

**École des Hautes Études Commerciales
Affiliée à l'Université de Montréal**

Pourquoi émigrer?
Trois histoires de vie de gestionnaires français au Québec.

par:

Benoît Cherré

Science de la gestion – option management

Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maître ès sciences

(M.sc.)

Août 1999©

Benoît Cherré, 1999

**École des Hautes Études Commerciales
Affiliée à l'Université de Montréal**

Ce mémoire intitulé:

Pourquoi émigrer?
Trois histoires de vie de gestionnaires français au Québec.

Présenté par:

Benoît Cherré

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes:

<u>Francine Harel Giasson</u>	codirectrice
<u>Véronika Kisfalvi</u>	codirectrice
<u>Laurent Lapierre</u>	membre du jury
<u>Estelle Morin</u>	membre du jury

Mémoire accepté le:

Remerciements

Ces remerciements vont être abondants en longueur et cela pour trois raisons. La première est relative à ma personnalité, elle est bavarde et généreuse. Le lecteur peut s'en rendre compte par le volume de cette étude. La deuxième raison est qu'il m'a été permis de réaliser ce projet grâce à de nombreuses personnes et je tiens à remercier chacune d'entre elles. Enfin, je considère qu'une œuvre est toujours, de près ou de loin, collective. Une œuvre n'est pas l'acte d'un seul mais elle est le résultat, directe ou indirecte, de toute une communauté.

Mes premiers remerciements vont tout naturellement à mes parents. Ils ont été pour moi une source d'inspiration dont ils ne soupçonnent pas la richesse. Ils m'ont toujours soutenu dans mes décisions. Je les remercie particulièrement pour leur ouverture d'esprit et leur gentillesse.

Je remercie mon frère Stéphane qui m'a montré le goût du voyage et de l'étranger, à ma sœur Véronique et son mari Thierry, pour m'avoir toujours aidé et apporté le réconfort, et à ma sœur Nathalie et son mari Thierry, qui ont la difficile tâche de nous avoir ouvert le chemin. À leurs enfants actuels - Audrey, Camille, Tim et Théo - et futurs qui, un jour peut être, liront ceci pour mieux connaître leur oncle qui vit là-bas au pays des ours.

Je remercie Isabelle, ma compagne, qui savait prendre le temps et qui avait la plus grande patience et le plus grand amour pour moi.

À mes deux codirectrices, les professeures Francine Harel-Giasson et Véronika Kisfalvi, pour leurs conseils et leur patience.

Au professeure Estelle Morin, et toute sa petite famille, à qui je dois énormément pour son support moral et son aide de tous les instants.

À mes amis d'ici, Ramin Haéri-Azad, Stéphane Hébert et feu Joël Thiffault qui m'accueillirent, me conseillèrent et me firent comprendre la vie au Québec. Merci encore mes amis, mes frères.

À mes amis de là-bas, aux frères Beaufort de Paris, Jérôme et Laurent, et aux frères Danoy d'Australie, Patrick et Laurent.

À tous ceux qui ont croisé mon odyssee d'émigrant, Pascal Hermet pour son aide et ses conseils, Michel Légaré, Mike Totillo, André Lavoie, Thomasz Smela, Igor Volkof, Émilie Dussault, etc.

Enfin, je tiens à remercier indéfiniment les trois gestionnaires, dont je ne peux malheureusement citer le nom, pour leur témoignage, leur confiance et, surtout, leur exemple.

Sommaire

Cette recherche explore le phénomène des gestionnaires français au Québec. Elle prend la forme d'une étude exploratoire sur les raisons profondes et globales de l'émigration d'individus. Les raisons classiques évoquées dans les recherches en gestion sur le thème de l'émigration rendent compte rarement des motivations personnelles et culturelles.

