fait que la nouvelle richesse des Québécois repose en grande partie sur l'eau pourrait donner à ce slogan méprisant une éclatante revanche historique.

Une vision partagée

L'isolement, l'absence de classes sociales tranchées, la petite taille de la communauté ainsi que l'homogénéité culturelle ont eu pour conséquences de faciliter la mobilité sociale, autant verticale qu'horizontale, et de faire qu'aujourd'hui il existe peu de distance entre ceux qui dirigent et ceux qui sont dirigés.

Parallèlement, on observe l'inexistence de clivages idéologiques réels entre les différentes formations politiques. On ne doit donc pas s'étonner du transfuge courant des personnes d'un niveau de gouvernement à un autre et, ce qui est plus surprenant, d'un parti politique à un autre. Le Parti québécois, d'obédience indépendantiste, n'a-t-il pas recruté ses partisans autant dans le Parti libéral que dans le Parti de l'Union nationale ? Ne retrouve-t-on pas au sein de bon nombre de familles des « frères soi-disant ennemis » ? Sur les options essentielles quant au modèle de société à édifier et si l'on fait abstraction de la question de l'indépendance du Québec, on constate une grande communauté de points de vue malgré une rhétorique qui cherche à accentuer des différences somme toute mineures.

Des manières d'être particulières

Les observateurs étrangers sont souvent déconcertés par l'existence de manières d'être et d'attitudes qui se rencontrent, indistinctement de la naissance, de l'éducation ou du statut social. Bien des comportements qui, dans le monde occidental, accompagnent l'exercice de l'autorité sont rarement présents chez les dirigeants québécois. De fait, on

remarque chez la plupart d'entre eux une très grande liberté de conduite dans leurs fonctions officielles. Ce qui frappe le plus, c'est l'absence du sentiment de supériorité, d'arrogance et d'agressivité, le peu de distance entre les personnes et la rapidité à abolir ce qui en reste, en particulier par le passage au tutoiement.

Il est rare de voir un dirigeant « se prendre au sérieux » et se conduire vis-à-vis de son interlocuteur avec affectation et ostentation. Ici, un dirigeant « qui s'écoute parler » court le risque de ne pas être écouté ! Au-delà des différences de points de vue et des opinions tranchées, il règne dans la plupart des rencontres et des réunions une atmosphère de convivialité, de simplicité et de familiarité dans les échanges. On se méfie des arguments d'autorité et des démonstrations « savantes » qui ne concordent pas avec « le gros bon sens », ce qui ne signifie pas que l'on méprise l'intelligence.

L'absence d'un climat de confrontation idéologique favorise une grande ouverture d'esprit et donne la possibilité d'entreprendre des actions qui sortent des sentiers battus. D'ailleurs, on ne sent guère de pression à se conformer à un stéréotype social quelconque.

Par rapport à l'austérité et à la sévérité du patronat classique pour lequel la réussite économique exige souvent de renoncer aux valeurs humaines, la population s'attend à ce que les capitalistes québécois se conduisent, dans la direction de leur entreprise et dans leur vie sociale, en « bons pères de famille », ce qui implique de prendre les responsabilités qui leur reviennent, de faire preuve d'équité et d'intégrité et de servir d'exemple à leur communauté. L'un de ceux qui, au Québec, incarne aujourd'hui dans sa pratique et sous toutes ses facettes le mode de gestion à la québécoise est Bernard Lemaire, dont il sera maintenant question avec le cas de la multinationale Cascades Inc. Son extraordinaire succès n'est-il pas la preuve que l'on peut créer de la richesse et de l'emploi sans renoncer à une éthique de la générosité ?

UNE EXPÉRIENCE QUÉBÉCOISE : LA MULTINATIONALE CASCADES INC.

[Retour à la table des matières](#)

L'émergence de ce qu'on peut dorénavant appeler « le mode de gestion à la québécoise » n'est pas le fruit d'une génération spontanée. Il trouve ses antécédents dans la tradition rurale, dans l'influence de l'Église catholique et dans l'héritage laissé par le régime de Duplessis, entre le début des années 1940 et la fin des années 1950.

