

## Recherches sociographiques



# La gestion québécoise à la lumière des études comparatives

Jean-Pierre Dupuis

Volume 43, Number 1, janvier–avril 2002

Au Québec et ailleurs : comparaisons de sociétés

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/009451ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/009451ar>

[See table of contents](#)

### Publisher(s)

Département de sociologie, Faculté des sciences sociales, Université Laval

### ISSN

0034-1282 (print)

1705-6225 (digital)

[Explore this journal](#)

### Cite this article

Dupuis, J.-P. (2002). La gestion québécoise à la lumière des études comparatives. *Recherches sociographiques*, 43(1), 183–205. <https://doi.org/10.7202/009451ar>

### Article abstract

Comparative management studies covering Québec bring out a picture of management as practiced in this society. The first studies, from the 1960s and 1970s, present Québec managers as authoritarian, centralizing, allergic to risk, not very enterprising, and quite paternalistic, in the image of the French managers; these studies generally compare Francophones to North American Anglophones. The studies from the 1980s and 1990s, more open to international comparisons, bring out the increasing individualism of Québec managers and the development of a management model centred more on equality, participation, concessions, and a certain form of consensus. This more community-centred management model places Québec in the same category as the small Northern European societies (Belgium, the Netherlands and the Scandinavian countries).

# LA GESTION QUÉBÉCOISE À LA LUMIÈRE DES ÉTUDES COMPARATIVES\*

Jean-Pierre DUPUIS

Les études comparatives en gestion couvrant le Québec permettent de dégager un portrait de la gestion pratiquée dans cette société. Les premières études des années 1960 et 1970 présentent les gestionnaires québécois comme autoritaires, centralisateurs, allergiques au risque, peu entreprenants et très paternalistes, à l'image des gestionnaires français ; elles comparent généralement les francophones aux anglophones nord-américains. Les études des années 1980 et 1990, plus ouvertes aux comparaisons internationales, mettent en évidence l'individualisme grandissant des gestionnaires québécois et le développement d'un modèle de gestion centré davantage sur l'égalité, la participation, l'arrangement et une certaine forme de consensus. Ce modèle plus communautaire de gestion place le Québec dans la même catégorie que les petites sociétés d'Europe du Nord (Belgique, Pays-Bas, Pays scandinaves).

Ce texte examine les études comparatives en gestion qui incluent le Québec dans leur enquête. Il présente les résultats concernant les gestionnaires et la gestion québécoise et en discute la valeur. Il essaie finalement de dégager de ces travaux un portrait de la gestion pratiquée dans la société québécoise. Ces études utilisent soit des approches quantitatives s'appuyant sur de vastes échantillons de dirigeants ou de gestionnaires, soit des approches ethnographiques des entreprises et de la gestion. Et elles s'inscrivent dans une logique nationale ou continentale visant à comparer les francophones aux anglophones du Canada et des États-Unis ou dans des études internationales cherchant à départager et à qualifier les

---

\* Je remercie André Kuzminski et Lucie Pagé pour leur lecture attentive d'une première version de ce texte ainsi que les évaluateurs anonymes de *Recherches sociographiques*.

pratiques de gestion dans les différentes sociétés ou dans des aires culturelles plus grandes. Dans ces études internationales, il s'agit souvent de montrer que le modèle américain de gestion n'est pas aussi universel que certains le laissent croire ou, ce qui revient au même, qu'il n'y a pas de convergence autour d'un modèle unique à l'échelle internationale.

L'ensemble de ces recherches est qualifié de culturaliste et fait l'objet de débats et de controverses comme il en existe dans tous les champs scientifiques. Les chercheurs dont nous allons discuter les recherches soutiennent que la culture d'une société (ou d'une aire culturelle plus grande) y influence le fonctionnement des organisations ou est une clé pour en comprendre le fonctionnement. D'autres, au contraire, s'opposent à ce qu'ils appellent un déterminisme culturel et croient plutôt à l'autonomie des organisations ou que leur fonctionnement est mieux expliqué par les rapports politiques ou sociaux. Au Québec, comme ailleurs, ce débat est récurrent. Ainsi, au début des années 1980, LATOUCHE (1983) prenait position contre l'approche culturaliste dans son analyse de la culture organisationnelle du gouvernement québécois<sup>1</sup>. Dix ans plus tard, BÉLANGER et LÉVESQUE (1995) s'opposaient à la thèse dite culturaliste de AKTOUF, BÉDARD et CHANLAT (1992) qui présentaient le cas Cascades comme un exemple de gestion à la québécoise centrée sur des valeurs traditionnelles. À la même époque, en France, le débat a opposé D'IRIBARNE (1991), qui soutenait que le fonctionnement des organisations françaises n'était compréhensible qu'en référence à la culture nationale du pays, à MAURICE, SELLIER et SYLVESTRE (1992) qui, au contraire, avançaient que c'est dans les arrangements sociétaux et institutionnels que se trouve cette compréhension. Dans le monde anglo-saxon, le débat oppose les tenants de la divergence culturelle (HOFSTEDE, 1980, 1991 ; HICKSON et PUGH, 1995) qui soutiennent que les différences nationales perdurent et influencent fortement l'économie et la gestion à l'échelle nationale à ceux de la convergence culturelle pour qui le capitalisme et ses institutions économiques déterminent les comportements des firmes et des managers partout à travers le monde (DUNPHY, 1987 ; STRANGE, 1996). Cette opposition entre culturalistes et institutionnalistes (ou structurationnistes) marque donc le champ des études organisationnelles.

Nous croyons qu'il s'agit d'un faux débat qui soit confond les niveaux d'analyse, soit cherche, de façon délibérée, à enfermer l'autre dans une logique réductrice. Dans le premier cas, un auteur comme Latouche rejette les approches culturalistes sous prétexte qu'elles réduisent la culture organisationnelle à un simple reflet de la culture nationale. Or, ce n'est pas parce que l'on cherche à

---

1. Latouche écrit : « On présume que les entreprises du Canada français sont "différentes" et que même elles n'appartiennent pas au modèle de la compétition capitaliste. S'il en était bien ainsi, on pourrait s'attendre à trouver différents modèles d'états-majors politiques en tant qu'organisations. Aux fins du présent article, mais aussi à titre d'hypothèse générale, nous rejetons ce modèle culturaliste. » (LATOUCHE, 1983, p. 293.)

identifier les éléments de la culture nationale dans la culture organisationnelle que cette dernière se réduit à ces seuls éléments. Des auteurs comme SAINSAULIEU (1987) et SACKMAN (1997) ont très bien identifié les différents niveaux d'analyse du phénomène culturel des organisations – organisationnel (incluant les sous-cultures de métier, professionnelle et occupationnelle), industriel, local, régional, national et mondial – et savent en tenir compte dans leurs analyses. Les études qui nous concernent ici ne visent pas à rendre compte de la culture organisationnelle mais à montrer l'influence de la culture nationale sur la gestion des organisations ou, dans une perspective moins déterministe, à voir les manifestations de cette culture en gestion.

Dans le deuxième cas, les chercheurs dits culturalistes sont souvent présentés comme ahistoriques et apolitiques. Pourtant des auteurs comme AKTOUF, BÉDARD et CHANLAT (1992) ou D'IRIBARNE (1989, 1998) intègrent l'histoire et les rapports sociaux dans leur analyse. Les premiers écriront à propos de la culture de Cascades qu'elle s'inscrit dans la situation sociohistorique du Québec qu'ils décrivent longuement, sous l'angle de la domination économique et politique (AKTOUF, BÉDARD et CHANLAT, 1992, p. 84-88); et le deuxième a fait de l'histoire et des rapports politiques le cœur de son explication culturaliste, c'est de la culture politique des organisations qu'il parle (voir notamment le chapitre intitulé « Des cultures politiques » dans D'IRIBARNE, 1998). De la même façon, le débat entre les tenants de la convergence culturelle et ceux de la divergence culturelle, et qui enferme les uns et les autres dans une position rigide, est souvent dépassé par des chercheurs qui reconnaissent à la fois la persistance de différences culturelles nationales et la présence d'éléments culturels mondiaux sous l'effet de l'expansion du capitalisme. Ces auteurs parlent alors de *crossvergence* (RALSTON *et al.*, 1997) ou d'interculturalité (DEMORGON, 2000) pour rendre compte de ce phénomène d'hybridation<sup>2</sup>.