C'est pourquoi, l'enquête ici présente tente d'observer les aspects personnels de la motivation d'un groupe précis d'émigrants au Québec. La raison d'aborder cette étude selon ces choix tient au fait que seuls ces individus connaissent vraiment leur réalité. En second lieu, cette recherche se penche sur le sujet de l'émigration entre pays industriels. C'est un phénomène timidement observé mais qui vraisemblablement prend une importance de plus en plus accrue à cause de l'amplification migratoire entre ces pays : elle même due à la mondialisation des marchés, la fuite des cerveaux, etc. Cette recherche essaie en conséquence de comprendre les différents aspects de la culture française à travers les yeux d'individus qui ont justement décidé de quitter celle-ci.

Le procédé d'investigation de cette recherche a fait appel à la technique de l'histoire de vie d'après les récits des principaux intéressés. À la suite des témoignages, une analyse des idées et des notions évoquées a été produite avec l'aide de sciences sociales. La psychanalyse a été mise à contribution et cela dans une large mesure. Elle s'est adjointe l'apport de la sociologie, le cas échéant, pour le domaine de la culture.

Cette démarche a permis de découvrir que l'émigration de type professionnel relève plus du continuum d'une vie que le fait du hasard ou d'un accident. On peut se demander si derrière l'idée de s'installer à l'étranger, et d'y parfaire sa carrière professionnelle ou son entreprise, ne cache pas un réel désir de «projet

de vie» et de développement de la personnalité. Ceci nous amène à réfléchir sur les explications possibles concernant l'émigration de citoyens français en Amérique du Nord. Une qui se dégage de cette étude exploratoire est que la motivation personnelle et subjective est plus forte que les raisons objectives et rationnelles comme, par exemple, les avantages pécuniaires et administratifs offerts par le pays accueillant. Autre observation que l'on retire de l'étude est l'évocation par les gestionnaires français d'une vraisemblable concordance entre leur personnalité et la «personnalité» du pays d'accueil (Canada) ou de l'environnement culturel (Amérique du Nord). Toutes ces avenues d'explication semblent se diriger vers une même observation : l'émigration est une étape du développement mature de la personnalité de chaque gestionnaire.

Table des matières

REMERCIEMENTS	VI
SOMMAIRE.....	VIII
TABLE DES MATIÈRES	X
INTRODUCTION.....	3
CHAPITRE I – REVUE DE LITTÉRATURE ET MODÈLE D’ANALYSE	9
1.1. LA PSYCHANALYSE	12
1.2. PERSONNALITÉ	15
1.2.1. INTRODUCTION SIGMUND FREUD	15
1.2.1.1. <i>Organisation de la personnalité.....</i>	<i>15</i>
1.2.2. MÈRE; L’AMOUR QUI PERMET DE SE DÉVELOPPER	18
1.2.2.1. <i>Le bon ou le mauvais «objet»: Klein.....</i>	<i>18</i>
1.2.2.2 <i>La formation du self et la mère: Winnicott.....</i>	<i>21</i>
1.2.3. NARCISSISME: MIROIR ÉDUCATEUR ET PROPHÈTE.....	25
1.2.3.1. <i>Le narcissisme comme élément créatif de la personnalité: Kohut.....</i>	<i>25</i>
1.2.3.2. <i>Grandiosité ou dépression: Alice Miller.....</i>	<i>27</i>
1.2.4. LES ÉTAPES DE LA VIE.....	31
1.2.4.1. <i>Théorie du développement du Moi; évolution progressive de la personnalité: Eric H. Erikson</i>	<i>31</i>
1.2.4.2 <i>Premiers «moments historiques» de la personnalité: méfiance ou confiance</i>	<i>33</i>
1.2.5. PÈRE: CE FORT ET DOUX MODÈLE	36
1.2.5.1. <i>Le père et le complexe d’œdipe: Freud.....</i>	<i>36</i>
1.2.5.2. <i>Le père en tant qu’agent de frustration et source du Surmoi individuel: Klein</i>	<i>37</i>
1.2.6. L’AGRESSIVITÉ: MÈRE NOURRICIÈRE DE LA PERSONNALITÉ.....	41
1.2.6.1. <i>Intégrer sa personnalité: Winnicott</i>	<i>41</i>
1.2.6.2. <i>Agressivité est un élément nécessaire: Heinz Kohut.....</i>	<i>42</i>
1.2.7. ADOLESCENCE, PÉRIODE MARQUANTE POUR LA PERSONNALITÉ: ÉRIK ERIKSON.....	46
1.2.8. CONCLUSION	48
1.3. LA CULTURE	52
1.3.1 INTRODUCTION	52
1.3.2. L’INDIVIDU ET SES RAPPORTS AVEC LA CULTURE	54
1.3.2.1. <i>Vers un sentiment d’identification: Sigmund Freud.....</i>	<i>54</i>
1.3.2.2. <i>Comportement de l’individu: entre utilité et plaisir: Abraham Kardiner.....</i>	<i>62</i>
1.3.2.3. <i>Destin de l’homme, entre liberté et conformité: Erich Fromm.....</i>	<i>65</i>
1.3.3. LA CULTURE EN ELLE-MÊME: VERS UNE COMPRÉHENSION DU PHÉNOMÈNE.....	67
1.3.3.1 <i>Culture en tant que personne: Sigmund Freud.....</i>	<i>67</i>
1.3.3.2. <i>Psychologie et sociologie: vers une compréhension multidisciplinaire d’un phénomène: Karen Horney & Roger Bastitide</i>	<i>71</i>
1.3.3.4. <i>L’autocontrainte comme dynamique de nos civilisations: Norbert Élias</i>	<i>74</i>
1.3.3.5. <i>La logique de l’honneur comme Surmoi collectif français: Phillippe D’Iribarne</i>	<i>79</i>
1.3.4. CONCLUSION	82
1.4. MODÈLE D’ANALYSE.....	85
1. 4. 1. PRÉSENTATION DES PISTES D’ANALYSE	85
1. 4. 2. PRÉSENTATION DU SCHÉMA DU MODÈLE D’ANALYSE	210