Antécédents

Même si la société canadienne -française s'est urbanisée il y a déjà quelques décennies, elle reste encore profondément marquée par plusieurs siècles de vie centrée sur la communauté villageoise. Plusieurs des traits de comportement que l'on observe encore aujourd'hui, l'égalitarisme, la convivialité et l'entraide, y puisent leurs racines.

Quant à l'Église au Québec, elle administrait les hôpitaux et les écoles, mais son influence s'étendait jusque dans les familles. En 1960, elle comptait 8 400 prêtres et 45 250 membres de communautés religieuses, ce qui signifie qu'au moins un membre du clergé était présent dans presque toutes les familles. Cette Église se distinguait par son attachement aux valeurs thomistes, ce qui, dans le langage actuel, la qualifierait d'intégriste. Face à l'idéologie du progrès, elle militait pour le maintien de valeurs enracinées dans le travail de la terre, dans l'exaltation de la famille et dans la supériorité du spirituel sur le matériel.

Il serait injuste enfin de ne pas reconnaître au régime de Maurice Duplessis, premier ministre du Québec (1946-1962), aujourd'hui relégué aux oubliettes de l'histoire, la part qui lui revient dans la réussite ultérieure des Québécois, tant par ce qui a été réalisé sous son règne

que par les mouvements d'opposition et de prise de conscience qu'il a suscités par ses actions réactionnaires. Pendant ses seize années de pouvoir ininterrompu à la tête du gouvernement du Québec, la situation économique des Québécois s'améliore considérablement, l'ouverture aux multinationales américaines contribue à élargir la base industrielle, et l'urbanisation se poursuit jusqu'à atteindre près de 75% de la population en 1961. Les bases de la « révolution tranquille » de 1962, qui marque la montée en puissance des Québécois, étaient dès lors jetées.

C'est dans ce contexte chargé d'histoire qu'il faut situer l'expérience qui a fait d'une entreprise québécoise de pâtes et papiers, Cascades Inc., partie de rien en 1963, un succès fulgurant durant les années de crise 1979-1984, puis une multinationale allant de réussite en réussite à travers le monde. Ses dirigeants répètent inlassablement que leur secret réside dans la manière de traiter leur personnel, axée sur la transparence, la franchise, la quasi-absence de hiérarchie, l'écoute et le partage ; ce qu'ils appellent la philosophie Cascades, dont les racines plongent dans les valeurs du monde rural, de la féodalité et du catholicisme et qui constitue le point de rencontre entre une éthique particulière et « l'esprit du capitalisme ».

Même si Braudel qualifie de « bavardages » une bonne partie des considérations dont se sert Weber à propos des différences entre éthique protestante et éthique catholique, il n'en reste pas moins qu'à titre illustratif les éléments qu'il en tire sont souvent fondamentaux.

Par exemple, ce qu'il déduit du texte de Benjamin Franklin, ce physicien-philosophe et homme d'État américain du XVIII^e siècle qu'il prend comme témoin principal dès les premiers chapitres de l'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme, ainsi que du travail de son propre élève Martin Offenbacher, est très significatif. On peut reconnaître dans le culte de l'argent et de la rentabilisation financière du temps, du crédit, de la réputation personnelle... mis en avant par Benjamin Franklin, ce que de Tocqueville et même Nietzsche avaient reconnu comme âpreté au gain et comme « sauvagerie d'Indiens » dans la façon d'aspirer à l'argent chez l'Américain du XIX^e siècle.

Une réussite spectaculaire

[Retour à la table des matières](#)

Il n'est donc pas étonnant que ce soit au Québec que l'on voit apparaître une conduite de l'activité économique entachée, quasi à l'insu de la conscience et de la volonté de ses promoteurs, de résurgences d'attitudes et de relations sociales marquées, au sens wébérien, d'un esprit plus communautaire et plus catholique.

Il faut conserver à l'esprit la situation socio-historique du Québec ainsi qu'elle a été décrite plus haut. C'est dans cette mouvance que les trois frères Lemaire et leur père, originaires d'une petite agglomération de campagne, accèdent en 1963 à la propriété d'un vieux moulin de pâte à papier à l'abandon, pour lancer l'entreprise qui prendra le nom de Cascades. Partis de zéro, ils vont frôler le milliard de dollars de chiffre d'affaires en 1989-90 : une réussite spectaculaire qui transforme en succès hautement performants des dizaines d'entreprises qu'ils ont relancées à partir de situations de faillite, même en dehors du Québec, aux USA et en France en particulier.

