

**Spécificité culturelle du leadership en milieu rural
canadien-français**
The Cultural Specificity of Leadership in Rural French Canada
**Especificidad cultural del liderazgo en ambiente rural
canadiense-francés**

Colette MOREUX

Volume 3, numéro 2, novembre 1971

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/001512ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/001512ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Les Presses de l'Université de Montréal

ISSN

0038-030X (imprimé)

1492-1375 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

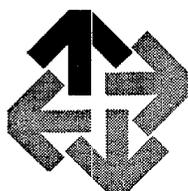
Citer cet article

MOREUX, C. (1971). Spécificité culturelle du leadership en milieu rural canadien-français. *Sociologie et sociétés*, 3(2), 229-258.
<https://doi.org/10.7202/001512ar>

Résumé de l'article

L'approche pluridisciplinaire que permet la petite communauté comme cadre de recherche rend possible le dépassement des résultats explicites de l'analyse d'un questionnaire à réponses fermées et des contradictions qu'ils expriment. C'est ainsi que l'observation participante, les interviews en profondeur et les entrevues informelles conjointes, révèlent dans la petite communauté étudiée la force d'un traditionalisme politique viscéral masqué par des déclarations explicites souvent modernistes. Dans un tel contexte, une parenté culturelle frappante entre la population et ses leaders, d'une part estompe les effets d'une domination traditionnelle coercitive, d'autre part désamorce le dynamisme de leaderships qui se croient progressistes ou révolutionnaires.

Spécificité culturelle du leadership en milieu rural canadien-français



COLETTE MOREUX

DURANT LES ÉTÉS 1969 et 1970 nous avons mené une recherche socio-anthropologique ayant pour cadre une communauté semi-rurale canadienne-française d'environ 7 000 habitants, Douceville, et pour sujet l'étude de certains types de relations de l'individu au groupe dans les domaines éthique et religieux.

Les matériaux que nous utiliserons dans le texte qui suit ont été sélectionnés parmi les données recueillies¹ au cours de cette enquête, pour constituer une sorte de prétest au travail plus général sur les relations de l'individu au groupe.

Nous avons choisi pour ce galop d'essai l'étude du leadership politique mais c'est un peu au hasard et parce que le leadership permet une bonne appréciation de la place et du rôle de l'individu par rapport à son milieu socioculturel : nous n'avons aucune arrière-pensée concernant une quelconque dominance de la sphère politique dans la petite communauté observée, ou dans notre sujet principal de recherche. Nous ne prétendons donc pas ici apporter une contribution à la sociologie et à l'anthropologie politiques, dont nous ne reprendrons ni les débats conceptuels, ni les controverses idéologiques. Nos préoccupations sont d'un tout autre

1. Les données obtenues se répartissent comme suit : pour 1969, 870 questionnaires utilisables portant sur les attitudes éthiques et religieuses de la population ; les matériaux de trois mois d'observation participante et de 152 entrevues informelles ; pour 1970, 126 entrevues en profondeur.

ordre d'idées et centrées sur les modalités de l'insertion socioculturelle de l'individu au groupe, à quelque palier que ce soit.

Au cours de cet article nous nous contenterons, faute de place, d'une description très empirique des résultats obtenus, réservant pour un second texte l'exposé explicite du modèle théorique et des méthodes utilisées dans cette perspective.

Notons seulement que trois mois d'observation participante et d'entrevues informelles nous ayant conduite à l'hypothèse d'une absorption du leadership politique par un milieu culturel très imprégné de traditionalisme, nous avons tenté de vérifier cette hypothèse par une démarche souple qui utilise les avantages conjoints de la petite communauté comme cadre de recherche (techniques quantitatives et qualitatives) et d'une approche pluridisciplinaire (sociologique, anthropologique et de psychologie sociale).

Partant d'une description structurée des attitudes politiques explicites de l'ensemble de la population, nous étions ainsi avertie au départ des traits dominants de la personnalité politique modale, de ses points de rupture et de ses contradictions. Par une exploration centripète qui nous conduisait du groupe entier à ses sous-groupes les plus représentatifs, puis à ses leaders, et par une analyse conjointe allant du niveau le plus empirique au niveau conceptuel nous arrivions à deux constatations qui vérifiaient notre hypothèse : *a*) homologie structurelle entre la personnalité des leaders et la personnalité modale du groupe, quels que puissent être, à première vue, la singularité des individus et le type de domination qu'ils exercent. Meneurs et menés apparaissent en fin de compte comme des sécrétions, inconscientes, d'une culture dont ils assument à leur insu les finalités et les limites ; *b*) cette prédominance de la culture sur la structure, qui s'est imposée à nous sans parti pris de départ, nous a permis aussi de lever les contradictions apparues au niveau de la description du profil politique de la population, et de confirmer son caractère conservateur : pour l'ensemble du groupe comme pour les leaders, les modèles culturels inconscients et les valeurs qui les sous-tendent constituent une sorte de pont explicatif entre les opinions politiques explicites souvent modernistes, et les comportements effectifs, très traditionnels.

Cette adéquation entre les finalités profondes des leaders et de la population, cette prédominance d'un traditionalisme qui s'ignore peuvent alors expliquer certaines caractéristiques locales, telles la pérennité de l'influence de leaders traditionalistes explicitement dépassés ou l'ambiguïté de certains leaderships d'apparence moderniste.

PROFIL POLITIQUE DE LA POPULATION DE DOUCEVILLE : INCONSCIENCE ET CONTRADICTIONS

Dès les premières semaines d'observation une évidence s'impose : la vie politique intéresse au plus haut point la portion mâle et adulte² de la population ; spontanément toutes les conversations s'orientent vers elle, chacun cite des exemples,

² Les enfants ne sont pas admis aux réunions préélectorales, occasions de débordements verbaux et de rixes.

montre comment un jour ou l'autre il a été impliqué dans ses rouages, quels avantages ou quels inconvénients en ont résulté pour sa vie personnelle et celle de sa famille. Toutefois l'expansion de la sphère politique apparaît vite délimitée dans l'espace et dans le temps : elle ne déborde guère le cadre paroissial, régional dans certains cas, les actions du gouvernement provincial, à plus forte raison fédéral, n'intéressant la population que comme des répercussions assourdies des élections locales, par le truchement des représentants élus ; les perspectives, de même, sont à court terme, dictées par des objectifs immédiats et soumises à des alternances de temps chauds, correspondant en gros aux périodes préélectorales et électorales, et de temps froids, durant lesquels l'absence de participation de la population aux affaires locales est remarquable³. Enfin la recherche des satisfactions personnelles ou familiales au détriment de la perspective collective, apporte une troisième limitation, culturellement admise comme les deux premières.

Ces différents traits seront qualifiés de traditionalistes parce qu'ils ont marqué durant un siècle la vie politique canadienne-française et qu'ils sont en opposition avec les thèmes des partis nouveaux, en rupture explicite avec la tradition. L'actualité de ce traditionalisme politique apparaît bien dans les résultats locaux des dernières élections provinciales : Union nationale, 1 750 voix ; Parti libéral, 1 727 voix ; Parti créditiste, 790 voix ; Parti québécois, 393 voix pour 4 732 votants.

Ces 393 voix obtenues par le P.Q., quelques tentatives de « participation » des citoyens aux affaires municipales, un courant sporadique de contestations verbales, témoignent d'une certaine remise en question de l'état politique actuel. Pour tenter une évaluation de la force de ce mouvement, nous examinerons les taux des réponses⁴ à 24 assertions sélectionnées parmi les 111 qui constituent le questionnaire dont nous avons parlé plus haut. L'hétérogénéité des attitudes est évidente, mais très nuancable. Une première catégorie d'assertions, celles qui expriment un désir conscient de rejeter les « erreurs de la tradition », recueille une majorité très forte : de 80 à 90 % de l'échantillon est persuadé du caractère non discriminatoire de l'appartenance aux partis traditionnels, partisan d'une participation aux affaires gouvernementales et comme conscient d'une solidarité ouvrière⁵. Ces résultats, reflet à peu près fidèle des attitudes verbales courantes de la population, exception faite des classes d'âge avancé, témoignent d'une ouverture certaine aux thèmes politiques récents.

Mais, continuant notre lecture des taux des réponses, nous rencontrons un autre lot d'assertions, de caractère moins théorique, plus proche des préoccupa-

3. Les seules séances des Conseils municipaux qui fassent recette sont celles où l'on espère l'affrontement verbal de deux rivaux politiques ou bien la venue d'un personnage comique qui transformera la réunion en théâtre.

4. Les réponses aux questionnaires se répartissent en « vrai », « plutôt vrai », « plutôt faux », « faux ». Nous avons renoncé à une catégorie centrale correspondant à la position neutre ou très nuancée pour éviter une surcharge de réponses « normandes ». Dans cet article, nous regrouperons 2 par 2 les types de réponses, en « vrai » et « faux ». Les interviews subies ultérieurement par un certain nombre des mêmes informateurs montrèrent en effet que la restriction dans la formulation de l'opinion correspondait plus à un procédé rhétorique qu'à une nuance dans l'attitude.

5. Dans cette note, comme dans les notes 6 et 7, le premier chiffre correspond au pourcentage des réponses du groupe « vrai ou plutôt vrai » et le second, au pourcentage des réponses du groupe « faux ou plutôt faux ». *Assertion n° 86* : au fond, être bleu ou rouge, ça ne fait pas de différence : 80% et 20% ; *assertion n° 91* : si les Canadiens français s'occupaient un peu plus de ce qui se passe au gouvernement, ça irait beaucoup mieux : 87% et 13% ; *assertion n° 105* : si les ouvriers étaient plus unis, les choses changeraient : 80% et 20%.

tions concrètes de la population. La quasi-unanimité constatée plus haut vole en éclat, avec une répartition sensiblement égale entre réponses négatives et positives : qu'il s'agisse d'adhésion syndicale, du caractère novateur des nouveaux partis, d'aplatissement de l'échelle des salaires ou du bien-fondé du communisme, les options traditionalistes sont nettes, prédominantes même pour la plupart des assertions⁶. La moitié de l'échantillon ose donc exprimer des opinions conservatrices pouvant aller jusqu'à la caricature. L'allure résolument moderne du premier lot de réponses s'atténue déjà.

Enfin, à un niveau où la portée des réponses est plus masquée, un troisième lot d'assertions⁷ dénote une orientation presque unanime et sans équivoque à la tradition : situées à la frange du domaine politique et du domaine général des conceptions sociales, les attitudes exprimées ici manifestent donc des vues difficilement conciliables avec celles qui ont été exprimées dans les deux catégories antérieures. Retenons trois aspects de cette orientation, les analyses ultérieures devant en préciser la pertinence culturelle dans un contexte à prédominance conservatrice : le sens de l'homogénéité culturelle et la recherche du consensus d'une part, l'absence de spécificité des valeurs politiques confondues avec les valeurs morales, d'autre part ; enfin, le goût des associations volontaires sera relevé : même si l'imitation des modèles américains peut ici entrer en ligne de compte, le style et la fonction de ces associations s'apparentent eux aussi, nous le verrons, à la tradition.

Ces échos un peu disparates et apparemment contradictoires d'un questionnaire qui n'était pas spécifiquement orienté vers l'appréhension des attitudes politiques d'une population, avaient pour seule fin de fournir un point de départ à nos propos ultérieurs. Ils sont la toile de fond sur laquelle se dessineront les comportements plus précis de tels groupes ou de tels individus, plus particulièrement impliqués dans la vie politique locale. Ils font aussi toucher du doigt deux phénomènes sociologiques qui permettront la compréhension de traits socioculturels à première vue non significatifs ; ces deux phénomènes sont tout d'abord l'existence d'apparentes antinomies dans le système d'attitudes d'un même individu ou d'un même groupe ; en second lieu, la manifestation d'une homogénéité culturelle évidente à certains niveaux mais susceptible d'éclatements à d'autres. Reprenons successivement ces deux points.

Avec un bel ensemble, la grosse majorité de la population se montre moderniste sur certains points, traditionaliste sur d'autres ; pourquoi ? Parce qu'elle est insérée dans une société en changement et passionnément préoccupée de moder-

6. *Assertion n° 50* : les unions, ça amène la fermeture des manufactures : 47% et 53% ; *assertion n° 64* : les unions, c'est ce qui fait le plus pour les ouvriers : 53% et 47% ; *assertion n° 59* : les nouveaux partis n'apporteront rien de neuf : 52% et 48% ; *assertion n° 71* : les ouvriers devraient gagner autant que les professionnels : 41% et 59% ; *assertion n° 77* : de nos jours le plus grand danger c'est le communisme : 57% et 43%.