TABLE DES MATIÈRES (SUITE)	
CHAPITRE II MÉTHODOLOGIE	87
2.1 CHOIX DE LA MÉTHODE RECHERCHE	87
2.1.1. DESCRIPTION DE L'APPROCHE DE RECHERCHE.....	88
2.1.2. MÉTHODE DE LA CUEILLETTE DE DONNÉES.....	91
2.2. DÉROULEMENT DE LA RECHERCHE	92
2.2.1. CRITÈRES DE SÉLECTION.....	92
2.2.2. VALIDATION DE LA GRILLE D'ENTREVUE.....	94
2.2.3. SÉLECTION DES CANDIDATS.....	97
2.2.3.1 <i>Sélection du premier candidat: Raymond</i>	98
2.2.3.2. <i>Sélection du deuxième candidat: Stéphane</i>	98
2.2.3.3. <i>Sélection du troisième candidat: Jérôme</i>	99
2.2.4. DÉROULEMENT DE L'ENTREVUE	100
2.2.4.1 <i>Le premier candidat: Raymond</i>	100
2.2.4.2. <i>Deuxième candidat: Stéphane</i>	101
2.2.4.3. <i>Troisième candidat: Jérôme</i>	102
2.2.5. CONCLUSION.	103
CHAPITRE III- PRÉSENTATION DES HISTOIRES DE VIE	105
3.1. LE CAS DE RAYMOND, L'HOMME AU VOLANT DE SA VIE	105
3.1.1. UNE ENFANCE BAINNÉE DANS L'AUTONOMIE ET DANS LA LIBERTÉ.....	105
3.1.2. SUR LA ROUTE DE NEW YORK, VILLE MONT ROYAL.....	116
3.1.3. LES ANNÉES D'OPPORTUNITÉ POUR LA PETITE GRAINE DANS LE BON TERREAU.	117
3.1.4. LE JEUNE RAYMOND CULTIVE SON POTENTIEL.	118
3.1.5. RETRAITE À 35 ANS?.....	123
3.1.6. UN HOMME QUI REFUSE DE COUPER LE GAZON, IL PRÉFÈRE ÊTRE MAÎTRE DE SON TEMPS.	133
3.2. LE CAS DE STÉPHANE, L'HOMME AUX GRANDS HORIZONS.	137
3.2.1. UN ENFANT ALESACIONES DISCIPLE DE BACCHUS	137
3.2.2. UN JEUNE HOMME QUI AIME S'IMPLIQUER DANS LES ASSOCIATIONS.....	146
3.2.3. LE PONT D'ARCOLE ET LA CAMPAGNE D'ÉGYPTE.....	149
3.2.4. DÉSIR D'HORIZONS INFINIS AD MARI USQUE AD MARE.....	158
3.2.5. AUSTERLIZ DANS LA VALLÉE DU RICHELIEU.....	162
3.2.6. IMPOSSIBLE N'EST PAS STÉPHANE!	168
3.3. LE CAS DE JÉRÔME, HOMME D'AFFAIRES ET MUSICIEN	172
3.3.1. UN PETIT POULBOT DE LA RIVE DROITE.	172
3.3.2. ENTRE LA CAROLINE DU NORD ET SAINT GERMAIN DES PRÉS, LE JEUNE JÉRÔME EST SUR LA ROUTE.	178
3.3.3. LE PAPILLON LAISSE SA CHRYSALIDE À PARIS!	184
3.3.4. MONTRÉAL EST UN DOUBLE DÉFI: CULTUREL ET PROFESSIONNEL	188
3.3.5. RÉGISSEUR MUSICIEN.	193
3.3.6. «CE N'EST PAS ÉVIDENT LE BONHEUR. C'EST SOUVENT UNE PETITE CHOSE!».....	206