De nombreux détails sur les particularités du mode de gestion appliqué par cette firme ont été fournis ailleurs ¹. Nous ne reprendrons ici que ce qui peut illustrer notre propos, notamment la résurgence d'une éthique féodalo-catholique qui permet d'expliquer le haut degré de convivialité, d'engagement des employés, de complicité et de productivité que connaît la compagnie.

Ce qui frappe le plus l'observateur extérieur ², c'est tout d'abord l'absence quasi totale de signes manifestes de la rationalité du management classique, particulièrement nombreux en milieu nord-

¹ Pour de plus amples précisions sur les fondements de ce système de gestion, voir Aktouf O. et Chrétien M., « Le Cas Cascades. Comment se crée une culture d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, no 65-66, nov.-déc. 1987, pp. 156-166.

² L'étude repose sur plus de cent cinquante jours de présence sur le terrain et sur plus de deux cent cinquante interviews en profondeur, portant sur quatorze usines soumises à enquête, alors que le groupe compte actuellement plus de 4 000 employés en tout et trente-quatre usines.

américain : pas d'organigramme, presque pas de titres, ni de statuts officiels distinctifs ; pas de description de poste, ni de fiche de poste ; des niveaux hiérarchiques symboliques et réduits à trois ou quatre au maximum ; l'autodiscipline généralisée, aucune fonction dévolue à la surveillance ou au contrôle d'autrui et une hiérarchie systématiquement contournée ; des relations directes et informelles, la possibilité d'interpeller et de s'entre-interpeller à tous les niveaux, le droit à l'erreur pour tous ; la transparence de toutes les informations y compris les données financières, les bureaux de tous les dirigeants constamment ouverts à tous les employés, l'auto-organisation des équipes de travail et un partage des profits indépendant du rendement individuel. Deux fois l'an, les profits de chaque usine sont répartis : ce partage se fait avant amortissement et avant impôts, ce qui veut dire qu'on peut, comptablement, enregistrer des pertes d'exercice alors que l'on a distribué des profits aux travailleurs... Une façon de retourner une part du fruit de leur labeur aux employés.

Sur le modèle de l'oïkos antique

[Retour à la table des matières](#)

Si l'on se tourne du côté des relations sociales et du type de domination exercé, nous nous trouvons davantage, toutes proportions gardées, du côté de l'antique oïkos ³, du dominant féodal-charismatique et de la communauté rurale-domestique que de celui de l'entreprise-centre comptable. Le peu que nous en avons dit plus haut montre que le profit maximal est loin d'être la seule finalité : « Je suis prêt à renoncer au profit pour garder un employé » nous a confié le propriétaire-président-directeur général. Il semble donc que cette firme échappe jusqu'à un certain point à la rationalité économique dominante qui fait que le grand livre et le calcul des prix de revient absorbent et isolent leurs « servants » ⁴. Tout au contraire, le travail à Cascades semble être une occasion de vie sociale intense, quasi communautaire qui se prolonge au-delà de l'entreprise : une assiduité remar-

³ Cf. Weber Max, *Économie et Société*, Paris, Plon, 1971.

⁴ Cf. Schumpeter Joseph, *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Paris, Payot, 1979. [Texte disponible dans [Les Classiques des sciences sociales](#). JMT.]

quable de presque tous, à commencer par les plus hauts dirigeants, marque les nombreuses fêtes, activités sportives, excursions et cérémonies que la compagnie ne fait aucune difficulté à financer.

Les employés de tous rangs parlent du président à la fois comme d'un être simple et humble et comme d'un surhomme : c'est le héros romantique que le prosaïsme de la bourgeoisie d'affaires a éliminé de la scène. Les frères et la fille du président, elle aussi cadre supérieur dans la firme, sont également, quoique à un degré moindre, objets du même attachement et du même genre de propos. Mais ce qui transparaît le plus dans ces propos, c'est que le surnaturel et l'héroïsme du président émanent avant tout de son extrême simplicité, de sa disponibilité, de son attachement pour tous - y compris et surtout - pour les plus humbles. Il n'existe chez Cascades aucun employé qui n'ait à, raconter plusieurs anecdotes illustrant la nature charismatique, généreuse et romantique de maints actes de Bernard Lemaire, le président-directeur général de Cascades, ou de l'un de ses frères. « Ils nous considèrent et nous respectent », « ils prennent soin des autres », « ils se considèrent pareils comme nous », « ils ne se croient pas nés d'une créature extraterrestre », « ils savent qu'ils sont nés d'une mère comme nous autres »... sont des phrases typiques dans la bouche des ouvriers à propos des propriétaires -dirigeants de Cascades.