7. *Assertion n° 6* : tout citoyen devrait appartenir au moins à une association : 84% et 16% ; *assertion n° 17* : le travail, au fond, c'est toujours quelque chose de désagréable : 10% et 90% ; *assertion n° 24* : il y a des gens qui sont faits pour être chefs : 96% et 4% ; *assertion n° 38* : c'est la bonne entente qui fait progresser une ville : 95% et 5% ; *assertion n° 42* : le Canada français a longtemps fait l'admiration du monde entier par sa morale et sa religion : 80% et 20% ; *assertion n° 69* : quelqu'un qui s'accorde avec tout le monde est nécessairement une bonne personne : 78% et 22% ; *assertion n° 75* : quand un groupe a une décision à prendre il faut discuter jusqu'à ce que tout le monde soit d'accord : 70% et 30%.

nisation, la population de Douceville a franchi un certain seuil d'accueil des thèmes de la modernité politique, diffusés partout à saturation et qu'elle a repérés aisément dans notre questionnaire : il n'est guère décent, dans un groupe de fort conformisme, de se situer en deçà de ce niveau, même pour sa propre estime. Ainsi face aux stéréotypes généraux, un progressisme peu compromettant est passé dans le champ des consciences et dans le discours de la majorité de la population ; mais, à l'opposé, nous assistons à une adhésion tout aussi unanime à des formules d'une inspiration traditionaliste tout aussi évidente pour l'observateur, mais non reconnue comme telle par l'informateur.

Cette coexistence tranquille d'attitudes contradictoires est un exemple de cet éblouissement culturel grâce auquel des atteintes flagrantes au principe de non-contradiction sont épongées par la conscience collective. L'anémie de la rationalité individuelle à l'égard du monde social s'accommode bien de ces accrocs logiques qu'elle n'admettrait pas à l'égard du monde physique ; elle se contentera alors seulement de reléguer dans l'inconscient certaines attitudes, tandis que d'autres seront portées au niveau explicite, galvaudées par la conversation quotidienne ; les premières sont théoriquement inexistantes, les secondes font partie du rêve collectif officiel : à Douceville, on entend dépasser la vieille éthique politique et on se veut ouvert aux idées nouvelles.

À première vue, il n'existe pas de raisons pour considérer comme plus « réelles » les attitudes modernistes ou traditionalistes des Doucevilliens, la sincérité des déclarations restant de toute façon mise entre parenthèses. Mais l'observation des comportements individuels ou collectifs montre que le dynamisme des personnalités prend appui sur les attitudes traditionalistes inconscientes, celles qui ont été acquises tôt, au sein du groupe primaire et qui restent les plus riches en contenu émotif. Nous verrons qu'effectivement les comportements politiques de l'ensemble de la population, les relations avec les leaders et les comportements des leaders eux-mêmes, sont en conformité avec cette couche traditionnelle, la première acquise, de la personnalité, que nous appellerons *la couche culturelle* : quasi unanime dans le groupe, conservatrice, elle est la traduction individuelle d'une personnalité modale locale à force homogénéisante, si évidente à tous les niveaux de notre recherche⁸. Son action est d'autant plus incontrôlable qu'elle échappe à la conscience, à la volonté explicite et à l'argumentation rationnelle.

L'unanimité que nous avons observée au niveau de certaines opinions délibérément modernistes, reflète également un aspect de la personnalité modale, mais à un niveau encore superficiel, celui qui ne débouche pas sur des conduites conséquentes et que nous pourrions appeler *la couche mondaine* de la personnalité : le conditionnement tardif auquel ont été soumis les adultes actuels n'a pas permis que le modernisme, politique ou autre, pénètre plus que les couches rationnelles des personnalités ; on peut penser pourtant que ces slogans modernistes, que les adultes répètent sans s'y conformer, constituent le bain culturel où grandissent les jeunes et où se mijote le changement profond.

L'existence d'une personnalité modale observable qualitativement, s'exprime aussi à travers les résultats des techniques quantitatives utilisées conjointement.

8. Voir en particulier le mémoire de maîtrise de Marc Renaud : *Elaboration d'une méthode de détection de l'atypisme dans une petite ville du Québec*, Département de sociologie, Université de Montréal, 1970, 287 p.

Ainsi sur 111 assertions proposées, 36 recueillent au moins 80 % de réponses semblables ; de plus l'analyse factorielle menée à partir de ce même questionnaire donne comme premier facteur, recelant un tiers de la variance expliquée au total, la dimension modernisme-traditionalisme général : le facteur comprend les assertions les plus saturées et présente la dispersion la plus faible, seuls 16 individus s'écartent de 20 points et plus de la moyenne de la population⁹. Bien que moins fort, le quatrième facteur, identifié comme exprimant l'acceptation ou le refus de l'idéologie politique traditionnelle, est sorti avec netteté de l'analyse factorielle, témoignant de l'existence de conceptions cohérentes sinon systématiques et d'une forte homogénéité au niveau des attitudes politiques¹⁰.

Mais, et ceci sera notre seconde observation, sur ce fond d'unanimité, voici qu'un certain type d'assertions révèle un partage de réponses à peu près égal entre l'adhésion et le rejet, c'est-à-dire, nous l'avons vu, à un certain niveau, une hétérogénéité des attitudes politiques. Le calcul des χ^2 met en évidence la significativité de l'âge¹¹, du niveau de scolarisation et de la profession des informateurs, tandis que le sexe¹², l'origine, citadine ou rurale, n'ont pas de relations probantes avec les attitudes politiques explicites. Si nous retournons également à l'analyse factorielle et en particulier au quatrième facteur, interprété « idéologie politique », le calcul des coefficients structuraux¹³ confirme l'influence de ces mêmes variables et permet le portrait robot des individus situés aux pôles extrêmes de l'échelle « acceptation-refus de l'idéologie politique traditionnelle » ; au pôle acceptation, c'est-à-dire traditionaliste : personne âgée de plus de 55 ans, instruction secondaire, commerçant ou ouvrier¹⁴, appartenant à quatre associations¹⁵ ou plus ; au pôle rejet, c'est-à-dire moderniste, personne de moins de 30 ans, éducation supérieure, profession libérale, n'appartenant à aucune association.

Ainsi, se greffant sur un fond de réflexes culturels inconscients que l'ensemble des Doucevilliens semblent partager, la distribution d'un autre lot d'attitudes va introduire une structuration de la population selon trois variables essentielles : l'âge, l'instruction, la profession. Ces attitudes, explicites et concrètes, nous l'avons vu, signent l'appartenance de chaque informateur à son milieu particulier, le situent dans la société locale : à l'opposé des précédentes, elles sont centrifuges, reflet des tensions et des conflits s'exerçant dans la communauté. Ce sont elles

9. La position de chaque individu par rapport à l'ensemble de la population répondante peut être évaluée pour chaque facteur par le calcul des écarts entre son score individuel et celui de 50, arbitrairement attribué à la moyenne des scores pour chaque facteur (pour le détail des techniques utilisées, voir Marc Renaud, *op. cit.*, chap. VIII et IX).

10. Le quatrième facteur n'explique que 2,53 % de la variance totale, mais les assertions qui y apparaissent les plus saturées ne laissent pas de doute quant à sa signification (tout citoyen devrait appartenir au moins à une association — le Canada français a fait longtemps l'admiration du monde entier par sa morale et sa religion — il y a des gens qui sont faits pour être des chefs — c'est la bonne entente qui fait progresser une ville — l'école gratuite est une illusion, on la paye sous forme de taxes). Treize personnes seulement s'écartent de 10 points et plus de la moyenne de la population répondante.

11. Sauf à l'égard de l'adhésion syndicale, où les opinions sont plus uniformes, quelle que soit d'ailleurs la variable indépendante.

12. Sauf à l'égard du communisme où les femmes se montrent beaucoup plus agressives que les hommes.

13. Voir Marc Renaud, *op. cit.*, p. 181-182.

14. Suivis de près par les collets blancs.

15. La liaison du traditionalisme politique et de la participation aux associations apparaît déjà ici.

qui nous ont permis la répartition des informateurs en « sous-ensembles ¹⁶ » nantis chacun d'une sous-culture, filtre différentiel de la culture globale. À la différence des attitudes centrales constitutives de la couche culturelle de la personnalité, celles-ci constituent une strate que l'on pourrait nommer *couche structurale* de la personnalité : moins viscérales, plus ouvertes aux influences para et postprimaires, elles sont le domaine par excellence des rationalisations idéologiques ; leurs attaches avec la couche culturelle et ses fondements émotifs sont évidentes. Greffées généralement sur une tradition familiale vigoureuse, elles expriment les intérêts de classe, les conflits de génération et les divergences nées d'un niveau scolaire différent (professions, âge et éducation scolaire sont, nous l'avons vu, les variables les plus différentielles) ; intégrées la plupart du temps à un système doctrinal préexistant, elles permettent, entre autres, l'étiquetage politique et la classification idéologique de leur propriétaire.

En fin de compte les deux paires d'oppositions relevées, soit entre attitudes conscientes — attitudes inconscientes, soit entre homogénéité culturelle — hétérogénéité structurale, sembleraient éclairées : elles rendent compte de la relation entre la structuration des personnalités individuelles et celle d'une communauté spécifique, et du passage d'une réalité psychologique à une réalité sociologique. Nous terminerons cette première partie par deux remarques amorcées dans l'introduction et que nous reprendrons en conclusion : tout d'abord la petite communauté permet de pousser l'investigation sociologique au-delà des opinions explicites des informateurs ; en outre nous soulignerons la légitimité méthodologique et théorique de l'approche culturaliste dans le genre monographique.

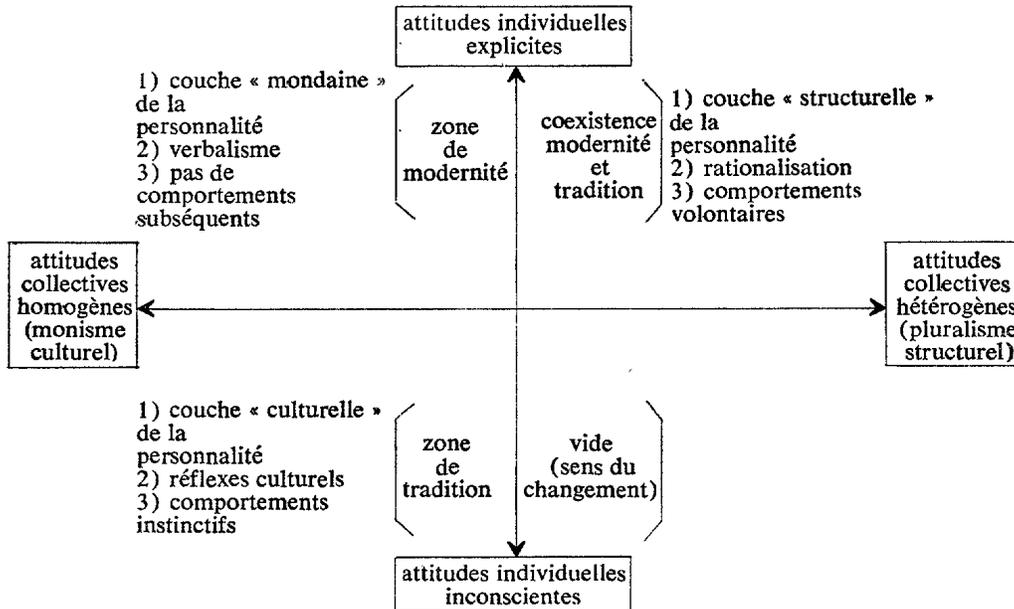
Avant de tenter, dans une seconde partie, une sorte de justification de cette structure des attitudes politiques de la population de Douceville, nous la représenterons par un schéma (voir page suivante).

ACTUALITÉ ET LIMITES DU LEADERSHIP POLITIQUE TRADITIONNEL

À partir de l'analyse des opinions explicites d'une population nous avons jusqu'ici cherché à dégager les lignes de force des attitudes politiques du groupe. Laisant alors notre instrument quantitatif nous essayerons et une mise à l'épreuve et un approfondissement de ce premier point de vue par une confrontation avec l'observation qualitative des comportements et des attitudes plus spécifiques de certains milieux et de leurs leaders. Rappelons-le, nous ne tenterons pas une étude

16. Si nous appelons « ensemble » la totalité des répondants au questionnaire, les « sous-ensembles » seront les parties de cette population constituées d'individus ayant en commun certaines caractéristiques factuelles (âge, sexe, etc.) dont on peut supposer qu'elles déterminent une communauté d'attitudes socioculturelles. Une seconde couche différenciatrice des personnalités sera mise à jour par le calcul des écarts individuels à la moyenne, non plus de l'ensemble de la population, mais du sous-ensemble d'appartenance de chaque répondant au questionnaire. Ces écarts sont la marque, pondérée, de l'indépendance du sujet par rapport à son sous-ensemble et ont permis la détection d'« atypiques » dont l'examen clinique est actuellement en cours. Ces écarts sont représentatifs de la couche que l'on pourrait nommer « idiosyncrasique » de la personnalité. Nous ne nous étendons pas ici sur ces considérations au sujet des composantes de la personnalité, qui se rattachent aux fondements théoriques de notre recherche sur l'atypisme éthico-religieux à Douceville (voir Marc Renaud, *op. cit.*).