Pour nous, la culture se définit par l'histoire, les rapports sociaux et l'hybridation. D'une part, les cultures ont une histoire et, d'autre part, « les cultures naissent de rapports sociaux, qui sont toujours des rapports inégalitaires » (CUCHE, 1996, p. 68). Ainsi les modèles culturels naissent de ces rapports et sont constamment redéfinis par eux. L'idée de ces recherches dites culturalistes n'est donc pas tant de gommer l'histoire, ou les institutions, ou les rapports sociaux de domination mais de montrer qu'il existe des différences entre les sociétés dans les attitudes et les comportements en gestion. Ces différences sont nées justement de l'histoire et de rapports inégalitaires dans la société, comme entre sociétés, et elles sont souvent une clé pour comprendre ce qui se passe dans les organisations, pas la seule clé mais une clé importante. Elles nous informent particulièrement sur les difficultés

---

2. DEMORGON (2000, p. 35 et suiv.) identifie plusieurs processus d'interculturalité : outre les hybridations, il y a les osmose, les greffes et les crases.

à coopérer au travail, à négocier des ententes et à prendre des décisions quand des personnes de cultures différentes sont en présence. Examiner les études comparatives en gestion incluant le Québec permet donc de voir comment les gestionnaires québécois agissent dans des contextes culturels.

*Les premières études comparatives*

Une des premières études sur le sujet est celle de TAYLOR (1961) qui compare l'industriel canadien-français à l'industriel anglo-saxon (canadien ou américain). Il se dégage de son analyse que l'industriel canadien-français a, comme dirigeant, un comportement autoritaire, centralisateur et paternaliste et une attitude conservatrice quant à la prise de risques contrairement à son homologue anglo-saxon qui délègue davantage et qui n'a pas peur de prendre des risques. Les travaux, de nature psychologique, qui ont suivi celui de TAYLOR (1961), ont eu tendance à confirmer ces comportements chez les dirigeants et gestionnaires canadiens-français (AUCLAIR et READ, 1966 ; HÉNAULT, 1974 ; KANUNGO, GORN et DAUDERIS, 1976 ; FORTIER, 1977 ; RAINVILLE, 1980). Ces études soulignent également le parallèle entre ces comportements et ceux de leurs homologues français tels que révélés par les études internationales. Bordeleau conclut à la suite d'un diagnostic semblable émis par Hénault quelques années plus tôt :

Les descriptions relatives à ces deux milieux culturels ont suffisamment de points communs pour conclure en citant Hénault (1974) : « Ces témoignages, de sources diverses, sur l'entreprise française ne pourraient-ils pas s'appliquer à la lettre aux caractéristiques des organisations canadiennes-françaises ? Cette remarque, d'ailleurs, renforce notre hypothèse sur les origines latines des Québécois francophones... »<sup>3</sup>. (BORDELEAU, 1982, p. 270.)

Ainsi, les gestionnaires québécois reproduiraient, consciemment ou inconsciemment, des modèles de direction et de gestion plus français. Bordeleau qui a mené lui-même une étude comparative de cadres français et de cadres canadiens-français<sup>4</sup> nuance ces conclusions. Il note d'abord des différences significatives entre les deux groupes sur un certain nombre de dimensions : « souci d'impartialité,

---

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

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

intérêt pour le développement des subordonnés, utilisation souple du statut, ouverture à la discussion et au travail en équipe, et relations de support au travail » (BORDELEAU, 1982, p. 272). Les trois premières dimensions sont celles qui distinguent le mieux les cadres français des cadres canadiens-français (BORDELEAU, 1982, p. 276), ces derniers manifestant plus d'impartialité, plus d'intérêt pour le développement des subordonnés et plus de souplesse dans l'utilisation du statut. Il conclut ensuite, à la lumière de sa propre étude et de celles qu'il a recensées, que « la mentalité du gestionnaire canadien-français se situe entre celle du cadre français avec lequel il a beaucoup d'affinités culturelles et celle du cadre américain avec lequel il est sociologiquement apparenté » (BORDELEAU, 1982, p. 277).

Il y aurait donc une rupture par rapport au modèle traditionnel français à l'image de celles survenues dans d'autres secteurs de la société dans l'après-guerre (BOUCHARD, 2000). Cette rupture est en quelque sorte confirmée par l'étude plus récente de MAJOR, MCCARREY, MERCIER et GASSE (1994) qui montre, contrairement à ce que révélaient la plupart des études antérieures, le caractère individualiste du système de valeurs des gestionnaires masculins québécois<sup>5</sup>. L'étude de BORDELEAU (1982) et cette dernière montrent que l'influence de la culture nord-américaine anglo-saxonne se fait de plus en plus sentir. Il semble aussi que là où la présence anglophone ait été plus forte, l'acculturation aux valeurs anglo-saxonnes ait été plus précoce. C'est du moins ce que l'on peut conclure de l'étude de KANUNGO, GORN et DAUDERIS publiée en 1976, où les auteurs comparaient des Canadiens français travaillant dans une entreprise francophone à des Canadiens français et des Canadiens anglais travaillant dans une entreprise anglophone. Or, les Canadiens français de l'entreprise anglophone se trouvaient à mi-chemin entre les valeurs des Canadiens français de l'entreprise francophone et celles des Canadiens anglais.

[...] the largest differences in perceived importance and satisfaction scores were obtained between Anglophones of the English organization and Francophones of the French organization [...]. Most of the time, the scores of Francophones of the English organization fell between the scores of the other two groups. In many ways, Francophones in the English organization sometimes shared the values of Anglophones (importance attached to fringe benefits, responsibility) and sometimes shared the values of Francophones of the French organization (importance attached to security, promotion opportunity, technical nature of supervision, etc.). (KANUNGO, GORN et DAUDERIS, 1976, p. 118-119.)

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

---

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

*Les études comparatives inspirées des travaux de Geert Hofstede*

On peut également interpréter de cette façon certaines études basées sur le modèle de Geert HOFSTEDE (1980, 1991)<sup>6</sup>. Une recherche menée par PUNNETT (1991) auprès de francophones et d'anglophones travaillant à Ottawa dans la fonction publique fédérale révèle que les Canadiens français sont plus près des scores des Canadiens anglais que de ceux des Français sur les quatre dimensions de Hofstede – soit un individualisme moyen, un faible contrôle de l'incertitude, une faible distance hiérarchique et une faible masculinité<sup>7</sup>. Punnett interprète ces résultats comme une preuve que « shared organizational and managerial values outweigh the effects of differing cultural backgrounds » (PUNNETT, 1991, p. 243).

Or, il est possible d'interpréter différemment ces résultats. On peut en effet penser que les scores semblables des Canadiens français et des Canadiens anglais s'expliquent tout aussi bien par le contexte anglophone de la région d'Ottawa, où les francophones sont en minorité, que par les valeurs organisationnelles. En effet, on peut faire l'hypothèse que la socialisation des francophones aux valeurs et aux comportements de la majorité anglophone se fait bien avant l'entrée dans la fonction publique. Reste à savoir si ces francophones ont bel et bien vécu dans la région d'Ottawa ou dans d'autres régions anglophones avant d'entrer dans l'organisation ou s'ils proviennent de régions très francophones du Québec. Nous ne disposons malheureusement pas de cette information.