TABLE DES MATIÈRES (SUITE)

CHAPITRE IV - ANALYSE INTRA ET INTER CAS DES HISTOIRES DE VIE

..... ERREUR ! SIGNET NON DÉFINI.

4.1. ANALYSE INTRA CAS..... ERREUR ! SIGNET NON DÉFINI.

4.1.1. ANALYSE DE RAYMOND ERREUR ! SIGNET NON DÉFINI.

4.1.1.1. Mère..... *Erreur ! Signet non défini.*

4.1.1.2. Narcissisme, image de soi..... *Erreur ! Signet non défini.*

4.1.1.3. Notion de confiance ou de méfiance envers le monde extérieur *Erreur ! Signet non défini.*

4.1.1.4. Père..... *Erreur ! Signet non défini.*

4.1.1.5. Notion de Surmoi individuel..... *Erreur ! Signet non défini.*

4.1.1.6. Agressivité..... *Erreur ! Signet non défini.*

4.1.1.7. Adolescence, période de changement..... *Erreur ! Signet non défini.*

4.1.1.8. Personnalité et culture: Identification ou Rejet du modèle culturel *Erreur ! Signet non défini.*

4.1.1.9. Personnalité et culture: Plaisir versus Utilité..... *Erreur ! Signet non défini.*

4.1.1.10. Personnalité et culture: Liberté versus Collectivité... *Erreur ! Signet non défini.*

4.1.1.11. Perception de la personnalité de la culture française *Erreur ! Signet non défini.*

4.1.1.12. Conséquences pour l'émigration *Erreur ! Signet non défini.*

4.1.2. ANALYSE DE STÉPHANE ERREUR ! SIGNET NON DÉFINI.

4.1.2.1. Mère..... *Erreur ! Signet non défini.*

4.1.2.2. Narcissisme, image de soi..... *Erreur ! Signet non défini.*

4.1.2.3. Notion de confiance ou de méfiance envers le monde extérieur *Erreur ! Signet non défini.*

4.1.2.3. Père..... *Erreur ! Signet non défini.*

4.1.2.5. Notion de Surmoi individuel..... *Erreur ! Signet non défini.*

4.1.2.6. Agressivité..... *Erreur ! Signet non défini.*

4.1.2.7. Adolescence, période de changement..... *Erreur ! Signet non défini.*

4.1.2.8. Personnalité et culture: Identification ou Rejet du modèle culturel *Erreur ! Signet non défini.*

4.1.2.9. Personnalité et culture: Plaisir versus Utilité..... *Erreur ! Signet non défini.*

4.1.2.10. Personnalité et culture: Liberté versus Collectivité... *Erreur ! Signet non défini.*

4.1.2.11. Perception de la personnalité de la culture française. *Erreur ! Signet non défini.*

4.1.2.12. Conséquences pour l'émigration *Erreur ! Signet non défini.*

4.1.3. ANALYSE DE JÉRÔME ERREUR ! SIGNET NON DÉFINI.

4.1.3.1. Mère..... *Erreur ! Signet non défini.*

4.1.3.2. Narcissisme, Image de soi..... *Erreur ! Signet non défini.*

4.1.3.3. Notion de confiance ou de méfiance envers le monde extérieur *Erreur ! Signet non défini.*