*Structuration de la personnalité individuelle modale
et passage à la personnalité collective*



exhaustive de toutes les manifestations ou de tous les groupes de pression politique locaux, nous sélectionnerons seulement ceux que le hasard d'une recherche orientée vers des fins différentes ont portés à notre connaissance et qui nous ont paru bien s'insérer dans notre propos : l'illustration d'un point de vue théorique concernant les relations de l'individu au groupe dans une petite communauté par la description des modalités et des limites du leadership dans une localité rurale canadienne-française, Douceville. Nous irons du point de vue le plus global, l'ensemble de la population, aux plus particuliers, quelques sous-groupes représentatifs.

Les résultats des élections provinciales d'avril 1970 témoignent, on s'en souvient, de la fidélité locale des votants aux deux partis majoritaires du Québec et de leur tendance conservatrice ; l'abstention est faible, 10 % pour l'ensemble du comté, chiffre qui confirme l'impression d'un intérêt généralisé à la vie politique au moment des élections. Mais, sous la sécheresse des chiffres, que représente une élection pour les Doucevilliens, qu'en attendent-ils ?

La préparation et le déroulement matériel du scrutin prennent une importance qui semble les porter au rang de fins et reléguer au second plan leurs conséquences politiques. Nous n'insisterons pas sur le caractère, bien connu, de « fait social total » des élections québécoises¹⁷, mais nous soulignerons seulement la permanence de cette semi-indifférence à l'égard du gouvernement central et de ses interférences avec la vie locale¹⁸. Une telle attitude fait partie d'une vision cohérente

17. Voir par exemple : Pierre Beauchesne, *Monographie d'une communauté jeannoise*, thèse de maîtrise, Département de sociologie, Université de Montréal, 1968, 121 p.

18. Pahl, « The Rural-Urban Contennum », *Sociologia Ruralis*, t. VI, nos 3-4, 1966, p. 319. Communautés espagnoles et grecques (les Saractans décrits par Kovadias, par exemple) où la rupture entre gouvernement central et localités isolées n'est comblée que par l'intermédiaire d'hommes de lois. Ici les politiciens officiels jouent à peu près ce rôle.

selon laquelle les rouages politiques officiels ne sont que des habillages vides, étrangers aux structures réelles du pouvoir, et les élus légaux, des marionnettes entre les mains des leaders véritables : on estime que les vraies décisions sont prises en dehors des Conseils, municipaux, régionaux ou provinciaux, par des individus sans liens définis avec les institutions politiques¹⁹. Si bien que les personnages officiels peuvent défiler sur les scènes institutionnelles, les changements et les bouleversements se succéder, une continuité politique réelle reste assurée par les détenteurs anonymes de la puissance, dont on ignore les buts réels et la plupart des moyens. Ces personnages, dont il existe plusieurs exemplaires dans la région, sont connus de tous mais leur nom est toujours prononcé avec réticence, comme par crainte d'une profanation. Ce nom, disons « Noblot » par exemple, pour Douceville sous-entend une dynastie, avec ce que ce terme suppose de continuité, presque de légitimité, et évoque un environnement de clientèles, d'hommes de main, d'ennemis héréditaires aussi ; parfois, un prénom seul est prononcé, « Auguste » ici, qui désigne l'actuel chef de clan et que l'on dit avec une sorte de familiarité à la fois haineuse et admirative.

Si les Noblot ont pu asseoir, depuis près d'un siècle, leur monopole sur l'industrie locale de produits chimiques²⁰, leur affaire paraît, depuis quelques décennies, de plus en plus modeste par rapport à l'usine rivale, étrangère et relativement indifférente aux particularités locales. Leur influence politique et sociale serait donc sans commune mesure avec leur puissance économique, même si celle-ci fut à l'origine de leur pouvoir : lanceurs d'hommes politiques, promoteurs ou briseurs de mouvements d'opinion, faiseurs ou défaiseurs de carrières et de réputations, ils n'ignorerait rien de la vie publique ou privée de chacun et auraient les moyens d'intervenir en tout temps, en tous domaines. Leur vie personnelle, par contre, ne transparait qu'à travers quelques actions d'éclat publiques ou des rumeurs de bouche à oreille ; dans les deux cas l'insistance est mise sur la nature hors du commun du personnage évoqué : ses machinations perverses mais géniales, sa cruauté qui peut être généreuse, ses capacités illimitées de jouissance et de résistance physique et psychologique.

Serait-ce donc à ses qualités personnelles, innées ou acquises qu'Auguste Noblot devrait son prestige, plus qu'à la richesse ou à la position sociale de sa famille ? Nous pourrions croire tenir là un exemplaire de chef charismatique si ce leadership doucevillien ne présentait au moins deux caractéristiques qui l'éloignent du type classique. Tout d'abord, le pouvoir d'Auguste et de ses devanciers ne prend pas appui sur la sphère « affectuelle » des comportements collectifs ; si l'on constate à leur égard une certaine admiration, plus ou moins hargneuse, ils ne suscitent ni attachement, ni dévouement inconditionnels ; nul sentiment de « participation » n'anime leur partisan. Enfin, ce meneur n'est pas un novateur, il s'installe au contraire dans une tradition reconnue, il en profite et en utilise au mieux les rouages mais il ne recherche ni l'instauration d'un ordre nouveau, ni même l'amélioration de l'ordre présent. Il est l'homme d'une époque et d'une culture ; il se meut à l'aise dans un milieu qui ressemble encore assez à celui qu'il

19. Il nous est apparu que le pouvoir local le plus évident est en fait aux mains de secrétaires de mairie qui, sans responsabilités officielles, décident à peu près de tout dans les deux municipalités qui se partagent la localité. Seuls quelques informateurs semblent avoir conscience de ce fait, la majorité liant à l'idée de pouvoir celle de leader.

20. Noms et type d'industrie sont fictifs.

a toujours connu pour qu'il ne mette en doute ni le bien-fondé de ses vues politiques et plus généralement sociales, ni l'efficacité de ses méthodes.

Or, cette société qu'il incarne et réussit apparemment à perpétuer, qu'est-elle ? Une société rationaliste d'inspiration théocratique, où les formes et les limites du leadership présentent des relations évidentes avec les caractéristiques socio-culturelles dominantes : tout d'abord le monisme culturel fondamental que nous avons constaté plus haut assure une certaine communauté des valeurs et des modèles d'un bout à l'autre de l'échelle sociale ; dans le domaine politique, les critères de la légitimité du pouvoir, ses privilèges, ses limites aussi, feront l'objet de croyances partagées aboutissant à un état de consensus satisfaisant où les uns commandent et les autres obéissent dans l'acceptation généralisée, sinon la satisfaction.

Fondus dans le même moule culturel, meneurs et menés ont ainsi appris et intériorisé que « certains individus sont faits pour être des chefs » (96 % de réponses positives), et que semer le désordre est répréhensif (95 % de réponses positives à l'assertion : « C'est la bonne entente qui fait progresser une ville »). Mais cette soumission à l'autorité trouve sa limite dans une conception, également généralisée, de la nature individuelle et du rôle de l'individu face à l'histoire : un élément falot, sans autre liberté que celle d'adhérer à la norme, un champion à la petite semaine du tour de main politique, peut-être, mais pas un prophète. « Raisonnable », le Doucevillien n'admet que des chefs raisonnables c'est-à-dire reconnaissant leur insignifiance à l'égard d'un monde dont la rationalité, absolue, leur est extérieure. Même génial dans la petite sphère de ses activités humaines, le leader ne sera qu'un bricoleur²¹ face aux règles cosmiques établies *in illo tempore*, une fois pour toutes. L'origine théologique de cette conception n'est évidemment guère consciente aux acteurs sociaux, bien pénétrés au contraire de leur importance, mais deux séquelles corollaires sont bien évidentes dans le domaine qui nous intéresse : le doute à l'égard des possibilités d'un changement profond et de la créativité de l'action individuelle. On conçoit dès lors que la majorité de la population supporte bien un leader qui réussisse à l'intérieur des limites de pouvoir qui lui sont imparties, sans penser à en transgresser les bornes socialement admises ; la chaleur collective, la participation mystique qui entourent le novateur charismatique sont absentes d'un monde où les plus doués ne sont rien que les artisans habiles d'un monde sans événements ; toutefois un enthousiasme notoire et, nous l'avons déjà dit, un certain degré de satisfaction, accompagnent l'exercice d'un pouvoir qui prend racine dans les couches culturelles profondes de la population.

Cet ordre rationnel, auquel les chefs politiques se plient comme le dernier des citoyens, est simple : c'est un principe binaire, symbolisé par l'alternance plus ou moins régulière des deux couleurs, bleu et rouge, représentant les deux grands partis qui, de mémoire d'homme, détiennent successivement le pouvoir à tous les échelons politiques de la province de Québec. À peu près vides d'idéologie, sans opposition de contenu évidente, ces deux groupements sont plutôt des formes neutres dont la fonction est bien éloignée de leurs motifs politiques officiels : elles ne rythment rien moins que l'ensemble de l'ordre social, public et privé, par la seule nécessité de leur présence alternée.

21. Au sens lévi-straussien.

Tout d'abord, elles structurent les catégories de temps et d'espace : elles divisent le territoire doucevillien en deux étendues concentriques : le rouge = la ville, au centre ; le bleu = la campagne, tout autour ; le temps du règne de tel Bleu ou de tel Rouge, maire ou député, est le repère le plus courant du calendrier local. Chaque problème de la vie locale (loisirs, question d'aqueduc, fusion des deux municipalités) est immédiatement envisagé sous le jour d'une opposition entre deux individus incarnant chacun l'une des deux couleurs. De plus, la couleur étant attachée de naissance à chaque individu, la division chromatique fournit une grille de structuration permanente de la société locale ; extérieure à la stratification économique ou politique, elle apparaît bien, là encore, comme ce principe impersonnel à fin spécifiquement classificatoire. Quelqu'un vient-il à changer de couleur, le fait est commenté ardemment et toute sa vie le *switcher* est désigné comme « celui qui a viré » en telle ou telle année ; cette volte-face ne semble pas entraîner une réprobation morale, mais un intérêt intellectuel comme le ferait une exception à un ordre logique.

Au-delà d'autres dissemblances, les ressortissants d'une même couleur se constituent en une catégorie suffisamment homogène pour que les dichotomies *ingroup-outgroup*, bon-mauvais, fiable-non fiable, jouent d'un parti à l'autre avec les répercussions affectives et « comportementales » bien connues dans le milieu québécois traditionnel : fréquentation d'amis et achat chez les commerçants de même teinte, obtention d'emplois et de charges publiques, « cadeaux », pavages des rues et électrification limités aux secteurs géographiques de même couleur que le député en place, etc.²². Toute une clientèle héréditairement fidèle subit les contre-coups des victoires et des défaites de sa couleur, puisque, le fait est trop connu pour le développer, toutes les couches de l'administration locale sont encore plus ou moins soumises aux fluctuations du pouvoir. Les attitudes de la majorité de la population à l'égard de ces pratiques sont de celles que l'on a face au monde naturel, attentives et éthiquement neutres : Mme X... sait que la fidélité de sa famille à l'Honorable Z... lui a acquis, ainsi qu'à sa sœur, le droit légitime à l'obtention de la place qu'elle vise à l'hôpital ; elle attend sagement que l'heure de « son » député arrive. Si l'attente paraît trop longue, un seul recours, la fuite : c'est ce qu'a fait Jean B... lassé du trop long succès de la couleur adverse. Cette fatalité devient en fin de compte la justification courante des échecs professionnels (« J'étais pas du bon coté » dit-on), ou des paresse congénitales (« C'est pas la peine que je cherche du travail, je ne suis pas du bon bord »).