SU et LESSARD (1998) ont réalisé une enquête sur les gestionnaires québécois en milieu francophone en utilisant aussi la méthode d'Hofstede. Ils font, comme

---

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

7. Hofstede compare les cultures nationales à partir de ces quatre dimensions. Ces dimensions de portée universaliste lui permettent de rendre compte de différences dans la pratique de la gestion. La distance hiérarchique est « la mesure du degré d'acceptation par ceux qui ont le moins de pouvoir dans les institutions ou les organisations d'un pays d'une répartition inégale du pouvoir » (HOFSTEDE, 1991, traduction française, 1994, p. 47); l'individualisme caractérise « les sociétés dans lesquelles les liens entre les personnes sont lâches; chacun doit se prendre en charge, ainsi que ses parents les plus proches » (HOFSTEDE, 1991, traduction française, 1994, p. 76); la masculinité caractérise « les sociétés où les rôles sont nettement différenciés (où l'homme doit être fort, s'imposer et s'intéresser à la réussite matérielle...) » (HOFSTEDE, 1991, traduction française, 1994, p. 113); « le degré d'incertitude d'un pays mesure donc le degré d'inquiétude de ses habitants face aux situations inconnues ou incertaines » (HOFSTEDE, 1991, traduction française, 1994, p. 149-150). Ainsi, dans les tableaux d'Hofstede, un indice élevé signifie que la société: privilégie les distances hiérarchiques longues / favorise l'individualisme / met l'accent sur les valeurs dites masculines / souffre d'incertitude; à l'opposé un indice faible signifie que la société: privilégie les distances hiérarchiques courtes / favorise le collectivisme / met l'accent sur les valeurs dites féminines / souffre peu d'incertitude.

beaucoup de chercheurs canadiens anglais et québécois (par exemple, PUNNETT et WITHANE, 1990 ; RAINVILLE, 1980 ; MAJOR, MCCARREY, MERCIER et GASSE, 1994), l'hypothèse que les scores des gestionnaires québécois se situeront quelque part entre ceux des Canadiens anglais et ceux des Français (SU et LESSARD, 1998, p. 33), soit entre la culture anglo-saxonne et la culture latine. Les gestionnaires choisis pour l'étude appartiennent à quatre grandes entreprises québécoises ayant un chiffre d'affaires supérieur à 50 millions de dollars et comptant plus de 200 employés, l'idée étant « de respecter les caractéristiques fixées par Hofstede » (SU et LESSARD, 1998, p. 33) en matière de types d'entreprises et de gestionnaires. Signalons tout de suite des faiblesses méthodologiques importantes dans cette étude : elle ne porte que sur une seule culture, à une époque différente, et les résultats ne peuvent donc être comparés à ceux de l'enquête originale d'IBM, ce que font pourtant les auteurs<sup>8</sup> ; de plus, ils ont administré ce questionnaire à des cadres intermédiaires et supérieurs alors que l'étude d'Hofstede portait sur des employés<sup>9</sup>. Dans cette enquête, le Québec est beaucoup plus près du cas de la France que de celui du Canada anglais avec une forte distance hiérarchique et un fort contrôle de l'incertitude. Rappelons toutefois la difficulté de comparer ces résultats.

Su et Lessard ont administré un deuxième questionnaire à cette population ; cela a fait ressortir la centralité de l'individualisme, et le caractère périphérique des trois autres dimensions, particulièrement de la distance hiérarchique, chez les gestionnaires québécois, rapprochant donc ces derniers du modèle anglo-saxon. Les auteurs en concluent que « les efforts visant à ajuster le style de gestion aux caractéristiques culturelles des Québécois devraient plutôt porter sur des aspects reliés à la masculinité, au contrôle de l'incertitude et surtout au très " central " »

---

8. Ils dérogent aux recommandations méthodologiques de Hofstede en comparant les résultats de leur enquête à ceux de l'enquête IBM. Comme le soutient Hofstede, on ne peut pas prendre les scores obtenus par chaque pays dans son enquête comme des valeurs fixes, absolues ; ce sont les écarts entre les pays, à l'intérieur d'une comparaison d'entités semblables, qui sont le plus significatifs. Faire autrement, c'est déroger au minimum de rigueur que s'est imposé Hofstede lui-même et qu'il appelle de toutes ses forces dans son livre de 1991 : « C'est pourquoi ce chapitre insiste particulièrement sur la nécessité de n'étudier que des *échantillons équivalents*, similaires en tous points excepté la nationalité. Cela n'aurait aucun sens d'utiliser le questionnaire pour un seul échantillon dans un pays et de comparer les scores à ceux de ce livre, qui se basent sur des populations IBM équivalentes. Or une telle équivalence est quasiment impossible à obtenir, pour la simple raison, déjà, que l'étude d'IBM a été réalisée il y a plus de vingt ans et que la période à laquelle l'enquête a été effectuée est une des caractéristiques de l'équivalence [...] Rappelons à nouveau que les indices nationaux présentés dans cet ouvrage ne décrivent que des *différences* entre les pays, et que leur valeur absolue n'a pas de sens. » (HOFSTEDE, 1991, traduction française, 1994, p. 326 ; les soulignés sont de l'auteur.)

9. Cela s'explique peut-être par une constatation faite par Hofstede lui-même : « An amusing effect of the U.S. focus on managers is that in at least ten American books and articles on management I have been misquoted as having studied IBM managers in my research, whereas the book clearly describes that the answers were from IBM employees ». (HOFSTEDE, 1993, p. 93.)



individualisme québécois » (SU et LESSARD, 1998, p. 39). Les résultats de SU et LESSARD, malgré les faiblesses méthodologiques de leur enquête, vont dans le même sens que l'étude de MAJOR, MCCARREY, MERCIER et GASSE (1994) qui confirme l'individualisme grandissant des gestionnaires québécois.

Mis à part l'individualisme grandissant, il faut souligner dans ces enquêtes la constance du faible score des Québécois francophones sur l'indice de masculinité (contrairement aux indices de la distance hiérarchique et du contrôle de l'incertitude qui fluctuent énormément d'une enquête à l'autre). On note une forte prégnance des valeurs dites « féminines » telles que l'égalité, la fluidité entre les sexes, l'interdépendance, la qualité de vie et l'empressement chez les gestionnaires québécois qui seraient donc moins marqués par les valeurs dites « masculines » telles l'assurance, l'indépendance et l'insensibilité. SU et LESSARD (1998, p. 35) attribuent cette différence à l'évolution des sociétés occidentales entre le moment où l'enquête de Hofstede a été effectuée au tournant des années 1960-1970 et celui où ils ont réalisé la leur. C'est une hypothèse intéressante mais qui va à l'encontre de l'opinion de HOFSTEDE (1999) qui, dans un article récent, mentionne que toutes les enquêtes effectuées depuis la réalisation de la première indiquent la stabilité relative des scores sur trois des quatre dimensions : seul le score sur la dimension individualiste aurait changé dans le sens d'une montée de l'individualisme dans les sociétés non occidentales<sup>10</sup>.

L'étude de SIRINA KERIM-DIKENI (2001) qui s'appuie elle aussi sur l'approche d'Hofstede va dans la même direction. Elle montre que les gestionnaires québécois sont plus proches des valeurs dites « féminines » de gestion que ceux de l'Afrique de l'Ouest avec qui elle les a comparés<sup>11</sup>. Elle explique ce résultat étonnant – puisque d'entrée de jeu l'enquête d'Hofstede avait identifié l'Afrique de l'Ouest comme une aire féminine – par l'influence française sur les cadres de cette partie de l'Afrique, et qui les met en porte-à-faux par rapport à leur culture d'origine. Ce sont plutôt les pays anglophones de cette région qui avaient été l'objet de l'étude d'Hofstede. De leur côté, les Québécois auraient mieux digéré les diverses influences culturelles (latine, anglo-saxonne) qu'ils ont subies.

#### *D'autres approches, d'autres études qui convergent*

L'enquête de BARMeyer (1995) va dans le même sens ; de son étude comparative entre gestionnaires allemands (bavarois) et québécois, il ressort

---

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

11. Elle a comparé 15 gestionnaires québécois de sociétés-conseils au Québec à 15 gestionnaires de sociétés-conseils de l'Afrique de l'Ouest (Bénin, Côte d'Ivoire et Togo).

clairement, aux yeux des Allemands du moins, que les gestionnaires québécois sont ouverts, sociables, tolérants, attentionnés, patients, aimables, flexibles, etc.<sup>12</sup>, autant de qualificatifs associés davantage aux valeurs dites « féminines » dans le modèle de Hofstede. Dans cette étude, c'est la flexibilité qui revient le plus souvent dans la façon de qualifier le travail des gestionnaires québécois. Barmeyer note également que

les managers allemands trouvent que les Québécois mènent une politique de négociations plus axées sur les relations, ne sont pas assez préparés quant à la matière à traiter. Il arrive souvent qu'on ne leur présente aucune argumentation claire et aucun fait solide. (BARMAYER, 1995, p. 40.)