L'ampleur du caractère mythique d'un tel style de direction a de quoi étonner : le propre du héros mythique, on le sait, est d'abord de pouvoir transgresser les tabous. Or, les frères Lemaire en transgressent un de taille, celui de la quasi-intouchabilité qui sépare, en Occident, la classe des capitalistes patrons de celle des ouvriers. Les Lemaire n'ont besoin d'aucun instrument ni artifice pour manifester leur autorité, puisque celle-ci leur est d'avance - et puissamment - reconnue. On dirait même qu'elle est d'autant plus reconnue et consolidée qu'elle ne s'exerce pour ainsi dire pas et qu'elle est interpellable. Les Lemaire ne commandent pas, ils associent les employés à leurs actes.

On peut aussi trouver, dans cette entreprise, de nombreux signes de survivance des fondements principaux de l'oïkos et de la communauté domestique. Il y a, dans Cascades, un très grand paternalisme aux manifestations multiples. Les dirigeants sont traités en paterfamilias et en seigneurs du village. Même pour des questions relevant de la vie so-

ciale du village de Kingsey Falls, où se situe l'entreprise, ou de la vie de famille des employés, on peut faire appel à eux.

Que l'on soit là en présence d'une situation où les relations personnelles et la qualité de vie passent avant la poursuite du profit, cela semble indéniable. C'est que, dit le président Lemaire : « J'ai très tôt remarqué, quand nous n'étions encore qu'une poignée d'hommes au vieux moulin, que lorsqu'une personne est associée à tout, au bon comme au mauvais, lorsqu'on est franc et honnête avec elle, lorsqu'on partage..., cette personne est aussi intéressée et concernée que vous par le sort de l'entreprise, elle y met tout son coeur... J'ai donc généralisé cela, c'est tout ».

Il est aisé de reconnaître là un des fondements de l'oïkos : caractère familial, personnalisé, paternaliste et protecteur dans le mode de relations et bien-être de la communauté comme finalité. Ce dernier point rejoint d'ailleurs un élément de fond de l'aristotélo-thomisme. Schumpeter y retrouverait aussi la fascination personnelle qu'il reproche aux entrepreneurs bourgeois de ne plus pouvoir exercer comme faisait le seigneur. C'est, encore une fois, au sens aristotélicien, une attitude plus économique, c'est-à-dire la poursuite des richesses pour le bien-être de la communauté, que chrématistique, c'est-à-dire la poursuite des richesses dans un but égoïste et individualiste, attitude qui va à contre-courant de l'hyper-rationalité du management dominant en Occident.

La leçon de Cascades est qu'aujourd'hui, l'entreprise ne peut plus se passer de la nécessité d'unir son sort à celui des travailleurs. C'était là l'un des appels les plus vibrants et les moins compris du marxisme. C'était aussi celui de Weber qui constatait que la lutte de l'homme contre l'homme est la condition préalable à tout calcul rationnel en termes de marché et que l'appropriation des moyens d'approvisionnement et la libre disposition de sa propre force de travail sont les stimulants les plus puissants incitant l'individu à se dépenser sans compter.

LES MENACES QUI PLANENT SUR L'AVENIR DU QUÉBEC

[Retour à la table des matières](#)