Ces traits de traditionalisme constituent l'un des chevaux de bataille des nouveaux partis : en fait, s'ils sont offensants pour une morale universaliste et une psychologie de l'*achievement*, leur fonctionnalité n'est pas négligeable s'ils sont replacés dans le milieu sociologique qui prévaut encore à Douceville : les vertus de dévouement, de fidélité, voire de loyauté s'y trouvent bel et bien, mais elles s'exercent à l'intérieur du monde concret et personnellement éprouvé de la communauté de couleur, celui que, dès l'enfance, on a appris à considérer comme le vrai, le bon. Les idéaux, à défaut d'idéologie, se matérialisent à jets continus par des satisfactions concrètes, une place, un beau chemin, combien plus parlantes et vraies que les promesses abstraites pour des temps futurs des nouveaux hommes

22. Même les salons funéraires sont dichotomisés, la mort donnant lieu à des anecdotes de folklore macabre les plus savoureuses.

politiques ! Une justice distributive est d'ailleurs sous-jacente à cette éthique particulariste puisque, à quelques dizaines de voix près, l'équilibre des couleurs est assuré²³ et que l'avenir n'est jamais bouché pour le vaincu qui attend son tour. Une démocratie diachronique est ainsi assurée, dont les effets sur la psychologie individuelle ne peuvent être que bénéfiques : la victoire des Bleus ne ruine pas l'avenir des Rouges mais leur laisse, jusqu'aux prochaines élections, le temps de l'espoir ; les forces se regroupent, les tactiques se déploient, recevant de chacun la joyeuse participation que réclament en vain des formules politiques plus modernes. Les malices du cycle des couleurs tiennent ainsi les énergies en éveil pour des tâches dont l'importance est visible à tous, ni plus ni moins que la régénération périodique de l'ordre du monde social.

Dans ses formes traditionnelles la vie politique locale a donc une signification sociologique profonde, mais extérieure aux institutions officielles et aux valeurs spécifiquement politiques, au sens moderne du terme. Le gouvernement central représente un type de domination rationnelle qui n'est ni intériorisée par la population, ni concrétisée par les institutions locales ; quant au leadership personnel, que nous avons pu croire un moment de forme charismatique, il relève en fait du genre dit traditionnel : les individus obéissent essentiellement à des normes impersonnelles, à peine conscientes, dont le leader se fait lui-même le serviteur, d'une part ; d'autre part, les valeurs de référence sont apolitiques, orientées vers le maintien d'un ordre moral d'inspiration religieuse, dont chaque citoyen porte la responsabilité.

Les attitudes entourant le rôle du leader témoignent aussi de l'influence de cet humanisme chrétien pour lequel la valeur morale de l'individu est garante de son efficience à tous les niveaux, et la condition suffisante de l'harmonie de la vie du groupe ; ainsi, le principe de la polyvalence du chef est encore très vif : les personnes dans l'embarras iront tout naturellement consulter et demander aide à l'un des leaders locaux ; mais elles démêlent mal les attributions respectives du curé, du député ou des directeurs des divers services sociaux, qui passent une partie de leur temps à réaiguiller leurs clients. Réceptacle des valeurs du groupe, le leader sera par ailleurs évalué selon les vertus morales appréciées ici et non d'après les critères jugés politiques par l'observateur extérieur : on attend de lui qu'il soit bon père²⁴, grand travailleur et soutien fidèle de ses partisans. X... fut à l'extrême dénué de scrupules et de sens civique mais il a mérité l'estime de générations de Doucevilliens parce qu' « il s'est tué à la tâche » pour ses électeurs particuliers.

Enfin, dernier trait de ce panmoralisme, et nous observerons mieux ce caractère dans les paragraphes suivants, les relations humaines sont toujours conçues en termes de rapports interpersonnels ; cette vision psychologique, bien accordée aux cadres restreints de la petite communauté et à l'idéologie de l'amour chrétien, estompera les conflits de classe, en épongera les effets, en niera évidemment la « fonctionnalité ». Les antagonismes de personnalité, les atteintes au principe de charité causeraient seuls les tensions entre pauvres et riches, maîtres et serviteurs ; à défaut d'une charité toujours difficile à exercer, la bonne volonté et la conscience claire suffiraient à résorber les déséquilibres.

23. Aux dernières élections législatives 71 voix de différence entre Union nationale et Parti libéral.

24. Les qualités d'époux semblent faire partie à un degré moindre de la panoplie du parfait leader.

L'actualité locale de cette philosophie sociale forgée au milieu du siècle dernier nous a semblé hors de doute : l'observation participante, les entrevues, les résultats du questionnaire et ceux des élections s'accordent à donner l'image d'une population qui s'accommode de l'ordre politique traditionnel et de la vision du monde social qui le sous-tend ; une forte minorité²⁵ souhaiterait même un renforcement de certains traits traditionnels qu'elle estime mis en péril par les accommodements des deux grands partis traditionnels avec la modernité : le « créditiste » ramènerait « quelqu'un à poigne » qui ferait cesser les hold-up et la mode des cheveux longs. La conception du chef politique institutionnalisé que nous venons de décrire correspondrait donc bien à celle du Doucevillien moyen, ouvrier, petit commerçant, artisan, et à un degré moindre, agriculteur et employé dont nous avons aussi constaté plus haut la parenté des attitudes : dans une société aux objectifs strictement définis, limités par un ordre culturel fixe et extra-humain, l'action du leader politique consiste fondamentalement à assumer cette réalité ontologique sur laquelle repose la survie sociale du groupe. Ces aspirations collectives satisfaites, le leader dispose alors de pouvoirs étendus sur les destinées individuelles, dans la mesure toutefois où son action se situe à l'intérieur du cycle fermé des choix collectifs : en particulier, il ne lui appartient pas de faire éclater le rythme binaire fondamental pour entraîner son groupe dans une évolution linéaire : il n'est pas un prophète, pas même un réformiste. Par contre, la légitimité de ses interventions dans la vie professionnelle, voire familiale, des gens, n'est guère mise en doute.

Nous avons donc ici un autre exemple de la prédominance de l'ordre culturel sur l'ordre social dans une petite communauté. Nous avons vu comment l'intériorisation de valeurs collectives souvent inconscientes amortissait, réinterprétait des aspirations modernistes empruntées à la société ambiante mais restées superficielles ; nous constatons, dans le même sens, l'effet abrasant d'une vision du monde particulière sur les inégalités, les assujettissements sociaux. Dans une société à prétention démocratique, passionnée du progrès, un Noblot impose encore sans trop de peine un type de domination théocratique, quasi inquisitoriale parce qu'il peut compter sur une complicité culturelle dont ni lui ni ses victimes ne se rendent compte : même conception du licite et de l'illicite, même vision de la place de l'homme dans l'univers social, même évaluation de la marge convenable entre les idéaux et les réalités.

Après cette description rapide des modèles politiques les plus généralement admis à Douceville et une évaluation du rôle du leader politique traditionnel, nous choisirons trois sous-groupes situés respectivement aux pôles extrêmes et au centre d'un continuum traditionalisme-modernisme des attitudes politiques. Dans chaque cas nous procéderons à une description suivie d'un portrait du leader correspondant, soit : au pôle traditionaliste, les ouvriers de la principale industrie locale et leur chef du personnel ; en position centrale, les collets blancs et le président de leur association la plus représentative ; au pôle moderniste, le groupe un peu disparate des jeunes membres des professions libérales et leurs meneurs politiques, généralement péquistes. L'importance de chacun de ces développements sera proportionnelle à l'importance numérique de chacun des groupes.

25. Les 790 voix créditistes correspondent à la fraction la plus conservatrice de la population (nationalisme, cléricisme, autoritarisme).

IMPLICATIONS POLITIQUES DU LEADERSHIP ÉCONOMIQUE TRADITIONNEL

On se souvient que la condition d'ouvrier, spécialisé ou non, était liée à l'adoption d'attitudes politiques et, plus généralement sociales, traditionnelles ; c'est qu'à Douceville la quasi-totalité des ouvriers est d'origine paysanne récente, beaucoup sont arrivés des campagnes environnantes par suite de la transformation en cours des professions agricoles, et un certain nombre d'entre eux conservent même une petite ferme où s'emploient leur femme et leurs jeunes enfants. Mais, outre l'origine sociale, les relations de travail et leurs prolongements à l'extérieur du lieu de travail nous ont paru devoir étroitement conditionner les comportements et les idées politiques de ces 900 personnes²⁶, hommes pour la plupart, employés de la principale usine de produits chimiques de Douceville. Les entrevues que nous avons eues avec des ouvriers ou des ouvrières d'entreprises locales de moindre envergure dénotent une complète similitude de situation et d'attitudes.

Les diverses compagnies qui ont installé des filiales à Douceville ont compté avec la docilité bien connue du rural canadien-français et les salaires réduits dont il se contente : ces deux avantages venant à disparaître supprimeraient du même coup la raison d'être de ces manufactures. Aussi les compagnies s'emploient-elles, de toute leur énergie, à faire perdurer un style de relations de travail inchangé depuis un demi-siècle ou plus : bas salaires, longue durée du temps de travail, absence de garantie de l'emploi et de lois sociales et, à plus forte raison, de toute forme de droit de regard des ouvriers sur la marche de l'entreprise. Au cours des prochains paragraphes nous essayerons d'isoler les éléments de cette stratégie faite d'un dosage savant de coercition brutale et de satisfactions apportées aux attentes culturelles profondes des ouvriers. Un modèle rédhibitoire du « bon ouvrier » est fixé qui, dans le domaine politique par exemple, se matérialise par une défense absolue de toute activité extérieure à la routine des partis traditionnels et, plus précisément, de tout comportement pouvant de près ou de loin contribuer à l'implantation d'un syndicat à l'intérieur de l'usine. Les faits et gestes du personnel et des membres de leur famille sont bien connus de la direction grâce au contrôle informel qui s'exerce en ville et à une équipe de *spotters* en action en dehors et à l'intérieur de l'entreprise. Alors que des fautes professionnelles, le retard, l'absence sans motifs valables, même l'introduction de boissons alcoolisées sur les lieux de travail bénéficient d'une indulgence assez surprenante, les transgressions d'ordre politique sont férocement sanctionnées : le renvoi. Face à la hantise syndicale, le respect de l'amour-propre des employés, un des thèmes favoris de la propagande patronale, n'a plus cours : une distribution clandestine de tracts prosyndicaux ayant eu lieu dans une manufacture locale, les ouvriers durent défiler l'un après l'autre dans le bureau de la secrétaire de direction et jeter ostensiblement le tract déchiré dans la corbeille à papier.

Un état permanent de crainte et de suspicion semblerait être la raison principale de l'absence d'agitation dans les manufactures doucevilliennes. En fait, nous avons reçu trop de déclarations d'ouvriers et d'ouvrières pour ne pas nous rendre compte que si cette peur existe, elle est bien intériorisée et transfigurée en une acceptation tranquille d'un état de fait inéluctable. C'est que, par une

26. De plus, de nombreux individus exerçant actuellement d'autres professions ont été à un moment ou l'autre de leur existence employés par cette compagnie.

adroite exploitation de certaines valeurs fortes dans le groupe, une propagande patronale, écrite et verbale, atténue les effets frustrants d'exigences contraignantes, réussissant par certains côtés à en rendre souhaitables les désagréments. Essayons de préciser cette ligne de rencontre entre les intérêts des patrons et l'éthique des ouvriers.

Si la vision du monde local n'a plus guère de contenu religieux explicite, une philosophie thomiste vulgarisée que l'on pourrait schématiser par une croyance en une nature humaine universellement rationnelle et libre continue à sous-tendre les dominantes culturelles du groupe. Les particularismes historiques, les spécificités spatio-temporelles n'ont ainsi pas d'influence sur l'homme, c'est lui au contraire qui donne aux relations sociales un caractère d'universalité : celles-ci relèvent donc d'un ordre naturel comme est « naturelle » la morale manichéenne qui oriente l'action humaine. Par sa liberté qui l'apparente à Dieu, l'homme connaît le bien mais, par sa nature animale, il est entraîné au mal ; responsable de ses choix, il reçoit les sanctions et les gratifications qui en découlent.

Malgré leur abstraction, de tels principes sont pourtant gros de conséquences sociologiques : qu'il se trouve à l'usine ou chez lui notre ouvrier sera moralement soumis aux mêmes obligations, à la pratique des vertus générales de charité, de justice, d'acceptation, et des vertus propres à son état : obéissance à ses supérieurs, humilité. L'acceptation réciproque de cette règle du jeu social étant nécessaire au bon fonctionnement d'une société basée sur de tels principes, les supérieurs devront de leur côté faire la preuve de leur charité, de leur esprit de justice à l'égard des inférieurs. Ce complexe d'attitudes dites paternalistes s'exprime à Douceville en une indulgence, déjà signalée, à l'égard des fautes vénielles du travailleur, la prise en charge ostensible de certaines pathologies (alcoolisme, troubles psychologiques), la participation de l'entreprise aux événements familiaux, heureux ou malheureux, des ouvriers.