Encore ici les valeurs « féminines » sont mises en évidence (« les négociations plus axées sur les relations »). Le gestionnaire québécois s'est ainsi éloigné du modèle autoritaire qui le caractérisait selon la plupart des études antérieures aux années 1980. En fait, nous observons, depuis plusieurs années déjà, une rupture assez nette avec le modèle français, un flirt évident avec le modèle anglo-saxon (individualisme) et surtout l'expression de valeurs dites « féminines » propres à certaines petites sociétés d'Europe du Nord. En effet, ce sont ces sociétés qui, dans l'enquête initiale d'Hofstede, présentent les plus faibles scores de masculinité. Il est à noter que les enquêtes plus qualitatives ont aussi montré l'esprit coopératif et participatif des gestionnaires nord-européens, particulièrement ceux des pays scandinaves (D'IRIBARNE, 1998a).

Un autre ensemble d'études, celles de Jean-Pierre Segal, membre de l'équipe de recherche du CNRS-Gestion et Société<sup>13</sup>, apporte un éclairage intéressant sur cet aspect de la gestion québécoise. Ces études ont donné lieu à la publication d'au moins trois textes : le premier porte sur la gestion participative (comparaison États-Unis, Québec et France) (SEGAL, 1987), le deuxième, sur la coopération entre Français et Québécois dans la construction et le démarrage d'une usine dans le secteur de l'électrometallurgie d'un groupe multinational français au Québec (comparaison France-Québec) (SEGAL, 1991) et le troisième, sur une usine québécoise du groupe cimentier Lafarge (comparaison implicite avec l'usine française) (SEGAL, 1998). Nous allons les examiner plus longuement parce qu'elles permettent de voir plus finement cet aspect « féminin » de la gestion québécoise que, dans d'autres approches, comme celle de D'IRIBARNE (1998) et SEGAL, on appelle « communautaire »<sup>14</sup>.

---

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

13. Philippe d'Iribarne dirige ce groupe et a mené plusieurs études comparatives en gestion. Voir notamment ses livres de 1989 et 1998.

14. Il semble paradoxal de poser comme synonymes modèle « féminin » et modèle « communautaire » de gestion puisque ce dernier type est souvent associé à une forte autorité

Dans son article sur la gestion participative aux États-Unis, en France et au Québec, Segal examine la réceptivité des cultures de chaque pays à l'idée de la participation dans les entreprises dans les années 1980 à la suite du succès de l'entreprise japonaise. Il conclut, à partir d'études de cas, que la logique culturelle de chaque pays amène des stratégies variées d'implantation de cette participation et risque donc d'avoir des effets différents. Dans le cas des États-Unis, il s'agit de réconcilier deux séries de droits, soit ceux des patrons de commander et de se faire obéir et ceux des employés qui renvoient à leur droit de citoyen d'une part et au droit au respect pour leur travail et à la considération pour leur personne d'autre part. Le compromis américain semble aller du côté du *fair boss*, c'est-à-dire de la « transformation du boss traditionnel en animateur des initiatives de ses subordonnés. C'est le modèle du coach... » (SEGAL, 1987, p. 52-53). La mobilisation passera alors soit par un idéal de citoyenneté dans l'entreprise, soit par l'image de chef mobilisateur. Un tout autre type prédomine en France : la logique de l'honneur. La mobilisation passe par une revalorisation « des statuts les plus dévalorisés » dans l'entreprise mais n'apporte pas nécessairement les résultats attendus puisque les identités professionnelles fortes tendent « à se construire sinon nettement contre les autres états, du moins relativement aux autres statuts et en s'en distinguant » (SEGAL, 1987, p. 57).

Le terreau communautaire de la culture québécoise est plus favorable, au contraire, à la mobilisation des employés, malgré une structure organisationnelle à l'américaine (mêmes procédures de gestion, mêmes structures hiérarchiques, etc.). Ce terreau communautaire freine « l'expression des volontés de puissances individuelles » et révèle « une forte pression égalitaire ».

Certains responsables, notamment parmi ceux qui ont bénéficié de promotions internes, paraissent animés par le souci d'éviter de susciter jalousies ou frustrations chez leurs subordonnés. On les voit adopter dans cette optique des attitudes d'écoute et d'ouverture empreintes de modestie volontaire. Se vivant eux-mêmes comme membres à part entière d'une communauté de pairs, ces responsables expriment ainsi leur désir de maintenir cette appartenance à laquelle ils sont attachés malgré la position hiérarchique qu'ils occupent. (SEGAL, 1987, p. 54)

Selon Segal, ces attitudes expliquent le succès de la gestion participative au Québec et l'adhésion, tant par les supérieurs que par les employés, au modèle du *coach* tel que développé en Amérique du Nord. Pour lui, le Québec a utilisé le registre traditionnel-communautaire qui le caractérise pour entrer dans la gestion moderne.

---

masculine dans les recherches en gestion interculturelle. En fait, il faut distinguer entre au moins deux types de sociétés communautaires pour y voir clair, la féminine, qui correspond aux pays scandinaves par exemple, et la masculine ou paternaliste, qui correspond au Mexique, à la Chine ou aux pays d'Afrique du Nord. Cette distinction renvoie notamment au rapport à l'autorité.

Dans son article sur la coopération entre Français et Québécois dans le démarrage d'une usine en sol québécois, SEGAL (1991) analyse les pièges du management interculturel. Il en ressort, en continuité avec sa première enquête, un grand désir des cadres et gestionnaires québécois de mettre en place un mode de gestion participatif dans l'entreprise qui soit tout aussi « de pointe que peut l'être la technologie de l'usine apportée par les Français » (SEGAL, 1991, p. 21). Or, ce désir des Québécois se heurte à l'indifférence des Français plus préoccupés par les aspects techniques du projet. Plus encore, le démarrage de l'entreprise, sous les responsabilités partagées des Français pour la gestion opérationnelle et des Québécois pour la gestion des ressources humaines, révèle deux modes de fonctionnement difficilement conciliables. D'une part,

il y a la ligne hiérarchique française [...] composée d'une succession « d'hommes-clés » allant de l'ingénieur, Grand Manitou qui garde main haute sur la tâche la plus noble qu'est la conduite du processus, jusqu'au surveillant de première ligne, qui a « carte blanche » pour diligenter le travail d'exécution. Au milieu, le chef d'atelier est l'homme-orchestre qui assure l'articulation, sans lui problématique, entre le haut et le bas d'une ligne hiérarchie disjointe. Au four et au moulin, informé en permanence de ce qui se passe [...], le chef d'atelier gère l'ensemble des problèmes quotidiens, verticaux et horizontaux, qui ne manquent pas de survenir. (SEGAL, 1991, p. 22.)

D'autre part, les responsables québécois,

formés à l'école américaine, qu'ils considèrent comme la référence par excellence en matière de management, [...] jugent désuet le maniement français des distances hiérarchiques et franchement contestables les pratiques de délégation de l'autorité des expatriés. Simultanément, le style de gestion qu'ils adoptent eux-mêmes, dans les départements dont ils ont la charge, n'est pourtant pas exempt d'une couleur locale québécoise, modérant sérieusement la sécheresse contractuelle et la rigueur procédurière de la forme canonique du management américain. (SEGAL, 1991, p. 21.)

Cette couleur locale québécoise prend la forme d'un désir et d'une pratique de participation collective qui n'est pas sans rappeler, selon Segal, le « modèle consensuel à la suédoise » (SEGAL, 1991, p. 21). Ainsi, le chef d'atelier n'est pas le patron d'un territoire comme dans le cas français, mais un médiateur ou un conciliateur qui s'assure du bon travail de tous à l'intérieur d'une structure fonctionnelle à l'américaine. En ce sens, il met de l'avant une façon plus consensuelle que réglementaire de procéder.