4.1.3.4. Père..... *Erreur ! Signet non défini.*

4.1.3.5. Notion de Surmoi individuel..... *Erreur ! Signet non défini.*

4.1.3.6. Agressivité créatrice *Erreur ! Signet non défini.*

4.1.3.7. Adolescence, période de changement..... *Erreur ! Signet non défini.*

4.1.3.8. Personnalité et culture: Identification ou Rejet du modèle culturel *Erreur ! Signet non défini.*

4.1.3.9. Personnalité et culture: Plaisir versus Utilité..... *Erreur ! Signet non défini.*

4.1.3.10. Personnalité et culture: Liberté versus Collectivité... *Erreur ! Signet non défini.*

4.1.3.11. Perception de la personnalité de la culture française *Erreur ! Signet non défini.*

4.1.3.12. Conséquences pour l'émigration *Erreur ! Signet non défini.*

4.2. ANALYSE INTER CAS..... ERREUR ! SIGNET NON DÉFINI.

4.2.1. SIMILARITÉS OBSERVÉES ERREUR ! SIGNET NON DÉFINI.

4.2.2. DIFFÉRENCES OBSERVÉES ERREUR ! SIGNET NON DÉFINI.

CHAPITRE V - CONCLUSIONERREUR ! SIGNET NON DÉFINI.

TABLE DES MATIÈRES (SUITE)

ANNEXE:78

BIBLIOGRAPHIE.....83

**TABLEAU 1 : CONTRADICTIONS SOCIALES OBSERVÉES PAR
HORNEY:.....51**

TABLE DES MATIÈRES (SUITE ET FIN)

Liste des figures

FIGURE 1: SCHÉMA RÉCAPITULATIF POUR LA PERSONNALITÉ:	43
FIGURE 2: SCHÉMA RÉCAPITULATIF POUR LA CULTURE:	71
FIGURE 3 SCHÉMA DE LA REVUE DE LITTÉRATURE:	75
FIGURE 4 SCHÉMA DU MODÈLE D'OBSERVATION ET D'ANALYSE:	76

Introduction

Ainsi celui qui monte ne s'arrête jamais d'aller de
commencement en commencement par des
commencements qui n'ont jamais de fin.
Grégoire de Nysse (saint)

Il est couramment admis que le sujet de recherche, de façon générale, prend source à des intérêts personnels du chercheur. En paraphrasant une expression, nous pourrions écrire; «dites-moi ce que vous étudiez, et je vous dirais ce que vous êtes!». Le sujet de cette recherche ne fera pas mentir cette logique.

Pour comprendre le choix de ce sujet, il faut d'abord connaître le cheminement personnel du chercheur. Après un voyage initiatique en Australie et le service militaire obligatoire, je me suis retrouvé devant une «réinsertion» dans le monde du travail en France. Malheureusement, après différentes expériences, je n'avais plus les mêmes aspirations. Face au peu, voire à l'absence de potentialité pour mon cheminement de carrière, le choix d'émigrer fut envisagé. Il s'est trouvé que le Canada, par le biais de la Maison du Québec à Paris, ouvrait ses portes pour les émigrants français.