De là aussi la répression qui suit les cas d'« ingratitude », de « mauvaise conduite » de l'ouvrier à l'égard de la compagnie : ses activités illicites sont toujours situées au niveau moral, les relations humaines ne pouvant sécréter que des réalités de cet ordre. Ayant failli à la règle, il est « normal » qu'il soit puni ; il en éprouvera une « honte » salutaire. De fait la réprobation généralisée de son entourage familial et de son milieu de travail suffirait à donner mauvaise conscience au travailleur en mal de contestation. Ne disposant pas de modèles théoriques extérieurs, sans l'appui d'une solidarité de classe, combien aisément il se laissera persuader que son malaise n'est pas sain, qu'il provient d'une paresse ou d'un orgueil qu'on lui a appris à résorber depuis l'enfance ; et effectivement le climat social est tel qu'à Douceville seuls ceux qui n'ont rien à perdre, les très jeunes, les asociaux, tenteront de-ci de-là une action solitaire de rébellion ; action sans écho, indifférente à toute idéologie constituée mais reflétant un état personnel de perturbation physique ou morale ²⁷.

Une remarque faite incidemment par des responsables du personnel de trois manufactures différentes témoigne pourtant de failles dans l'apparente étanchéité du système : c'est la constatation du nombre élevé des fugues, de l'absentéisme

27. Dans une recherche effectuée voilà quelques années dans une autre communauté rurale de la province de Québec, la même remarque s'imposait pour les personnes détachées du catholicisme.

des ouvriers, problème numéro un des manufactures locales. L'insatisfaction prendrait ainsi des formes inavouées et bien dans la ligne de la personnalité modale locale : on ne fait pas front, on fuit, réaction moins « immorale » qu'une désobéissance ouverte à l'autorité patronale, réaction moins sévèrement sanctionnée aussi puisqu'elle constitue encore l'aveu d'une relation infantile de l'ouvrier au patron.

Mais, au niveau de l'apparence et pour la majorité des employés, un appel à la raison, l'exemple des vertus récompensées et des désobéissances punies, suffisent la plupart du temps à stimuler au travail tranquille. Certes, reconnaît la direction, tout n'est pas que plaisir dans l'exercice d'un métier, mais l'imperfection inhérente à la condition humaine, vouée à la souffrance, en est seule responsable. Les patrons, les riches ont aussi leurs misères, leur contrainte, qu'on ne leur crée pas de tracas supplémentaires en cherchant à déranger l'ordre social ; que chacun reste à la place où il a été mis de par sa naissance et tous seront satisfaits. Cette sagesse qu'il y a à rester là où on est né est effectivement très vivante dans la population, comme apparaît tout à fait normal le lot des inconvénients attachés aux conditions modestes. Si la politique sociale du gouvernement provincial dérange un peu la rigueur des stratifications traditionnelles, les bénéficiaires de telles mesures sont les premiers à s'étonner : « Pourquoi c'est faire que Dieu m'envoie de la manne comme ça ? », et le sentiment d'une récompense non méritée intervient aussitôt : « ... J'ai rien fait pour ça ... », dira un bénéficiaire éberlué d'allocations de secours.

Cette confusion si profonde entre les valeurs éthiques et les valeurs politiques, cette intériorisation si douloureuse des sanctions patronales sont entretenues par les preuves concrètes de l'automatisme de la relation entre la bonne conduite et la récompense d'une part, la mauvaise conduite et la punition d'autre part : les faits et gestes des « bons ouvriers » sont cités, affichés, les promotions à partir de débuts modestes sans cesse rappelées. Inversement, les tentatives d'insubordination se sont trouvées punies, presque d'elles-mêmes, comme d'une main divine. L'exemple de choix de cet échec fatal est le rappel d'une grève fameuse qui, vingt ans après, entretient encore toute la population dans une psychose de terreur et de culpabilité. Continuellement on rappelle la violence de ces six mois de folie, les vitres et les toits défoncés, le manque d'argent, la faim, la chasse à l'homme, les dettes dont certaines ne seraient pas encore acquittées. Un climat de méfiance entre grévistes et *scabs* aurait déchiré la ville, les familles ; la peur de se compromettre travaille encore ceux qui ont été les acteurs plus ou moins volontaires d'une tragédie dont ils refusent souvent de parler et même de se souvenir. Des quelques 200 personnes que nous avons interviewées en profondeur, 4 seulement se sont déclarées nettement en faveur de cette grève et du syndicat qu'elle tenta d'instaurer. Les autres répètent avec ensemble les arguments que leur infusent à satiété leurs employeurs et dont certains s'articulent si bien avec leurs propres tics culturels : dans cette affaire malencontreuse la population de Douceville pêcha surtout par imprudence et naïveté ; les responsables véritables, puisqu'il faut bien des coupables, sont les étrangers, les « purs étrangers » dit-on, venus de la ville moralement pourrie, Montréal, et mandatés peut-être par des forces plus lointaines, « les communisses ». Buveurs, voleurs, débauchés, ils ne portent pas d'intérêt réel à ceux qu'ils jettent dans le désordre, mais ne cherchent qu'à s'enrichir des cotisations

des pauvres puis à dépenser leur argent en ripaille avec les filles. C'est par le charme quasi surnaturel de la parole de ces démons que la raison d'une partie des ouvriers a pu faiblir, se laisser détourner par l'espoir de gains immérités. En effet l'action syndicale étant essentiellement orientée vers l'augmentation des salaires, se déclarer favorable au syndicat c'est encore faiblir moralement, chercher à se faire attribuer un surcroît d'argent que l'on n'a pas mérité. Et une fois de plus les entreprises savent faire appel à la raison de leurs employés pour leur démontrer, chiffres à l'appui, qu'après la grève ils se retrouvèrent plus pauvres qu'avant, et accablés en outre du remords d'avoir violé le contrat d'association qu'ils avaient en quelque sorte passé avec leur patron lors de leur embauche.

Cette référence aux satisfactions économiques trouvera des oreilles sensibles dans une société où les aspirations à la consommation commencent à s'imposer dans les couches d'âge moyen et inférieur. On leur montrera que ceux qui désirent s'enrichir, réussir, le peuvent, sans violence et en toute légitimité, par les canaux admis du libéralisme économique capitaliste assortis de quelques traits culturels locaux que nous commençons maintenant à connaître : tout d'abord caractère individuel de la promotion comme en témoigne les cas, montés en épingle, d'ascension professionnelle exemplaire ; ensuite, relation obligatoire de cause à effet entre le succès et l'intensité du travail : les travailleurs industriels de Douceville considèrent comme un bienfait de pouvoir travailler 6 jours par semaine, 7 pour certains corps de métier, et 10 heures d'affilée. La valeur sanctifiante, expiatoire, du travail, pour n'en être plus religieuse, n'est pourtant pas absente des consciences ; les réponses au questionnaire, les conversations spontanées lui donnent une place centrale dans l'éthique de la plupart des informateurs²⁸. Un mari, un employé, un citoyen, sont d'abord souvent jugés sur le critère de leur ardeur au travail, qui suffit presque à qualifier le personnage ou, au moins, à en faire un être recevable. Les conditions matérielles de travail sont dures, insalubres, dans plusieurs manufactures, aussi bien pour les hommes que pour les femmes, mais ces incommodités ne rencontrent qu'une constatation fataliste : « Tant qu'on pourra toffer ! » Enfin, troisième condition de réussite, la docilité à l'égard des modèles de comportement si bien définis par la compagnie et qui ne laissent pas d'équivoque quant au style à adopter par celui qui veut réussir.

Ces trois exigences remplies, avec plus ou moins de perfection, voici notre ouvrier en sécurité, une sécurité qu'il ne trouvait plus dans une condition récente d'agriculteur ou de petit artisan : salaire relativement bas mais assuré, temps de travail long mais délimité, garanties sociales réduites mais plus amples pourtant qu'il n'en aurait dans une profession indépendante. Souvent propriétaire de sa maison et d'un jardin, il pourra vivre modestement, sans trop de privations s'il n'est pas malade, avec l'ambition d'envoyer ses enfants à l'université s'ils tournent bien. Un des aspects positifs de la condition salariale sera donc vivement reconnu et apprécié : moyennant l'abandon de quelques libertés, elle offre à ce paysan déraciné une relative sécurité dans un monde culturel assez proche de celui de son milieu originel ; un monde où la parenté, les *chums*, les associations et le

28. M^{me} F..., 50 ans, reste debout 10 heures d'affilée dans son atelier, sauf une demi-heure de « break » vers midi. Le soir elle « s'écrase », un chapelet dans les mains, mais le dimanche elle se remet à son « moulin » personnel, « pour le fun ».

jeu politique ancestral procurent à l'individu une intégration et une participation sociales assez denses pour le prémunir contre des prises de conscience intempestives. La seule vraie peur des ouvriers de Douceville est le chômage, devant lequel il n'a pas encore de recours politique, et l'invasion de sa commune par des étrangers porteurs de désordre. Contre ces deux dangers la compagnie promet de le prémunir, et il lui en est reconnaissant. Dans quelle mesure est-elle capable de tenir sa promesse ?

Enfin, nous arrivons au sommet, à l'élément décisif de la stratégie patronale, celui qui conditionne la mise sur pied et la réussite de la propagande précédente. Reprenant l'heureuse recette de l'impérialisme anglo-saxon, les propriétaires américains, juifs ou canadiens-français montréalais des manufactures doucevilliennes placent entre eux et la masse ouvrière, un chef du personnel, une contremaîtresse autochtones, dont le rôle délicat d'homme tampon s'estompe derrière des fonctions très positives : ils sont l'incarnation toujours présente, la synthèse des idéaux définis précédemment, la preuve tangible de l'ouverture possible vers le haut ; mais surtout, leur présence joue comme un baume permanent aux meurtrissures de l'amour-propre national ou culturel ; les patrons réels, étrangers ou citadins, sont complètement invisibles, cachés par l'activité omniprésente du « petit gars de chez nous » qui a réussi.

Il est aisé de tracer un portrait robot de ce personnage et du type de leadership, gros de conséquences politiques, qu'il exerce : les divers exemplaires que nous en avons connus peuvent être confondus jusqu'au costume, à la façon de recevoir, aux intonations de voix. Dans le cas de la principale usine, la direction supérieure sélectionne quelques ouvriers dont les qualités répondent à ses attentes : intelligence, docilité, ambition. Après quelques années de formation à l'étranger, dans la « maison mère », ils reprennent place à la manufacture de Douceville où ils occupent successivement les différents postes d'encadrement du personnel jusqu'à l'apothéose, la promotion au rang de chef du personnel. Né diplomate de par la tradition cléricale canadienne-française, le chef du personnel aura appris à systématiser, à rendre efficace cette souplesse congénitale ; à la charnière de deux cultures dont il a su flairer les exigences essentielles, il satisfait à la fois le nationalisme pointilleux de ses subordonnés et les intérêts tangibles de ses patrons.

En effet, bien que d'une loyauté totale aux desseins de l'entreprise, il saura prouver à ses hommes qu'il est l'un des leurs : se mêlant quotidiennement à eux, leur parlant familièrement, les aidant de plusieurs manières, eux et leurs familles, il acquiert ainsi le droit à leur obéissance, à leur fidélité inconditionnelle. Connu depuis l'enfance par les plus âgés, ayant grandi avec les autres, ayant vu pousser les plus jeunes, il prendra bien garde de ne pas décevoir la confiance que créent de telles attaches. Au travail, il demeure simple et accessible, donnant du « tu » et acceptant d'être tutoyé ; ne réprimandant jamais en public, sanctionnant sans éclat, il cherche continuellement à réduire la conscience d'un écart entre lui et ses citoyens moins chanceux.

Le personnage forgé à l'usine se prolonge à la ville : train de vie relativement modeste, voiture standard, vie familiale irréprochable. Contrairement aux commerçants ou aux collets blancs, on le voit peu se donner en spectacle au cours des festivités locales. S'il verse sa cotisation aux diverses associations auxquelles son

rang le force à adhérer, il n'y occupe pas de poste de responsable. Enfin, comme la plupart des détenteurs de responsabilités professionnelles importants, le chef de personnel est officiellement apolitique, n'assistant même pas aux réunions préélectorales ou se cachant pour en recueillir les échos dans une rue avoisinante. Cette profession de foi d'indépendance à l'égard des partis est la garantie de son impartialité envers ses subordonnés, une preuve de son intégrité, mais, tout autant, une invitation pressante à suivre son exemple.