Dans le troisième texte, Segal reprend sa discussion sur le management à la québécoise mais en approfondissant l'analyse tant du cas traité que du cadre historique permettant de l'interpréter. Ainsi, l'analyse d'un épisode de la vie d'une cimenterie du groupe Lafarge en périphérie de Montréal met en évidence la tension entre un modèle communautaire et un modèle anglo-saxon de type contractuel. Loin de voir, comme le voudrait une certaine interprétation québécoise, une simple transition d'une société traditionnelle (modèle communautaire) vers une société moderne (modèle contractuel de type anglo-saxon), Segal décèle les capacités de la

tradition communautaire « à s'adapter au contexte moderne » (SEGAL, 1998, p. 39) de même qu'un égal attachement aux principes derrière ces deux modèles (« égalité de traitement » et « droit à agir librement dans le cadre de ses droits ») de la part des Québécois (SEGAL, 1998, p. 39-40). Examinons le cas plus en détail pour voir de quoi il en retourne exactement.

Il s'agit d'une usine syndiquée du groupe Lafarge gérée par un directeur français mais dont la totalité des employés, à l'exception d'un chef d'atelier, sont des Québécois plutôt jeunes (âge moyen en bas de 40 ans). Les relations dans l'entreprise sont régies par une convention collective nord-américaine typique. L'épisode analysé est lié à la nécessité d'augmenter le « rythme de l'exploitation de la carrière qui assure l'approvisionnement de l'usine » (SEGAL, 1998, p. 19). La solution initiale, demander aux employés de faire des heures supplémentaires, atteint rapidement ses limites et oblige l'entreprise à créer une troisième équipe de travail, ce qui va bouleverser les horaires de tous les employés qui devront désormais tous travailler, une semaine sur trois, sur un quart de nuit. Le syndicat a entériné rapidement cette décision qui crée de nouveaux emplois. Par contre, des employés malheureux de cette nouvelle situation – à cause de la perte de revenus liée à l'abolition des heures supplémentaires et de l'obligation de travailler de nuit – menacent d'exiger un changement d'affectation, possible en vertu du principe d'ancienneté inscrit dans la convention collective, ce qui entraînerait une série de déplacements dans l'usine. Cette dernière possibilité crée un climat d'incertitude. Or, selon Segal, plutôt que d'appliquer la nouvelle politique de façon stricte en prenant appui sur le syndicat, ce qui serait la réaction typique américaine, les acteurs vont essayer de dénouer l'impasse par une série d'arrangements informels internes. Ces accommodements reposent sur l'implication du président du syndicat et du responsable de la gestion des ressources humaines comme médiateurs et sur leurs actions visant à atténuer la portée de la nouvelle directive.

Selon Segal, ce sont des éléments de la tradition communautaire qui vont être mobilisés pour résoudre l'incendie qui couve<sup>15</sup>. La volonté d'intégrer tous les individus à la communauté, de les traiter en égaux, de veiller à n'offenser personne, de faire une lecture relationnelle (et non contractuelle) de la situation, d'éviter à tout prix les conflits et de faire appel à des « notables locaux » tels que le chef du syndicat et le responsable des ressources humaines illustre bien cette dimension communautaire. Dans son interprétation, Segal s'appuie notamment sur les travaux de Colette Moreux sur une petite communauté québécoise à la fin des années 1960 (MOREUX, 1982). Un nombre important de stratégies et de comportements mis au jour par Moreux se retrouvent dans cette usine de Saint-Christophe plus de 20 ans

---

15. Le souvenir d'une grève longue et douloureuse est pour beaucoup dans cette attitude.

plus tard : l'importance de l'intégration au groupe, la primauté du relationnel sur le contractuel, le rôle des notables locaux dans la résolution des conflits, etc.<sup>16</sup>.

Segal souligne bien par contre la difficulté de mobiliser la tradition dans un cadre formel de convention collective, notamment pour les médiateurs coincés entre la tradition et la convention collective. Il montre l'extrême prudence de ces personnages, le recours au conditionnel dans la langue, les ambiguïtés, les hésitations et les retours en arrière. Il souligne aussi la contrainte exercée sur le droit d'expression par le consensus communautaire et la difficulté d'exercer un droit réel inscrit dans la convention collective. Il y a donc une tension réelle entre deux façons de faire mais loin d'y voir le refus de la modernité, ou une nécessaire période de transition, Segal l'interprète comme la difficile mais authentique coexistence de deux mondes, ceux de la tradition et de la modernité.

Il se dégage ainsi des trois études de Segal sur le Québec un modèle communautaire (ou « féminin ») de gestion centré sur l'importance de l'intégration à la communauté de travail, l'évitement du conflit, la recherche d'un consensus, le désir de faire participer tous les acteurs à la vie de l'entreprise, etc. On pourrait bien sûr soutenir que cet auteur enferme le Québec dans le monde traditionnel, voire dans le folklore. Mais, outre les analyses présentées plus haut, c'est aussi la comparaison avec d'autres modes de fonctionnement d'usines en France, aux États-Unis, en Suède, aux Pays-Bas et en Belgique qui permet d'en arriver à cette conclusion et de classer le Québec, à l'instar de ces trois derniers pays<sup>17</sup>, dans le modèle communautaire. Il ne s'agit donc pas d'un jugement en soi, d'un absolu, mais plutôt d'un jugement relatif issu d'une comparaison avec d'autres sociétés : certaines d'entre elles sont plus communautaires, d'autres le sont moins. De plus, et cela nous semble très important, il ne s'agit pas<sup>18</sup> chez Segal et d'Iribarne d'idéaliser le modèle communautaire en l'opposant au modèle hiérarchique français ou réglementaire (contractuel) américain, puisqu'ils soulignent avec force les problèmes propres à ce mode de fonctionnement – la lenteur dans l'action et la prise de décision, les tensions larvées, etc. –, mais de mettre en évidence des différences et d'en voir toutes les implications au niveau de la gestion.

---

16. Voir les citations de Moreux dans le texte de Ségal aux pages 31 et 34.

17. À travers les travaux de d'Iribarne auxquels fait référence directement Segal dans les cas de la Suède et des Pays-Bas.

18. D'Iribarne écrit d'ailleurs : « Ainsi, par exemple, à force d'effectuer des investigations dans des sociétés que l'on qualifie souvent de "communautaire" (telles, pour s'en tenir aux cas examinés dans le présent ouvrage, le Québec, la Belgique, la Suède, la Suisse et la Slovénie), on prend une solide distance par rapport à l'image d'Épinal dont on se sert usuellement pour les représenter. On perçoit mieux comment des tensions souvent vives s'y combinent avec une harmonie apparente. ». (D'IRIBARNE, 1998, p. 11, note 1.)

On pourrait aussi objecter que les recherches de Segal portent sur des entreprises en milieu plus traditionnel, dans des petites villes, voire dans des villages du Québec, à l'image d'ailleurs des entreprises comme Cascades à Kingsey Falls et Bombardier à Valcourt et à La Pocatière qui ont servi à asseoir une certaine gestion communautaire ou participative à la québécoise, et qu'en ce sens y retrouver des valeurs traditionnelles est plutôt normal. Mais qu'en est-il dans un milieu urbain comme Montréal qui regroupe dans sa grande région la moitié de la population du Québec ? Malheureusement, nous ne disposons pas d'études équivalentes permettant de confirmer ou d'infirmer les conclusions de Segal et des autres pour le grand Montréal. Une petite recherche que nous avons menée dans une entreprise de haute technologie à Montréal confirme cela dit, dans ses grandes lignes, l'interprétation de Segal<sup>19</sup>. Nous avons retrouvé là le même désir des cadres québécois de former une communauté bien intégrée, d'être traités comme des égaux, d'obtenir de l'autonomie et de l'information, etc. Par exemple, les deux cadres québécois embauchés par la firme française ont démissionné de leur poste durant la première année parce qu'ils ne trouvaient pas de terrain propice à l'expression de leur conception de la gestion. Le directeur français croit d'ailleurs qu'il serait préférable à l'avenir pour son entreprise d'embaucher des cadres français. La façon dont un des deux cadres québécois parle de son départ illustre à la fois certaines difficultés qu'il a éprouvées, notamment son sentiment d'être exclu de la communauté des cadres, et ses valeurs (son désir de n'offenser personne par exemple).