Après avoir été sélectionné et avoir rempli toutes les formalités, je me suis retrouvé sur le sol de la Belle Province, le 12 août 1992. Dans un environnement économiquement difficile et sachant également que le meilleur moyen d'intégration dans une culture est l'école, j'ai décidé de rejoindre l'université et de faire une formation reconnue. Ceci me donna de nouveaux moyens pour avoir une vraie perspective professionnelle et personnelle. Ainsi, mon Baccalauréat se fit aux HEC de 1993 à 1996. Tout de suite après cette formation, une maîtrise se complétait. À ce niveau, je me suis interrogé sur le parcours de ma carrière et me demandais si cela était le fruit de l'exception ou d'un mouvement de migration plus général. Sans y répondre vraiment, je me suis interrogé sur les motifs de mes choix, en ce qui concerne l'émigration et

ce choix de carrière qui aurait été si difficile à réaliser en France. C'est donc le point de départ de cette recherche.

Ne pouvant me prendre comme objet de recherche, l'idée d'étudier des gestionnaires français au Québec m'est apparue toute naturelle.

Notre sujet amené est donc les **Gestionnaires français au Québec**. Ce dernier étant défini, plusieurs questions sont apparues. Une plus précisément se pose fréquemment à chaque individu; quelles sont les raisons et/ou les causes de ses actes? À chaque étape, cette personne découvre des contradictions qui ne lui permettent pas vraiment de voir ses motivations profondes.

Pour démêler l'écheveau de ma recherche, je me suis mis à mettre sur papier les réflexions que me venaient à l'esprit. Je fais part aux lecteurs des questions les plus courantes. Pourquoi des individus choisissent des pays autres que celui dans lequel ils ont grandi ? Quels sont les facteurs qui contribuent le plus à la prise de décision d'émigrer ? Plus précisément, quels sont les facteurs qui incitent ces personnes à quitter la France et à d'émigrer au Québec? Ce sont les éléments de la vie personnelle ou les éléments de la vie collective culturelle qui sont les vrais moteurs de l'émigration? Pourquoi des gestionnaires français s'épanouissent mieux au Québec qu'en France ? Est-ce la conception nord-américaine des affaires qui sied mieux à ces gestionnaires? Nos gestionnaires sont-ils inadaptés à la gestion française ? Ces individus se réalisent-ils mieux en gérant des activités économiques en Amérique du nord que sur le vieux continents ?

En inscrivant sur papier mes réflexions et en les relisant, je réalisais une chose. Toutes ces questions peuvent se fondre en une seule plus claire et plus précise et celle-ci sera notre problématique: **«quelles sont les motivations profondes qui poussent des gestionnaires français à émigrer au Québec?»**

Nous savons que le terme de motivation provient du mot motif. Ce dernier, quant à lui, trouve ses origines de l'emprunt du latin *motivus* qui signifie être

relatif au mouvement, de *movere* (se mouvoir)¹. Comment concevoir l'étude de la motivation? Cela par deux approches. La première devrait observer pourquoi la personne est motivée. Nous nous interrogeons alors sur une réalité personnelle. Il nous faudra donc nous pencher sur la personnalité de l'individu. Savoir pourquoi il est motivé à aller créer une entreprise ou une structure d'entreprise à l'étranger revient à se demander où la motivation, dans la personnalité, prend sa source. L'étude de sa motivation revient à l'étude la personnalité du gestionnaire et de la formation de cette dernière.