Par contre, et cette remarque s'applique à nombre de leaders locaux, les chefs de personnel masculins que nous avons le mieux connus n'avaient plus de pratiques religieuses et ne s'en cachaient pas. S'agit-il là d'un trait d'opportunisme à l'égard de patrons non catholiques ou d'une tendance, sensible même ici, à l'apathie religieuse ? Nous serions plutôt tentés d'y voir un vieil antagonisme entre d'un côté, l'Église, d'un autre côté, les professions et le milieu industriel si décriés par l'idéologie cléricale traditionnelle. Lors de la célèbre grève de 1952, comme lors d'autres conflits sociaux dans la province de Québec, le clergé s'était porté au côté des ouvriers, contre les cadres administratifs. De toutes manières, ce que nous connaissons des conceptions religieuses de la population porte à croire que la qualité implicite de catholique suffit à tranquilliser les consciences et que tant qu'un responsable du personnel ne fera pas de prosélytisme agnostique, personne ne pensera qu'il trahit son personnage en n'allant pas à la messe du dimanche.

La fonction de ce chef du personnel déborde donc de partout la sphère économique où il exerce officiellement son emploi. Il est bien un leader, au sens le plus large du terme, parce qu'il intervient à tous les niveaux de la vie de ses employés et que, dans chacun de ses rôles, son autorité est acceptée, recherchée : on s'adressera à lui aussi bien pour des questions professionnelles que familiales, matérielles que psychologiques. Enfin, parce qu'il est essentiellement chargé de faire accepter les vues socio-économiques des grands patrons de la compagnie par les ouvriers, il est reconnu par ceux-ci comme le définisseur et le censeur d'une éthique de l'emploi dont on mesure aisément les implications politiques.

Un tel rôle est délicat et devrait susciter les rancœurs des subordonnés : or, nous n'avons rencontré qu'exceptionnellement des jugements restrictifs à l'égard de ces responsables. La plupart du temps ils sont admirés, respectés et, semble-t-il, aimés. Le doigté étudié de leurs interventions, la finesse concertée de leur tactique entre sans doute pour quelque chose dans ces attitudes, mais il est certain qu'une bonne portion de leur personnage est spontanée et ressentie comme telle par les ouvriers. C'est que, outre la communauté d'origine ethnique et géographique, personnel et responsables partagent un héritage culturel à peu près identique, avec des aspirations et des centres d'intérêt très proches : les conversations sur la chasse au canard ou le hockey peuvent faire oublier bien des tensions, des frustrations. Enfin, également imbus de formes extérieures d'un égalitarisme communautaire, les deux parties se conforment avec enthousiasme aux rites établis de la relation hiérarchique qui atteignent ici au niveau du grand art : rondeur souriante, enrobage des ordres et des sanctions négatives, surestimation verbale des mérites individuels, d'un côté ; déférence familière, liberté mesurée du langage, « bon esprit » de l'autre.

Le chef du personnel tiendra d'autant mieux son rôle qu'il y croit lui-même et qu'il y met de sa personne ; s'il se sent responsable des intérêts de ses patrons,

il ne l'est pas moins de ce qu'il estime être un certain « bonheur » de ses ouvriers. Cette conception du bonheur peut sembler bien aliénante à l'observateur extérieur, mais nous pouvons assurer qu'elle n'est pas si étrangère aux idéaux de vie de la majorité des ouvriers de Douceville. Les seules personnes que nous ayons entendu porter des jugements négatifs sur certains chefs de personnel étaient elles-mêmes culturellement dégagées de leur milieu, dont elles situaient mieux la relativité. Pour elles, la caractéristique de ces leaders professionnels était la même que celle des leaders politiques que nous avons présentés plus haut : une insignifiance à l'égard des réalités du monde moderne qui, tôt ou tard, allait les rejeter sans qu'ils puissent comprendre ce qui leur arrive, « pauvres types », se croyant puissants dans un système qui n'a déjà plus de réalité.

Quoi qu'il en soit de ces prédictions les autorités professionnelles conservent un leadership vigoureux qui déborde le cadre de leurs attributions officielles et de leurs objectifs explicites. C'est que, nous l'avons vu, le monde du travail ne constitue pas pour l'individu une sphère hétérogène mais l'un des cadres quotidiens de ses activités où s'exerce une éthique considérée comme universellement applicable. L'origine théologique d'une telle vision du monde évite la remise en cause de son caractère absolu grâce auquel, entre autres, les relations hiérarchiques et la condition de subordonné sont acceptées comme « naturelles », valorisées même comme éléments d'un système cosmique à base manichéenne. Jouant de ces convictions avec une bonne foi dont il n'est guère possible d'évaluer les limites, le chef du personnel incarne à la fois la censure, paternelle ou brutale, selon les cas, et aussi le modèle : modèle charnel qui paie de sa personne, modèle accessible pour les « meilleurs ».

Son personnage se situe précisément au point de jonction de deux courants qui pourraient sembler contradictoires s'il n'offrait lui-même l'exemple d'une synthèse réussie : le courant traditionnel, d'une part, sur lequel le moralisme chrétien fonde l'éthique professionnelle (respect de l'ordre établi et des devoirs liés au statut, exercice universaliste des vertus de charité et de justice, valorisation de l'ascèse), le courant moderniste, d'autre part, émanant de l'esprit du libéralisme économique et des modèles plus récents de la société de consommation (sens aigu de la concurrence et de la promotion individuelle, réussite économique et professionnelle comme condition de prestige, valorisation des biens et commodités matérielles). Son exemple prouve donc la compatibilité entre des fins modernes, la réussite économique, et des moyens anciens, la pratique de la doctrine sociale traditionnelle de l'Église. Cette ouverture théorique vers l'une des aspirations récentes, mais déjà fortes de la population, l'accès aux commodités, renforce paradoxalement cette dernière dans sa conviction de l'actualité d'une éthique traditionnelle que certains voudraient lui présenter comme dépassée.

Ces attitudes conservatrices sont ainsi partie intégrante d'un système de valeurs cohérent qui confère pertinence et légitimité à l'actuelle situation socio-économique des ouvriers. Dans l'hypothèse, difficilement recevable, qu'une idéologie contestataire soit portée à leur connaissance, ils pourraient être séduits par l'espoir de gains meilleurs et d'efforts moindres, mais n'accepteraient cette doctrine qu'à deux conditions au moins : tout d'abord que les finalités et les objectifs qui leur seraient proposés s'intègrent aux motifs culturels profonds du groupe, faute de quoi ils resteraient artificiels, suspects. Ainsi, si la masse de la population s'en-

thousiasme généralement aux thèmes nationalistes du P.Q., elle s'affole aussi vite aux aspects socialisants de son programme. Lorsque à 90 % les ouvriers affirment : « De nos jours le plus grand danger c'est le communisme », c'est à la destruction de la cellule familiale, à la perte de la liberté individuelle; au renversement généralisé d'un ordre fondé sur la tradition et le mérite personnel qu'ils songent. Face à cet anéantissement des valeurs familiales, les concepts marxistes n'offrent ici aucun attrait, ils ne sont pas significatifs. Sans nous étendre sur ce point, notons seulement combien l'idée de collectivisme, qu'il s'applique à la lutte, la solidarité, la prise de conscience ou la propriété, peut être étrangère aux idéaux individualistes du Doucevillien. Enfin, deuxième point, quelle que soit la doctrine proposée, son succès serait avant tout fonction de la personnalité des leaders qui la définiraient à la population : outre l'obligation d'appartenance à la communauté locale par naissance ou, plus difficilement, par adoption, ils devraient satisfaire aux modèles admis du leadership que l'on peut résumer rapidement en trois points : incarnation d'un personnage standardisé conforme à l'image du citoyen idéal (ainsi il pourra ne pas pratiquer de religion mais il devra éviter de se présenter comme un professionnel de la politique, etc.), exercice d'une forme reconnue de leadership (le leadership patronal est admis, le leadership religieux l'est de moins en moins, le leadership ouvrier est suspect), enfin, style d'autorité spécifique (il pourra par exemple punir sévèrement à condition d'y mettre les formes, il pourra exercer une contrainte forte pourvu qu'il reste familier).

Les leaders professionnels que nous avons connus avaient une conscience aiguë de ces exigences et tous réussissaient apparemment très bien dans un milieu où ni eux ni leurs subordonnés ne souhaitaient de changements profonds.

En conclusion de cette partie, un exemple montrera comment des conditions de travail et des formes de leadership plus souples sont peu adaptées aux attentes des ouvriers et étrangères à leurs modèles culturels dans le domaine politico-économique. Une entreprise étrangère s'implanta sur le territoire de la commune voici quelques années, avec une politique des salaires et des conditions de l'emploi plus avancées qu'aucune de celles que la population avait jamais connues ; d'abord hautement satisfaits, les employés de cette firme relevèrent aussitôt, paraît-il, leur train de vie, s'offrant en particulier des voitures propres à éblouir leur voisinage ; mais très vite, spontanément, leurs exigences s'accrurent face à un patron dont l'attitude de départ ne pouvait être, selon eux, qu'expression de faiblesse ou d'incompétence : revendications concernant les salaires, les horaires, les garanties d'emploi, essais pressants d'implantation d'un syndicat, qui désarçonnèrent pour un temps la direction de la nouvelle entreprise. Une énergique reprise en main de la situation ramena vite, et définitivement semble-t-il, le calme à l'intérieur de l'usine.

LA DIFFICILE ÉMERGENCE D'UN LEADERSHIP DE TYPE MODERNISTE

Le second sous-groupe professionnel que nous observerons compte environ 300 personnes, employés masculins de bureaux privés ou publics, pour la plupart jeunes, et ayant en moyenne 10 années de scolarité. Ils ont l'apparence extérieure et le style de vie matérielle du collet blanc nord-américain, même si leur niveau

économique est inférieur. Nous avons vu que leurs attitudes politiques n'étaient pas particulièrement avancées mais, souvent nés et élevés en dehors de Douceville, ils considèrent avec un certain mépris la vieille population autochtone et ses idées anachroniques. Ils sont assez peu représentés dans les institutions locales, civiles ou religieuses, qu'ils dédaignent pour leur style vieillot et dont ils critiquent les tripotages. Nous avons choisi de les observer dans le secteur de leur activité la plus représentative, celle qui leur permet en même temps de marquer leur éloignement de l'ancienne population et de tenter de mettre en place une nouvelle forme de leadership : la participation aux associations volontaires qu'ils ont créées. Ainsi, avec des idées politiques très modérées et par le canal d'organismes non spécifiquement politiques, leurs objectifs seraient l'instauration d'un climat civique « moderne » dont les implications pourraient s'étendre bien au-delà des limites géographiques de notre communauté.

Les deux ou trois associations au sein desquelles se regroupent les collets blancs se définissent elles-mêmes par une opposition tranchée avec les associations traditionnelles : apolitiques et non confessionnelles, elles s'écartent délibérément des objectifs charitables, religieux ou moraux de ces dernières ; calquées ouvertement sur leurs homologues américains, elles se préoccupent essentiellement de la promotion psychologique, intellectuelle et partant, sociale, de leurs membres ; imbues de scientisme et du sens de l'efficacité, elles utilisent les techniques de formation, d'animation et de persuasion modernes. Enfin, à la différence de leurs aînées encore, elles se déclarent ouvertes à tous et fonctionnent selon les principes de pure démocratie. Composés d'hommes nouveaux, relativement indépendants à l'égard des leaderships locaux traditionnels, ouverts à d'autres modes de pensée, ces groupements offrent à la population l'image de petites sociétés progressistes mais modérées, novatrices mais très prudentes et, comme telles, susceptibles d'exercer une influence moderniste sur le groupe. Effectivement, bien qu'apolitique, et sans ambitions directes, l'une d'elles s'étant donné pour objectif la formation d'un esprit civique nouveau dans la communauté, ses membres travaillèrent durant une année un rapport, qui se voulait objectif, sur le plus épineux des problèmes politiques locaux : la fusion en une seule des deux municipalités qui se partagent la paroisse de Douceville. Le ton inhabituellement neutre et précis de ce document frappa la population, la force de persuasion des chiffres cités la troubla. Nous ignorons les effets profonds de ce rapport mais nous verrons bientôt que sous ses apparences novatrices, une telle démarche s'intègre assez facilement dans le panorama politique traditionnel.