À la mi-septembre, j'ai annoncé que je partais. J'ai quitté en bons termes. Je n'appréciais pas la façon dont la maison mère faisait faire les choses. J'imagine qu'ils fonctionnent différemment. L'entreprise nous envoyait les ressources et voulait tout contrôler, sans vraiment savoir ce qui se passait. Je ne sais pas jusqu'à quel point ils connaissent la façon de fonctionner ici. [...] Je pense que les Français qui sont ici vont avoir beaucoup à développer leur *business practice*, ce côté très direct. Ils sont charmeurs, sauf que le côté rigueur, le côté *straightforward*, transparence, ce sont des choses qu'ils vont devoir travailler un petit peu plus. Par transparence, j'entends qu'au niveau des cadres de l'entreprise, il va falloir qu'ils divulguent les informations de façon claire, nette et précise. Plusieurs employés ne savent pas ce qui se passe dans l'entreprise et ça les inquiète. En France, je comprends qu'on dit aux employés : « T'es pas manager, assieds-toi dans ton bout. » Tu t'assois et tu fais tes affaires. Là-bas, les employés sont moins mobiles. Ici, les employés sont très mobiles d'une entreprise à l'autre. Les gens sont prêts à partir n'importe quand dès qu'il y a une offre [entendre : dès que ça ne fonctionne pas à leur goût].

Malgré son intérêt, ce cas n'est évidemment pas suffisant pour confirmer la prégnance du modèle « communautaire » à Montréal. D'autres enquêtes devront être menées.

---

19. Cette recherche a été menée avec Pierre-Olivier Saire et a donné lieu à la rédaction d'un cas par Pierre-Olivier Saire et Joan Campbell-Moscroft : *Supermega Canada*, École des HEC, 2000 (cas non publié mais utilisé dans le cadre de cours à HEC).

*Une comparaison avec les résultats d'enquêtes locales*

À la suite de ces études comparatives, pouvons-nous parler d'un modèle québécois de gestion des entreprises centré sur des valeurs dites « féminines » comme la flexibilité, la tolérance, l'écoute, l'ouverture, la participation, l'égalité, la coopération, etc. ? Certains auteurs le pensent, comme CUGGIA (1989) et AKTOUF, BÉDARD et CHANLAT (1992) qui présentent le cas de Cascades comme un exemple type de ce modèle. Selon ces derniers (AKTOUF, BÉDARD et CHANLAT, 1992, p. 93), la philosophie de gestion de Cascades a ses racines « dans les valeurs du monde rural, de la féodalité et du catholicisme » et c'est cette « éthique féodalo-catholique qui permet d'expliquer le haut degré de convivialité, d'engagement des employés, de complicité et de productivité que connaît la compagnie » (AKTOUF, BÉDARD et CHANLAT, 1992, p. 94). Pour notre part, nous croyons que c'est davantage la trajectoire de minoritaire du Québec en Amérique qui explique les idéaux de gestion centrés sur la bonne entente et l'harmonie privilégiés par les frères Lemaire. Cela dit, leur politique de participation des employés aux bénéfices et à la gestion est assez limitée. D'une part, ce sont eux qui décident des montants attribués aux employés à titre de partage des profits et d'autre part, la participation à la gestion se limite très souvent à la consultation. De même, les rapports plus tendus des dirigeants avec leurs usines syndiquées ont rendu l'application du modèle beaucoup plus difficile, voire inopérante (PÉPIN, 1996 ; LAPOINTE, 1997). Reste que les idéaux des frères Lemaire s'inscrivent dans les valeurs et les représentations de ce modèle de gestion plus communautaire.

D'autres auteurs, notamment l'équipe du CRISES<sup>20</sup> (BÉLANGER et LÉVESQUE, 1995 ; GRANT et LÉVESQUE, 1997 ; BÉLANGER, LAPOINTE et LÉVESQUE, 1998), voient plutôt dans les entreprises syndiquées innovatrices l'expression des valeurs québécoises. Ils s'appuient sur l'étude d'une centaine de cas mais reconnaissent cependant qu'il s'agit sans doute d'une minorité d'entreprises au Québec (BÉLANGER, LAPOINTE et LÉVESQUE, 1998, p. 34). Pour eux, ces expériences sont un prolongement au niveau local (au niveau des entreprises) du modèle de développement québécois et des arrangements institutionnels qui en découlent, notamment la pratique des sommets de concertation économique réunissant acteurs politiques, syndicaux, coopératifs et patronaux<sup>21</sup>.

---

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

21. « La politique nationale de concertation au plus haut niveau (Sommets, politique industrielle et instances paritaires) a créé un environnement institutionnel favorable au développement du modèle partenarial au niveau local. » (BÉLANGER, LAPOINTE et LÉVESQUE, 1998, p. 33.)



En fait, les grandes centrales syndicales, comme la Fédération des travailleurs du Québec (FTQ) et la Confédération des syndicats nationaux (CSN), ont adhéré à certains des objectifs des nouveaux modes de gestion centrés sur la participation en vogue dans le monde occidental et, plutôt que de les subir passivement, elles s'y sont engagées à fond en utilisant leur pouvoir de négociation. De plus, avec un outil comme le Fonds de solidarité, la FTQ est particulièrement bien placée pour dire son mot dans de nombreuses entreprises où le Fonds investit. En 1995, la CSN s'est dotée elle aussi d'un fonds semblable, le Fondation, qui investit dans les entreprises favorisant la démocratisation des lieux de travail. Les entreprises syndiquées étudiées par l'équipe du CRISES présentent donc, dans une bonne proportion, des innovations qui mettent de l'avant le partenariat avec l'employeur et la démocratie sur les lieux de travail. Dans ces entreprises, « on retrouve de nouvelles règles favorisant un partage du pouvoir et, donc, un engagement des syndicats dans l'organisation du travail misant sur la qualification des travailleurs, sur la polyvalence et le fonctionnement en équipe de travail ». (GRANT et LÉVESQUE, 1997, p. 261.) Bien que ce mouvement de gestion participative touche l'ensemble des pays développés, GRANT et LÉVESQUE (1997) soutiennent que la forme démocratique et partenariale est la plus représentative au Québec. Elle se caractérise, contrairement au modèle américain par exemple<sup>22</sup>, par une participation plus collective qu'individuelle des travailleurs.

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

Les chercheurs québécois s'entendent pour dire que les modèles de gestion québécois les plus innovateurs s'orientent vers des modèles plus participatifs où priment la coopération, le partenariat et l'accommodement malgré que des conflits et des affrontements soient toujours possibles (on parle alors de participation ou de démocratie négociées). Or, ces recherches rejoignent les conclusions des études comparatives internationales qui ne s'intéressent pas particulièrement aux organisations innovatrices sur le plan de la gestion. Il ne s'agit pas de nier non plus la présence très forte du modèle classique de gestion d'entreprise américain au

---

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

Québec, constatation faite par l'équipe du CRISES, mais de reconnaître avec Segal que la façon de gérer davantage participative, coopérative et jusqu'à un certain point consensuelle s'impose souvent malgré la mise en place d'un modèle hiérarchique et formel de gestion à l'américaine.