Même si de nombreuses entreprises du Québec appliquent de plus en plus un mode de gestion semblable à celui de Cascades et connaissent une certaine réussite, il ne faudrait pas que le succès de cette expérimentation sociale masque les zones d'ombre et conduise à sous-estimer le chemin qui reste à parcourir aux Québécois. Il est certain qu'au cours de la période allant de 1960 à aujourd'hui, d'autres groupes sociaux et d'autres provinces canadiennes ont poursuivi leur modernisation et ont connu eux aussi une croissance spectaculaire. Toutefois, même si l'on relativise la distance parcourue par le Québec au cours des trois dernières décennies, l'unicité de cette expérimentation n'en demeure pas moins, compte tenu du point de départ et du climat dans lequel elle s'est faite. Paradoxalement, l'originalité du mode de gestion à la québécoise et la rupture qu'il représente s'inscrivent dans la continuité. L'égalitarisme, l'ambivalence à l'égard de la réussite matérielle et la convivialité, tous ces traits qui ont fait la spécificité de la société canadienne-française, se sont maintenus jusqu'à maintenant. Mais aujourd'hui encore, le degré de contrôle de leur économie par les Québécois reste inférieur à leur poids démographique, les entreprises québécoises étant sous-représentées dans les cinquante plus grandes entreprises du Canada.

Cette réussite ne doit pas faire oublier le taux de chômage élevé que connaît le Québec, qui se situe autour de 10% de la population active. Cette masse de chômeurs et la baisse du revenu moyen des familles portent en elles les germes d'une division inquiétante de la société entre une majorité de gens bien nantis et une minorité de laissés-pour-compte, considérée comme un phénomène inévitable du progrès. Sous couvert d'assistance de l'État au développement économique du Québec, le risque est grand de favoriser la création d'une véritable alliance des privilégiés.

Il ne faudrait pas non plus sous-estimer la menace que représente le succès même de l'entreprise privée. L'appropriation de ce succès par les chefs d'entreprise a tendance à faire oublier le rôle capital qu'ont joué les autres partenaires, notamment l'État. En faisant d'eux les principaux héros de la modernité, on court le risque que les chefs d'entreprise imposent à la société la hiérarchie des valeurs qui prévaut dans le monde des affaires. Ce danger est d'autant plus réel que la jeune génération de cadres et de dirigeants n'a pas reçu l'équivalent de la formation humaniste dispensée par les collèges classiques, formation qui prémunissait contre le triomphe des seules valeurs matérielles. Pendant la crise économique du début des années 80, on pouvait ressentir un certain malaise à constater la créativité de certains gestionnaires à couper des postes et la fierté qu'ils en tiraient, comme si la création de richesses et d'emplois n'était plus l'indicateur d'une bonne gestion. L'ambivalence féconde des aînés face à l'interdépendance des valeurs sociales et des valeurs économiques est l'une des raisons de l'originalité du mode de gestion à la québécoise. Par ailleurs, l'adoption de programmes de formation universitaire en gestion qui ont mis l'accent sur la primauté des valeurs économiques et sur l'enseignement quasi exclusif des techniques de gestion des biens matériels risque de favoriser la montée de l'individualisme forcené, de la rapacité, de l'anti-intellectualisme et de faire disparaître, à moyen terme, ce qu'il y avait d'original dans ce mode de gestion en émergence dont la pérennité est loin d'être garantie. Au nom de la réduction des coûts, on va jusqu'à prendre pour modèle d'administration des hôpitaux, des établissements d'enseignement, de la police et de l'administration publique en général, celui de l'entreprise privée, ce qui a pour effet de nier les spécificités de chacun de ces milieux. Il faut reconnaître que sur ce point la logique syndicale est complice de cette vision patronale.

La chute brutale du taux de natalité chez les Québécois, le départ d'une partie importante de la population canadienne-anglaise et le poids démographique des immigrants qui représentent aujourd'hui 9% de la population du Québec modifient considérablement la composition sociologique du Québec. Malgré la tendance naturelle, pour des immigrants qui viennent en Amérique du Nord, de s'assimiler à la communauté anglophone même lorsqu'ils sont de culture latine, il faut reconnaître que, dans la montée en puissance des Québécois, très peu a été fait pour les associer. Cette attitude pouvait se comprendre tant

que les Canadiens français n'avaient pas pris la place qui leur revenait au Québec, mais aujourd'hui il serait impardonnable que ces derniers fassent subir aux néo-Québécois les traitements dont ils ont tant souffert de la part des Anglais.

CONCLUSION

[Retour à la table des matières](#)

Malgré les menaces et les incertitudes qui planent sur son avenir, il faut reconnaître que, dans le monde occidental, le Québec d'aujourd'hui est l'un de ces rares lieux où le respect de la personne prévaut et où l'écart entre la société et l'État est l'un des plus faibles. Des conditions propices à l'accomplissement individuel, la constitution d'une solide identité culturelle moderne et des relations de complicité entre les différentes institutions québécoises sont favorables à la libération d'un très grand potentiel de forces collectives, et font du Québec une terre d'accueil et un lieu privilégié d'attraction pour des personnes qui se sentent brimées dans leur société.