En effet, au-delà des objectifs explicites et des formes ostensibles, quelle force de changement recèlent ces associations ? Prenons le cas de celle qui nous a semblé la plus avancée, La Nouvelle Mutuelle²⁹ : son credo, « À Dieu, à la liberté individuelle et industrielle, à l'ordre », révèle sans équivoque ses finalités : accent mis sur le libéralisme économique dans une société de style capitaliste classique. Si elle entend rompre avec la tradition canadienne-française, c'est uniquement par souci de la promotion économique de ses membres et de leur bonne insertion dans le système nord-américain compétitif ; mais à cette exception près, elle s'accommode fort bien du style culturel local. Ainsi, bien que non confessionnelle, elle commence ses réunions par la prière ; bien que démocratique, elle

29. Nom fictif.

ne fait pas d'efforts de recrutement parmi les couches modestes de la population et elle écarta systématiquement les femmes du membership jusqu'à l'année passée. Sur la pression des épouses des membres et après des débats houleux, elles furent enfin admises mais en une section marginale, vouée aux tâches de représentation ; comme se l'était écrié l'un des membres masculins, « Pas question de vous recevoir comme membres à part entière ! » L'assistance à une réunion de ce groupe est révélatrice de son climat réel : derrière le programme ambitieusement moderne des cours de personnalité, de formation permanente, au-delà des numéros bien huilés des animateurs de séance, on retrouve l'affairement menu des associations anciennes, leur rituel verbal de louanges et de taquineries stéréotypées, leur jovialité mécanique ; même hiérarchie complexe, même distribution de tâches théoriques multiples qui donnent à chacun le sentiment de son importance et de son utilité. Ces associations ont-elles finalement d'autres buts que d'offrir une occasion de se retrouver entre joyeux compères, de bien boire et bien manger en se racontant de bonnes histoires ? Le fait que les patrons des manufactures n'interdisent pas à leurs employés d'y adhérer serait déjà un indice de leur caractère anodin.

Un écart manifeste apparaît donc entre les objectifs explicites de ces associations et les résultats de leur action. Nous nous trouvons, pensons-nous, face à un phénomène dont nous avons déjà relevé une expression au début de ce travail mais qui prend ici plus de relief : c'est la contradiction qui peut exister entre la personnalité profonde des individus et leurs attitudes intellectuelles acquises après la période formative.

Cette rupture joue à plein au niveau des membres de ces nouvelles associations qui, s'ils ne sont pas toujours originaires de Douceville, restent des ruraux de la même région, élevés dans un bain culturel identique. S'ils arrivent à manipuler, avec plus ou moins d'habileté, la terminologie des idéologies actuelles des relations humaines ou de la promotion économique, ils se comportent dans la conduite de leurs affaires personnelles comme n'importe quel autre habitant de la communauté. Mais c'est surtout au niveau des leaders de ces associations que l'antinomie nous a semblé intéressante parce que, plus enveloppée, elle n'en ressort que plus vivante. En effet comme définisseurs et promoteurs locaux de doctrines modernistes, il paraîtrait vraisemblable que leur personnalité en soit plus imbibée et plus conséquents leurs comportements. Or, aussi ferme que puisse être leur conviction, aussi soutenue leur activité, ils demeurent des enfants de Douceville ou de la région : par exemple n'ayant, comme tous leurs compatriotes, qu'une scolarisation moyenne, ils ont glané leurs connaissances politiques et psychologiques au hasard de lectures ou d'enseignement parascolaires, plus attirés souvent par la recette que par une formation systématique. Leur pédagogie paraît souvent un peu frêle et en même temps rigide. De plus, ces responsables ne se dégagent guère du milieu ambiant dont ils reflètent passions et ambitions avec une émotivité qui surprend chez des employés, souvent fonctionnaires, donc économiquement et professionnellement indépendants des fluctuations locales.

Ainsi, parce que cela correspond à leurs aspirations, parce que c'est aussi une condition de leur acceptation par le groupe, ils ne peuvent éviter de retomber dans les manies collectives et, tout spécialement, dans la machinerie politique locale. Le fameux rapport dont nous avons parlé plus haut et qui devait donner

l'exemple de la froide objectivité, apparut vite à tout le monde comme inspiré par l'une des deux municipalités antagonistes, dont il épousait les arguments et les intérêts. Enfin, personne n'en doute, l'obtention de responsabilités au sein des associations volontaires est la voie d'accès normale à des responsabilités politiques traditionnelles, locales d'abord, éventuellement plus larges ensuite. L'orientation prise récemment par certains présidents de nouvelles associations laisse croire que, là encore, ils n'échappent pas à la règle classique ; la voie qu'ils ont choisie est un peu inhabituelle mais les résultats pourraient n'être pas différents de ceux que poursuivent leur aînés. Sous leurs prétentions révolutionnaires ces associations ont ainsi une fonction conservatrice notoire : elle draine une clientèle jeune et dynamique qui ne se satisfait plus des groupements traditionnels, puis elle la réoriente indirectement vers une participation accrue au système économique-politique en vigueur.

Une double limitation entrave donc les projets avoués de ces leaders : une limitation cognitive d'abord puisque ni eux ni la masse des adhérents ne peuvent aller au-delà du choix limité des connaissances ou des modes de pensée offerts par leur groupe ; limitation volitive surtout puisque, parmi les choix d'attitudes intellectuellement possibles un tri est fait inconsciemment entre celles qui sont compatibles avec les structures profondes des personnalités individuelles et celles qui ne le sont pas. Dans le cas de nos leaders, par exemple, un programme théorique de renouveau civique est manifestement entravé par des modèles et des valeurs très traditionnels, générateurs d'aspirations antithétiques aux desseins affichés.

Nous ne développerons pas davantage cet exemple d'une forme de leadership d'association, notre propos ayant été seulement d'en éclairer un aspect non encore représenté dans les deux types de leadership décrits précédemment : le rôle joué par la couche culturelle de la personnalité d'un individu dans ses aspirations au changement et dans ses tentatives délibérées d'instaurer des modèles novateurs de comportement, politiques dans notre cas, au sein d'un groupe. Le leader a une connaissance intellectuelle convenable de ces modèles, une volonté sincère de les adopter et de les transmettre à la population par le truchement des membres de l'association dont il est responsable, mais, comme à son insu, ses comportements trahissent ce qu'il croit être ses convictions : moderniste d'intention et se plaçant délibérément au-delà des assujettissements locaux, il réagit viscéralement en traditionaliste dès que sont en jeu des engagements personnels décisifs. Cette dissociation du « savoir », du « vouloir » et du « pouvoir » chez l'individu, et la réduction d'un certain nombre d'options théoriquement possibles, à celles, très limitées, qu'autorise le dynamisme de la personnalité, témoignent une fois encore, de l'efficacité de cette strate « culturelle », formée dans l'enfance ; la couche de la personnalité que nous avons nommée « structurelle » s'exprime ici dans les rationalisations modernistes qui accompagnent un engagement social orienté en fait vers des fins traditionnelles ; la couche « mondaine » dans la terminologie à prétention scientifique qu'utilise, par exemple, le leader au cours des réunions d'association.

LE LEADERSHIP RÉVOLUTIONNAIRE ET LES SÉQUELLES DE LA TRADITION

Venons-en enfin à cette couche de population qui se situe au pôle négatif du quatrième facteur, caractérisé par un rejet maximal de l'idéologie politique du Québec traditionnel, c'est-à-dire représentant la portion la plus moderniste de la population : les membres des professions libérales et apparentées, masculins, jeunes et d'un niveau d'instruction supérieur. L'observation participante et les entrevues montrent en effet qu'une coupure très nette est à faire entre les membres des professions libérales jusqu'à la trentaine ou la quarantaine et les plus âgés, les derniers présentant une parenté d'attitudes complète avec les commerçants, artisans ou petits entrepreneurs locaux. Mais, même parmi les plus jeunes, des attitudes politiques et éthiques globalement semblables recouvrent des options philosophiques et des comportements diversifiés : nous avons structuré cette catégorie en quatre tendances principales dont nous donnerons rapidement les caractéristiques, prélevant au passage les traits essentiels du leadership propre à chacune, lorsque celui-ci est toutefois apparent.

Tout d'abord, frais émoulus de l'université, nous trouvons une douzaine de jeunes médecins, dentistes, fonctionnaires supérieurs et à un degré moindre, avocats ou notaires, installés à Douceville au hasard des disponibilités d'emploi ; préoccupés avant tout de leur réussite professionnelle, ils ne sont aucunement intégrés à la vie locale mais se regroupent en un clan isolé, très pris par ses activités de loisir, golf, ski, bridge et accessoirement intéressé par des questions politiques ou sociales de plus vaste envergure. Ils apprécieraient intellectuellement une modernisation des mœurs et des idées à Douceville, mais l'état social actuel a trop peu de résonances sur leur vie personnelle pour qu'ils cherchent à le changer. Ils n'ont pas de leader.

À l'opposé de ces derniers, nous rencontrons une petite collection de quatre ou cinq individus, dont une femme, originaires de Douceville ou des alentours immédiats, très au courant de la vie sociale et politique locale à laquelle ils ont naguère intensément participé. Tous sont d'anciens ouvriers de l'usine de produits chimiques locale dont ils ont été renvoyés pour raisons politiques. Après un recyclage individuel, ils exercent actuellement diverses professions à caractère non manuel. Un peu plus âgés que les précédents, ils se sont maintenant retirés de la vie publique par fatigue ou, plus souvent, par déception. Ils représentent donc un type de leaders, leaders un peu particuliers puisqu'ils n'ont plus de troupes, mais bien représentatifs du milieu doucevillien en ce sens qu'ils en incarnent les idéaux les plus hauts : catholiques fervents, convaincus de l'application théorique possible de l'éthique chrétienne aux relations professionnelles, politiques et, plus largement, sociales, ils représentent la forme d'idéalisme la mieux adaptée à la culture du groupe. Déçus, victimes de répressions diffuses ou officielles, ils conservent intacts les fondements sacraux de leurs idéaux mais désespèrent de la sincérité et de la perfectibilité humaines. Ils se retranchent comme les précédents dans leur vie familiale et professionnelle, mais ils demeurent des observateurs lucides et désabusés de la vie politique locale et nationale. Très ouverts aux courants d'idées contemporaines, plus informés que quiconque à Douceville, ils demeurent pourtant des gens de leur génération et de leur milieu ; ils restent par exemple

incapables de dissocier les idéaux politiques des idéaux moraux ou de concevoir un style d'homme public différent de celui qu'ils ont connu au cours de leurs activités passées. Leurs expériences malheureuses dans un monde traditionnel ne les ont pas acheminés vers une adhésion à des valeurs nouvelles, mais vers un scepticisme généralisé qui englobe toutes leurs attitudes, leurs attitudes politiques en particulier. L'un d'eux, par exemple, très intéressé par les doctrines socialistes, fasciné par les leaders provinciaux de cette tendance, s'interroge avec obsession sur les motifs profonds d'un tel engagement qui ne peut, à son avis, que masquer des intérêts égoïstes.

Ainsi, bien qu'avec des motifs très dissemblables de ceux du groupe précédent, ces individus sont-ils des membres morts pour la communauté locale. Connus de toute la population pour leurs positions et leurs activités passées, qui leur ont valu tant de désagréments, ils paraissent avoir à cœur de se faire oublier, livrant leurs confidences avec réticence. En cas d'une action politique quelconque ayant Douceville pour cadre, on peut prévoir qu'ils seraient de frémissants observateurs mais qu'ils n'interviendraient pas.

Ces deux catégories d'individus pourraient donc fournir des leaders politiques d'envergure, susceptibles d'orienter la collectivité vers le changement ; mais par désintérêt ou écoëurement, ils utilisent leurs énergies et leurs talents à des fins personnelles.

Tout autre apparaît la douzaine de représentants des deux derniers groupes de cette classe un peu disparate des professions libérales : jeunes, instruits, ouvertement ambitieux, ils sont très mêlés à la vie politique locale et même provinciale. Mais alors que tous font état, lors des interviews, d'opinions politiques avancées et d'un détachement total à l'égard des structures et des idées politiques traditionnelles, les membres du premier de ces deux « groupuscules » affichent des comportements tout à fait étrangers à leurs convictions verbales : partisans d'un socialisme réaliste, ils militent activement au sein de l'un des deux grands partis traditionnels qui, présentement, leur offre les meilleures chances de satisfaire leurs ambitions politiques ou professionnelles. « Je suis « Union nationale » pour raisons d'affaires, mais je suis fier de mes idées socialistes », nous dira l'un d'eux. S'ils se montrent discrets en public sur leurs positions politiques réelles, ils ne semblent pas pourtant considérer comme une duperie cette contradiction entre leurs actes et leurs idées : leurs rêveries socialistes sont-elles plus profondes que leur apparent respect des règles du jeu politique actuel ? Politiciens-nés, les seules normes qu'ils reconnaissent sont celles de la tactique qui conduit au pouvoir et permet de s'y maintenir, sans considérations sentimentales superflues ; originaires de la paroisse ou de la région immédiate, connaissant d'instinct les ressorts les plus ténus des motivations collectives, ils sont de jeunes pur-sang piaffant d'ardeur dans les arènes électorales. Aussi enivrés que leurs aînés par les rites politiques, ils y apportent les raffinements d'une connaissance théorique plus poussée et la supériorité détachée de ceux qui savent qu'il ne s'agit, au fond, que d'un jeu. Comme nous le disait l'un d'eux, le régime politique actuel n'est « pas plus mauvais qu'un autre pour se faire les dents » ; considérant son engagement au sein du Parti libéral comme l'occasion d'« exercices de style » profitables à sa formation politique personnelle, il serait éventuellement prêt à mettre son art au

service d'autres causes, proches ou non de ses professions de foi socialisantes. Ces jeunes leaders, en qui la population voit les continuateurs d'une tradition chère, ne peuvent sans doute avoir une influence déterminante sur le groupe : versatiles par opportunisme, ils se font les échos des attentes de la majorité, se contentant d'utiliser à leur profit une conjoncture qu'ils ne contribueront pas à créer.