Mais, la motivation qui, si nous la prenons dans le sens ancien du mot, a pour racine lointaine le verbe se mouvoir, suppose un déplacement d'un point A à un point B. Cela sous-entend que ces deux points se trouvent dans un milieu extérieur et matérialisé. Le fait de se déplacer et la motivation dépendent ainsi de l'environnement de départ et d'arrivée. Pour comprendre les environnements, il faut faire appel à l'étude la culture. D'où, l'intérêt de mieux saisir les motivations profondes à travers les cultures surtout celle que l'on quitte. En conséquence, l'étude de la motivation se fera à travers deux notions, celle de l'examen de la formation de la personnalité des gestionnaires et, celle de la culture d'origine, la France. Tout ceci dans la perspective de la gestion.

En ce qui concerne la faisabilité de cette problématique, il est logique que je comprenne les motifs propres à la personne et ceux qui peuvent provenir de l'extérieur. En somme, je me retrouvais à essayer de comprendre l'influence de la personnalité de l'individu et des structures dans lesquelles celui-ci évolue dans le choix de s'épanouir ailleurs professionnellement. Il est évident que j'avais besoin d'aborder ce phénomène par la psychologie et par le social.

Pour comprendre et pour répondre à ces différentes interrogations, j'ai choisi de me tourner vers l'étude de la psychanalyse. Dans ma conception de la

¹ Tiré du Dictionnaire historique de la langue française, Tome 2, Le Robert, 1998, p. 2297.

compréhension des choses et du monde, il me paraît clair que nous devons souvent nous pencher sur notre passé pour comprendre le présent.

Pour reprendre un proverbe juif polonais; «on sait où on est né mais on ne sait pas où nous allons mourir!». Pour connaître les réels motifs de l'émigration de gestionnaires français, il nous faut découvrir d'où ils viennent. Ma conception est claire là dessus; il faut qu'on se penche sur leur passé, et plus particulièrement, sur leurs souvenirs et les images qu'ils gardent de leur enfance, de leurs parents, des premiers représentants de la culture, de leurs dirigeants, etc. Tout ceci pour y découvrir une logique car leurs actions, à mon avis, ne proviennent pas du néant et du hasard ou de la chance. Ces dernières conceptions peuvent être rassurantes pour des individus mais elles nous empêchent de découvrir la vérité. Ainsi, j'espère mettre en lumière des faits passés qui pourraient expliquer leurs choix. De plus, je pense que la recherche de la dynamique interne, du point de vue psychique, peut nous permettre d'avoir une meilleure appréhension de la réalité à propos de ces individus et de leur mode de gestion.

Il est légitime de se questionner sur la pertinence, autre que personnelle, de cette étude du point de vue académique. Pour y répondre, j'évoquerai le fait que le monde de l'organisation vit actuellement de nombreuses modifications. L'une d'entre elles est la migration à grande échelle d'êtres humains et de gestionnaires entre pays qualifiés d'industriels et de modernes.

De manière générale pour la migration, nous connaissons les principales causes; guerres, pauvreté, peu ou pas d'opportunité économique. Néanmoins, peu de chercheurs se sont penchés sur les motifs personnels d'individus qui émigrent d'un pays industriel à un autre. En ce qui concerne notre problématique, nous pouvons assurer que ces gestionnaires ne sont ni des réfugiés politiques ni des réfugiés économiques dans la définition que donnent les organismes internationaux.

Par contre, nous penchons plus pour des motifs personnels et ceux qui relèvent de leur perception de leur culture dans le monde de la gestion. D'où l'intérêt de cette étude, car, pour le Canada et à l'intérieur de l'Europe, ce genre d'émigration risque, si ne n'est déjà le cas, de se reproduire à plus grande échelle dans le futur. Ce mémoire, qui est un premier exercice universitaire, aura comme ambition de faire une étude exploratoire sur ce sujet: les motifs d'émigration au niveau de la gestion d'un pays occidental à un autre. Avec la concentration des firmes à l'échelle internationale, ce sujet peut prendre toute son intérêt.