\*

\*      \*

Que conclure à la lumière de ces études comparatives en ce qui a trait au management québécois ? Nous ne disposons certes pas d'une somme considérable de recherches mais nous voyons poindre d'un côté celles qui confirment un individualisme grandissant chez les gestionnaires québécois et de l'autre celles qui montrent le poids d'un modèle « féminin » ou communautaire dans la pratique de ces mêmes gestionnaires. Le Québec se retrouve ainsi dans une situation semblable à celle des petites sociétés modernes d'Occident, particulièrement celles d'Europe du Nord, avec lesquelles il partage moins une histoire ou des modèles culturels communs qu'une situation structurelle (petite société périphérique) favorisant le développement d'approches de gestion plus accommodantes ou plus consensuelles<sup>23</sup>. Ainsi, bien qu'empruntant des modèles d'organisation formels aux États-Unis d'Amérique, la gestion concrète des entreprises du Québec est souvent plus près de celle pratiquée dans ces petits pays. Elle se démarque de celle des Américains par une recherche plus grande du consensus, par les arrangements informels et par un égalitarisme communautaire. Reste que certaines valeurs typiquement nord-américaines se retrouvent dans les deux sociétés : communication claire et directe, convivialité dans les rapports de travail, etc. (HICKSON et PUGH, 1995 ; LAMONT, 1995 ; HALL et HALL, 1990). D'Iribarne présente à sa manière ces différences d'avec le modèle américain :

Au Québec, on ne peut se contenter d'appliquer strictement la règle « à l'américaine ». Il faut mettre en place des dispositifs de nature à aider ceux que son application peut désavantager. Le relationnel n'est pas seulement juxtaposé au respect des règles, mais conduit à infléchir leur mise en œuvre de façon à maintenir la cordialité entre les personnes, même en cas de décisions douloureuses. (D'IRIBARNE, 2000, p. 41.)

C'est dans la façon de concilier les valeurs de liberté et d'égalité, conciliation que doivent faire toutes les sociétés, que le Québec se démarque des États-Unis et rejoint les petits pays d'Europe du Nord. Les Québécois auraient tendance à préférer l'égalité à la liberté dans le feu de l'action malgré l'importance accordée à cette dernière dans l'ordre du discours. Au contraire, les Américains auraient tendance à privilégier la liberté plutôt que l'égalité même si leur société valorise aussi fortement cette dernière, comme l'illustrent abondamment les travaux de Seymour LIPSET (1990 et 1996).

---

23. J'ai développé plus longuement ce point dans un autre texte (DUPUIS, 2000).

De plus, différentes conceptions de la liberté et de l'égalité se manifestent dans ces sociétés. Par exemple, l'égalité dans les pays européens est davantage perçue comme distributive alors qu'elle est plutôt vue comme égalité des chances dans le modèle américain, la première mettant l'accent sur la redistribution du pouvoir et de la richesse dans la société alors que la seconde offre plutôt des conditions de départ « égales » à tous, tout en tolérant davantage les inégalités sociales. La liberté est encadrée différemment dans ces deux aires culturelles. En Europe, la liberté est fortement encadrée par ce désir d'égalité distributive tandis qu'aux États-Unis une plus grande liberté domine la vie sociale, économique et politique. Ainsi, malgré son appartenance à l'Amérique du Nord, le Québec aurait davantage une conception européenne de l'égalité (CLOUTIER, 1979 ; LIPSET, 1990 et 1996<sup>24</sup>). C'est ce qui amenait d'ailleurs CLOUTIER (1979) à se questionner sur le fait que les Québécois, plus portés à l'égalité distributive, soient de plus en plus organisés par des politiciens et des planificateurs à la conception américaine de l'égalité. Mais, comme le montre bien Segal, entre l'idéal américain très présent au Québec et les pratiques réelles des gestionnaires québécois, il y a un monde de différences.

Ce monde québécois de la gestion est peu exploré jusqu'à maintenant dans une perspective comparative internationale, d'où cette constatation un peu générale que nous avons faite et qui permet au mieux de le situer par rapport à d'autres pays ou d'autres aires culturelles. Il reste à entreprendre plus d'études, et surtout en comparaison avec nos voisins américains et sud-américains, pour mieux préciser ce que les Québécois ont en commun avec eux et ce qui les en différencie. Il apparaît, par exemple, que la prise de décision est plus rapide chez les gestionnaires québécois que chez les gestionnaires allemands (BARMAYER, 1995, p. 56) mais qu'en est-il avec ceux des États-Unis ? La question est d'autant plus intéressante que le modèle communautaire auquel est associé le Québec est généralement caractérisé par une prise de décision plus lente (D'IRIBARNE, 1998). De même, aux yeux des gestionnaires allemands, les gestionnaires québécois sont polychroniques (BARMAYER, 1995, p. 45) alors qu'ils sont plutôt monochroniques aux yeux des Mexicains<sup>25</sup>. Qu'en est-il face aux Américains ? Sachant que les connaissances culturelles sont toujours relatives et contextuelles (le Québécois n'est en soi ni polychronique ni monochronique, il l'est l'un ou l'autre selon la culture avec lequel on le compare), il est important de produire un corpus de connaissances sur les cultures du monde, à commencer par la culture américaine voisine, à partir du point de vue québécois.

Ces recherches sont d'autant plus pertinentes dans un contexte où plusieurs chercheurs affirment l'américanité des Québécois (BOUCHARD, 2000 ; LAMONDE,

---

24. Pour LIPSET (1990 et 1996), et contrairement à CLOUTIER, c'est aussi cette conception qui domine au Canada anglais.

25. Constatation faite par des gestionnaires québécois travaillant avec des collègues mexicains (recherche en cours).

1996). Explorer et comparer les pratiques de gestion des Américains, des Mexicains, des Québécois et des autres permettrait de discuter et d'approfondir cette question.

Jean-Pierre DUPUIS

*École des Hautes Études Commerciales.*

## BIBLIOGRAPHIE

AKTOUF, Omar, Renée BÉDARD et Alain CHANLAT

1992 « Management, éthique catholique et esprit du capitalisme : l'exemple québécois », *Sociologie du travail*, 34, 1 : 83-99.

AUCLAIR, Gilles et William H. READ

1966 *A Cross-Cultural Study of Industrial Leadership*, Montréal, Université de Montréal, Institut psychologique.

BARMEYER, Christoph Immanuel

1995 *Comprendre et conjuguer les différences culturelles : le management entre Québécois et Allemands*, Québec et Düsseldorf, Gouvernement du Québec et Gouvernement de la Bavière.

BÉLANGER, Paul R. et Benoît LÉVESQUE

1995 « La modernité par les particularismes. Le modèle québécois de développement économique », dans : Jean-Pierre DUPUIS (dir.), *Le modèle québécois de développement québécois. Débats sur son contenu, son efficacité et ses liens avec les modes de gestion des entreprises*, Cap-Rouge, Presses Inter Universitaires, 115-131.

BÉLANGER, Paul R., Paul-André LAPOINTE et Benoît LÉVESQUE

1998 *Innovations organisationnelles et blocages institutionnels. Le cas des entreprises au Québec*, Montréal, Université du Québec à Montréal, Cahiers du CRISES, (9809).

BORDELEAU, Yvan

1982 « Le style de gestion du personnel préconisé par des cadres français et canadiens français de l'entreprise privée », *Psychologie du travail. Perspective 1990* (Actes du deuxième Congrès de Psychologie du travail de langue française), Issy-les-Moulineaux, Éditions AEP, 265-278.

BOUCHARD, Gérard

2000 *Genèse des nations et cultures du Nouveau Monde*, Montréal, Boréal.

CLOUTIER, Édouard

1979 « Les conceptions américaine, canadienne-anglaise et canadienne-française de l'idée d'égalité », dans : Édouard CLOUTIER et Daniel LATOUCHE (dirs), *Le système politique québécois*, LaSalle, Québec, Hurtubise HMH, 451-472.

CUCHE, Denys

- 1996 *La notion de culture dans les sciences sociales*, Paris, Éditions La Découverte. (Repères.)

CUGGIA, Gérard

- 1989 *Cascades. Le triomphe du respect*, Montréal, Québec / Amérique.

DEMORGON, Jacques

- 2000 *L'interculturalisation du monde*, Paris, Anthropos.