Il apparaît, au terme de cette analyse, que le secret de la montée en puissance des Québécois au cours des trente dernières années trouve sa source dans l'interdépendance des dimensions politique, sociale, culturelle et économique, dans les relations de solidarité qui se sont développées entre les institutions et entre leurs dirigeants, et dans les manières d'être très particulières qui caractérisent ces derniers. Contrairement à ce que trop d'idéologies simplistes pourraient laisser croire, l'expérimentation sociale du Québec démontre de façon éclatante que la conjonction et la cohabitation de modèles de réciprocité-redistribution avec une logique de marché ne sont pas incompatibles avec le progrès, la modernité et la justice sociale.

Omar AKTOUF, Renée BÉDARD et Alain CHANLAT
H.E.C. Montréal *

* 5255 avenue Decelles, Montreal, Québec, Canada H3T, IV6.

BIBLIOGRAPHIE

[Retour à la table des matières](#)

AKTOUF Omar, Le management entre tradition et renouvellement, édition révisée, Montréal, Gaëtan Morin, 1989.

AKTOUF Omar et CHRÉTIEN M., « Le cas Cascades. Comment se crée une culture d'entreprise », Revue Française de Gestion, no 65-66, nov-déc. 1987, pp. 156-166.

BÉLANGER Yves et FOURNIER Pierre, L'entreprise québécoise, développement historique et dynamique contemporaine, Montréal, Hurtubise, 1987.

BOSCHE M., « Corporate culture, la culture sans histoire », Revue Française de Gestion, no 47-48, sept.-oct. 1984, pp. 29-39.

BRAUDEL F., Civilisation matérielle, économie et capitalisme, les jeux de l'échange, Paris, Armand Colin, 3 vol., T. II, 1980, p. 510.

CHANLAT A. et DUFOUR M. (éds.), La rupture entre l'entreprise et les hommes, Paris, Éditions d'Organisation, 1985.

COOKE C.A., Corporation, Trust and Company, 1950 (cité par Fernand Braudel, 1980).

FRASER M., Québec Inc., Montréal, Édition de l'Homme, 1987.

GRAND'MAISON Jacques, La nouvelle classe et l'avenir du Québec, Montréal, Stanké, 1979. [Texte disponible dans Les Classiques des sciences sociales. JMT.]

LAROSE J., La petite noirceur, Montréal, Boréal, 1987.

LINTEAU Paul-André et al., *Le Québec depuis 1930*, Montréal, Boréal, 1986.

NIZARD G., « Identité et culture d'entreprise », *Harvard-L'Expansion*, hiver 1983-84.

PETERS T. et WATERMAN R., *In Search of Excellence*, New York, Harper and Row, 1982. SAINSAULIEU R., « La régulation culturelle des ensembles organisés », *L'Année sociologique*, no 33, 1983, pp. 195-217.

SCHUMPETER Joseph, *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Paris, Payot, 1979. [Texte disponible dans [Les Classiques des sciences sociales](#). JMT.]

SOMBART Werner, *Le bourgeois*, Paris, Payot, 1926 (1913 pour l'édition allemande). [Texte disponible dans [Les Classiques des sciences sociales](#). JMT.]

VALLÉE L., « Représentations collectives et sociétés » in : CHANLAT A. et DUFOUR M. (éds.), *La rupture entre l'entreprise et les hommes*, op. cit., pp. 195-243.

VOGEL E., *Le Japon Médaille d'or*, Paris, Gallimard, 1983.

WEBER M., *Économie et société*, Paris, Plon, 1971.

WEBER M., *Éthique protestante et esprit du capitalisme*, Paris, Plon, 1964. [Texte disponible dans [Les Classiques des sciences sociales](#). JMT.]

WEGNEZ L.F., *Le miracle japonais*, Bruxelles, Office International de librairie, 1984.

WEITZMAN M.L., *The Share Economy : Conquering Stagflation*, Cambridge, Harvard University Press, 1984.