Enfin, la dernière catégorie dont nous ferons mention est la seule qui à Douceville conteste publiquement la politique traditionnelle et œuvre sans réticence à son renversement. Composée essentiellement d'adhérents au P.Q., elle montre l'enthousiasme et la fraîcheur des minorités révolutionnaires, ne redoutant ni les coups bas des politiciens en place ni les empoignades ouvertes, supportant allègrement les accusations de « communistes » et d'« athées » que porte contre eux la population. Il est bien clair que cette demi-douzaine de jeunes enseignants, auxquels s'adjoignent quelques jeunes commerçants, recèle le seul ferment authentique d'une évolution sociale et politique. L'ampleur provinciale du mouvement péquiste soutient évidemment l'isolement et la formation politique un peu artisanale des militants locaux.

Les résultats obtenus aux dernières élections provinciales témoignent de leur emprise sur un segment de la portion urbaine de la population. Nous ne nous attacherons pas ici à une description plus poussée de l'influence ou de la stratégie de ce nouveau parti, mais, dans la ligne de cet essai, nous ferons seulement état de quelques traits de la personnalité de ses deux principaux leaders que nous avons relativement bien connus : âgés de moins de 30 ans, bien formés politiquement et ayant une vision claire des buts et des moyens de leur action politique, ils offrent pourtant l'image d'une adaptation particulièrement réussie à une société capitaliste, une des plus frappantes sans doute qu'il soit donné d'observer à Douceville. En effet, tous deux sont commerçants, commerçants occasionnels à leur dire, et sans goût pour leur profession, mais l'exerçant selon toutes les règles de la rationalité et de l'éthique capitaliste la plus orthodoxe : maximisation des profits par l'utilisation de main-d'œuvre à bon marché, usage de la publicité et « cassage » des prix, réinvestissement continu des bénéfices, lutte sans merci contre les concurrents. S'ils se différencient des autres commerçants de la localité, c'est précisément parce qu'ils réussissent là où la plupart des autres périclitent.

Nous avons poussé nos deux informateurs à s'expliquer sur cet enthousiasme mercantile si étrangement accolé à leurs diatribes contre la propriété et le profit privés : récemment venus l'un et l'autre au socialisme et par une sorte de révélation émotionnelle, ils sont bien conscients d'avoir cristallisé sur cette idéologie des aspirations personnelles profondes, leurs phobies et leurs obsessions latentes. Pour l'un d'eux, perpétuellement inquiet pour sa sécurité matérielle et celle de sa famille, le socialisme apporterait la garantie des lendemains assurés et d'une vieillesse tranquille ; actuellement il se sent, dit-il, « comme sur un tapis roulant », accumule tous les biens possibles, collectionne, recherche mille occasions d'économie, tandis que « Le socialisme [le] libérera de la nervosité du lendemain. » Encore faudrait-il qu'un tel régime assure « un niveau de vie au moins égal à celui des États-Unis, sinon ce n'est pas la peine » ; alors que la plupart de ses compatriotes sont attirés par le nationalisme du Parti québécois, lui, est gêné par la perspective d'un isolement politique et économique de la province de Québec

et, tout bien pesé, estime que « Le socialisme est plus intéressant financièrement que le séparatisme. » En fin de compte il sait faire taire ses convictions et rester politiquement neutre lorsque la bonne marche de son commerce le demande.

Notre second informateur, plus engagé encore, mène un train de vie encore plus surprenant eu égard à ses idées politiques : voyageur incessant, véritable coureur des bois version *xx^e* siècle, esthète et dilettante, il tire de confortables revenus d'un commerce dont il est propriétaire et gérant, mais qu'il a remis à peu près intégralement aux soins d'employés. L'action politique, les intérêts du Parti donnent à ses voyages un caractère de nécessité, et une justification à ses méthodes astucieuses de gestion.

Selon lui, la légitimité des fins fondant celle des moyens, l'exploitation du travail salarié apparaît licite lorsque, comme c'est le cas, elle contribue à hâter la chute du capitalisme ; en d'autres termes l'efficacité de son action politique est proportionnelle à la liberté économique, psychologique et physique que lui procure le labeur de ses employés. L'utilisation des vices du système politico-économique actuel devient alors l'élément d'une stratégie qui offre l'avantage conjoint de préserver les intérêts particuliers !

Comme il nous est apparu maintes fois déjà au cours de ce travail, la « couche culturelle » de la personnalité de l'individu s'interpose entre ses convictions intellectuelles abstraites et son comportement concret. Un système idéologique constitué, qu'il s'agisse d'une doctrine politique comme dans le cas présent, d'une religion ou d'un corpus philosophique, subit ainsi des accommodations spécifiques imputables aux particularités des milieux culturels où il se déploie — les exemples précédents situent l'individu, le leader en particulier, dans ce processus que l'on peut, suivant les optiques, considérer comme une adaptation ou une détérioration : point de jonction de la personnalité culturelle du groupe et des modèles idéologiques importés, il capte ces derniers, les digère à sa façon et les renvoie à ses compatriotes sous une forme qui leur est comestible.

Mais, alors que dans une société très stratifiée les réinterprétations doctrinales iront plutôt dans le sens d'une légitimation des ressentiments de classe, dans notre communauté elles seraient à interpréter comme un renforcement de traits traditionnels menacés par la société compétitive moderne : sécurité économique et statutaire, nivellement hiérarchique, méfiance à l'égard du désordre et de la violence. L'attrait qu'un socialisme ainsi revu n'exerce encore que sur quelques individus, pourrait toucher la collectivité locale bien plus sûrement que des doctrines ouvertement conflictuelles ou matérialistes telles que les présentent de jeunes Doucevilliens, étudiants à l'université ou des agitateurs métropolitains.

Mais, d'un autre côté, la personnalité même des leaders, la prédominance du caractère égotiste de leurs préoccupations politiques sont-elles susceptibles de provoquer et de soutenir une orientation collective vers le changement ? Un changement dont les objectifs apparaissent encore si vagues aux leaders eux-mêmes. Mais là n'est plus notre sujet.

CONCLUSION

Au cours de cet article nous n'avons pas cherché, rappelons-le, à donner une vision exhaustive de la vie politique d'une petite communauté, des groupes de pression ou des personnalités qui se partageaient ou cherchaient à emporter le pouvoir : dans une approche culturaliste nous avons seulement tenté de mettre en évidence la spécificité culturelle de formes représentatives de leadership individuel sur une toile de fond constituée par le tableau des attitudes politiques, au sens large, de notre population.

À travers les ruptures constatées entre déclarations explicites et comportements, par les contradictions internes entre les opinions exprimées, nous nous sommes vite rendu compte que sous un vernis « mondain » de modernisme assez généralisé dans la communauté, au-delà des rationalisations « structurelles » également modernistes d'une partie de la population, un fond de traditionalisme vigoureux constituait la « couche culturelle » des personnalités de l'ensemble des membres du groupe. Sans trop de peine, nous avons pu rattacher ces attitudes politiques traditionnelles à la vieille idéologie cléricale canadienne-française et, en particulier, à ce qu'on a pu appeler « la doctrine sociale de l'Église », dont tous nos informateurs ont été imprégnés, au moins dans leur enfance et leur jeunesse. Bien qu'actuellement vidée en partie de son contenu religieux, elle constitue encore actuellement la portion solide et efficiente de la vision du monde des Doucevilliens, leur orientation aux valeurs la plus aisément rattachable à leurs comportements sociaux. Au contraire, les thèmes et les terminologies modernes effleurent la plupart, pénètrent mal ceux-là même qui se sont donné pour tâche de les faire connaître à la population.

Jouant de cette situation, dont ils sont en même temps les acteurs et les agents passifs, les leaders traditionnels nous sont apparus encore hautement adaptés à leur milieu ; ils en partagent et en réfléchissent des modèles culturels qui, à la fois, fondent la légitimité de leur pouvoir et lui donnent des limites culturellement valorisées. Enfin, leur action ne contrecarre pas la réalisation des aspirations récentes de leurs subordonnés, l'accès aux biens économiques en particulier, qui se conjuguent paradoxalement avec des aspirations traditionnelles antithétiques.

En ce qui concerne les leaders modernistes, apparemment en rupture avec les vieux modèles culturels et, singulièrement, politiques, ils sont les prisonniers inconscients de leur propre personnalité qui, tout autant que le milieu ambiant, les limite dans leurs objectifs et leurs moyens.

L'harmonie relative et la stagnation qui caractérisent la vie sociale de Douceville risquent donc assez peu d'être comblées par l'action de leaders individuels : nous avons vu comment le type de domination charismatique était étranger aux conceptions locales concernant la personne et son insertion dans l'histoire. Un meneur qui ferait preuve d'une hypertrophie du moi trop manifeste serait vite suspect d'orgueil blasphématoire et abandonné à sa démesure. Les moyens efficaces qu'a utilisés jusqu'ici le groupe pour désamorcer l'événement et l'individu, peuvent-ils faire front longtemps encore contre la modernité qui s'insinue de toutes parts ? Le processus, déjà avancé, de désacralisation dont Douceville est le théâtre, comme l'ensemble de la province de Québec, peut laisser prévoir qu'au niveau politique le changement ne prendra pas la forme d'une victoire, remportée

de haute lutte, des factions modernistes sur ces factions traditionalistes, mais d'une désuétude des anciennes normes et valeurs, tellement érodées, que leur appellation n'éveillera pas d'écho dans les consciences : ce type d'évolution, lent, non violent, inconscient, qui s'effectue en dehors de l'action individuelle concertée, nous paraît bien correspondre aux attitudes locales à l'égard des choses et des hommes politiques.

RÉSUMÉ

L'approche pluridisciplinaire que permet la petite communauté comme cadre de recherche rend possible le dépassement des résultats explicites de l'analyse d'un questionnaire à réponses fermées et des contradictions qu'ils expriment. C'est ainsi que l'observation participante, les interviews en profondeur et les entrevues informelles conjointes, révèlent dans la petite communauté étudiée la force d'un traditionalisme politique viscéral masqué par des déclarations explicites souvent modernistes. Dans un tel contexte, une parenté culturelle frappante entre la population et ses leaders, d'une part estompe les effets d'une domination traditionnelle coercitive, d'autre part désamorce le dynamisme de leaderships qui se croient progressistes ou révolutionnaires.

ABSTRACT

[*The Cultural Specificity of Leadership in Rural French Canada*] The multidisciplinary approach, made possible by the study of a small community, makes it possible to go beyond an analysis of closed questions with results which remain at the conscious level and are often contradictory. Thus, participant observation, in depth interviews and informal group ones, show that in the small community studied there is a visceral political traditionalism masked by frequently modern explicit declarations. In such a context, there is a cultural underpinning of the leader-population relationship which on the one hand reduces the effects of traditional coercive domination and on the other, reduces the dynamism of the leaders who believe themselves progressive or revolutionary.

RESUMEN

[*Especificidad cultural del liderazgo en ambiente rural canadiense-francés*] La perspectiva multidisciplinaria que permite considerar la pequeña comunidad como marco de investigación, hace posible sobrepasar los resultados explícitos del análisis de un cuestionario cerrado y las contradicciones que éstos expresan. Es así que la observación-participante, las entrevistas a profundidad y las entrevistas informales conjuntamente, revelan en la pequeña comunidad estudiada la fuerza de un tradicionalismo visceral disimulado tras declaraciones explícitas a menudo modernistas. En tal contexto, un impresionante parentesco cultural entre la población y sus líderes, por un lado vela los efectos de una dominación tradicional coercitiva, por otro lado neutraliza el dinamismo de líderes que se creen progresistas o revolucionarios.