D'IRIBARNE, Philippe

- 1989 *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil.
- 1991 « Culture et effet sociétal », *Revue française de sociologie*, octobre-décembre, 32, 4 : 599-614.
- 1997 « The usefulness of an ethnographic approach to the international comparison of organizations », *International Studies of Management and Organization*, 26, 4 : 30-47.
- 1998a « Comment s'accorder. Une rencontre franco-suédoise », dans : Philippe D'IRIBARNE *et al.*, *Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières*, Paris, Seuil, 89-115.
- 1998b « Coopérer à la belge. La mise en œuvre problématique d'un agenda électronique », dans : Philippe D'IRIBARNE *et al.*, *Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières*, Paris, Seuil, 41-62.
- 2000 « Comment faire bon usage des ressources d'une culture en management », Paris, Les rencontres 2000 du Club Montaigne, vendredi 23 juin.

D'IRIBARNE, Philippe *et al.*

- 1998 *Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières*, Paris, Seuil.

DUPUIS, Jean-Pierre

- 1995 « Synthèse critique. Comprendre le modèle québécois de développement économique », dans : Jean-Pierre DUPUIS (dir.), *Le modèle québécois de développement québécois. Débats sur son contenu, son efficacité et ses liens avec les modes de gestion des entreprises*, Cap-Rouge, Presses Inter Universitaires, 1995, 133-150.
- 2000 *Entre cultures latine, anglo-saxonne et nordique : les Québécois en économie, en affaires et en gestion*, Montréal, École des HEC (Cahier de recherche, 00-29).

DUNPHY, Dexter

- 1987 « Convergence / divergence : A temporal review of the Japanese enterprise and its management », *Academy of Management Review*, 12, 3 : 445-459.

FORTIER, Jean-Guy

- 1977 *Étude comparative des conceptions de leadership chez les cadres francophones et anglophones de la fonction publique fédérale*, Montréal, Université de Montréal. (Mémoire de maîtrise.)

GRANT, Michel et Benoît LÉVESQUE

- 1997 « Aperçu des principales transformations des rapports de travail : le cas québécois », dans : Michel GRANT, Paul R. BÉLANGER et Benoît LÉVESQUE (dirs), *Nouvelles formes d'organisation du travail*, Paris / Montréal, L'Harmattan, 221-277.

HALL, Edward T. et Milred R. HALL

- 1990 *Guide du comportement dans les affaires internationales : Allemagne, États-Unis, France*, Paris, Seuil.

HÉNAULT, Gilles

- 1974 *Culture et management. Le cas de l'entreprise québécoise*, Montréal, McGraw-Hill.

HICKSON, David J et Derek S. PUGH

- 1995 *Management Worldwide. The Impact of Societal Culture on Organizations around the Globe*, London, Penguin Books.

HOFSTEDE, Geert

- 1980 *Culture's Consequences : International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, Sage. (Adaptation française : Daniel BOLLINGER, *Les différences culturelles dans le management*, Paris, Éditions d'organisation, 1987).

- 1991 *Cultures and Organisations. Softwares of the Mind*, Londres, McGraw-Hill (Traduction : *Vivre dans un monde multiculturel. Comprendre nos programmations mentales*, Paris, Éditions d'organisation, 1994).

- 1994 « Cultural constraints in management theories », *Academy of Management Executive*, 7, 1 : 81-94.

- 1999 « Problems remains, but theories will change : The universal and the specific in 21<sup>st</sup> century global management », *Organizational Dynamics*, 28, 1 : 34-44.

KANUNGO, Rabindra N., Gerald J. GORN et Henry J. DAUDERIS

- 1976 « Motivational orientation of Canadian Anglophone and Francophone managers », *Canadian Journal of Behavior Science*, 8, 2 : 107-121.

KERIM-DIKENI, Sirina

- 2001 *Étude comparée de la gestion au Québec et en Afrique de l'Ouest*, Montréal, École des Hautes Études Commerciales. (Mémoire de maîtrise.)

KOURCHID, Olivier

- 1992 *L'autre modèle californien*, Paris, Médiédiens Klincksieck.

LAMONDE, Yvan

- 1996 *Ni avec eux ni sans eux. Le Québec et les États-Unis*, Québec, Nuit blanche éditeur.

LAMONT, Michèle

- 1995 *La morale et l'argent. Les valeurs des cadres en France et aux États-Unis*, Paris, Métailié.

LAPOINTE, Paul-André

- 1997 « Cascades Jonquière : entre le modèle de la réalité et la réalité du modèle », dans : Michel GRANT, Paul R. BÉLANGER et Benoît LÉVESQUE (dirs), *Nouvelles formes d'organisation du travail*, Paris / Montréal, L'Harmattan, 41-82.

LATOUCHE, Daniel

- 1983 « La culture organisationnelle du gouvernement : mythes, symboles et rites dans un contexte québécois », *Revue internationale des sciences sociales*, 35, 2 : 285-309.

LIPSET, Seymour M.

- 1990 *Continental Divide : The Values and Institutions of the United States and Canada*, New York, Routledge.
- 1996 *American Exceptionalism. A Double-Edged Sword*, New York, W.W. Norton & Company.

MAJOR, Marlene, Michael MCCARREY, Pierre MERCIER et Yvon GASSE

- 1994 « Meanings of work and personal values of Canadian Anglophone and Francophone middle managers », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 11, 3 : 251-263.

MAURICE, Marc, Françoise SELLIER et Jean-Jacques SYLVESTRE

- 1992 « Analyse sociétale et cultures nationales : réponse à Philippe d'Iribarne », *Revue française de sociologie*, 33, 1 : 75-86.

MOREUX, Colette

- 1982 *Douceville en Québec. La modernisation d'une tradition*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.

PÉPIN, Normand

- 1996 *Post ou néo-fordisme chez Cascades Inc. Analyse des dimensions culturelle, organisationnelle et institutionnelle de l'entreprise à travers le cas de Kingsey Falls et d'East Angus*, Montréal, Université du Québec à Montréal. (Thèse de doctorat en sociologie.)

PUNNETT, Betty Jane

- 1991 « Language, cultural values and preferred leadership style : A comparison of Anglophones and Francophones in Ottawa », *Canadian Journal of Behavioural Science*, 23, 2 : 241-244.

PUNNETT, Betty Jane et Sirinimal WHITANE

- 1990 « Hofstede's values survey module : To embrace or abandon ? », *Advances in International Comparative Management*, 5 : 69-89.

RAINVILLE, Jean-Marie

- 1980 *Hiérarchie ethnique dans la grande entreprise : le cas des cadres canadiens-anglais et canadiens-français de Montréal*, Montréal, Éditions du Jour.

RALSTON, David A., David H. HOLT, Robert H. TERPSTRA et Yu KAIG-CHENG

1997 « The impact of national culture and economic ideology on managerial work values : A study of the United States, Russia, Japan, and China », *Journal of International Business Studies*, 28, 1 : 177-207.

SACKMAN, Sonja A. (dir.)

1997 *Cultural Complexity in Organizations*, Thousand Oaks, Sage.

SAINSAULIEU, Renaud

1987 *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques et Dalloz.

SEGAL, Jean-Pierre

1987 « La gestion participative : une comparaison États-Unis, Québec, France », *Revue française de gestion*, 64 : 51-58.

1991 « Les pièges du management interculturel. Une aventure franco-québécoise », *Gestion*, 16, 1 : 17-25.

1998 « Le frère déplace le frère. Un épisode de la vie d'une usine québécoise », dans Philippe D'IRIBARNE et al., *Culture et mondialisation*, Paris, Seuil, 89-115.

STRANGE, Susan

1996 « L'avenir du capitalisme mondial. La diversité peut-elle persister indéfiniment ? », dans : Colin CROUCH et Wolfgang STREECK (dirs), *Les capitalismes en Europe*, Paris, La Découverte, 247-260.

SU, Zhan et Louis-Frédéric LESSARD

1998 « Application d'un modèle révisé de Hofstede à la compréhension des traits culturels des gestionnaires québécois », *Revue Organisation*, 6, 2 : 29-40.

TAYLOR, Norman W.

1961 « L'industriel canadien-français et son milieu », *Recherches sociographiques*, II, 2 : 123-150.