Notre option de texte découle directement de notre revue de littérature. Cette dernière nous permet de présenter notre modèle d'analyse qui se charpentera comme elle. Une première partie découlera de la formation de la personnalité et la seconde de la culture. Ce modèle qui va être présenté aux lecteurs permettra de suivre et de découvrir les indicateurs qui supporteront notre étude exploratoire. À propos de la présentation, il n'y aura pas de chapitre concernant le modèle d'analyse. Ce dernier sera «fusionné» avec celui de la revue de littérature. Nous en avons décidé ainsi afin d'alléger le texte car nous pensons que ceci aurait provoqué une certaine lourdeur et une certaine redondance.

Quitte à nous répéter, il est à noter que nous procédons à une étude exploratoire. Nous ne désirons rien prouver, nous désirons plutôt explorer les motivations des gestionnaires. Pour entreprendre cette recherche, nous commençons ici à décrire quelques prémisses et mises en garde qui sont nécessaires pour la compréhension de notre logique.

Nous verrons en quoi le caractère d'un individu est influencé par ses premières impressions et les premières images de soi et de sa mère. Nous croyons que le rôle de la mère (Klein, 1986) et du narcissisme (Kohut, 1966)

influencent le choix de partir et de faire carrière à l'étranger. Ensuite, en ce qui concerne la formation de la personnalité, nous tenterons d'observer l'impact du complexe d'œdipe à travers l'image du père et la formation du Surmoi (Freud 1920, 1921 et 1923). Nous croyons que le Surmoi, l'image du père, l'étape de l'adolescence (Erikson, 1966) et l'agressivité créatrice (Kohut, 1972) prennent une part importante dans le développement de la personnalité et dans le choix d'émigrer afin de s'épanouir professionnellement.

Dans la deuxième partie de ce chapitre, la culture entrera en jeu pour comprendre la dynamique de l'individu. Nous passerons sur la notion du concept de la culture dans la formation de la personnalité de l'individu. Nous verrons en quoi les théories du Surmoi social (Freud, 1921), spécialement celui du «Surmoi hypertrophié» français (Élias, 1969a), peuvent intervenir dans le désir d'émigration. Nous verrons également que l'individu s'approprie, en somme, la culture (Erikson, 1966) et nous verrons son regard sur sa culture d'origine. Nous croyons que l'individu, dans le désir de partir, fait des choix en fonction de sa perception du Surmoi collectif de sa culture.

Nous allons souvent utiliser le terme «anxiété» dans le reste de ce mémoire. Tout le monde éprouve de l'anxiété. Certains auteurs écrivent que l'anxiété débouche sur la névrose. Les cliniciens prennent souvent des cas limites pour décrire ce phénomène. Et cela est encore plus vrai en psychanalyse. Tout le monde vit avec des névroses mais peu de personnes les vivent comme un certain «homme aux rats». Ces auteurs que nous allons lire sont des cliniciens ; donc ils parlent de cas extrêmes. Nos questionnaires, comme toutes personnes qui évoluent dans ce monde, subissent de l'anxiété. Mais, le fait d'utiliser des outils qui se basent sur des cas cliniques ne veut pas dire que ceux que nous observerons avec ces mêmes outils sont des personnes souffrant de cette névrose. Ceci est loin de nos intentions. Lors de l'écriture de ce travail, je fis montre de prudence. J'invite le lecteur à en faire autant.

Chapitre I – Revue de littérature et modèle d'analyse

Ce que l'on conçoit bien s'énonce clairement,
Et les mots pour le dire arrivent aisément.

Boileau (Nicolas)

Pour une chose bien conçue, les mots s'offriront et
couleront d'eux-mêmes.

(Verbaque provisam rem non invita sequentur.)

Horace

Pour entreprendre une étude, nous devons faire un choix au niveau du champ théorique. Mon intention est d'explorer la dynamique interne de personnes originaires d'une culture qui deviennent gestionnaires dans une autre. Je vais me pencher sur leur vie, leur vie psychique plus précisément, pour y découvrir, s'il y a lieu, les mobiles de leur motivation.

Pour y parvenir, le biais des sciences humaines semble être nécessaire. Le tout est de savoir par quelle science je vais aborder mon étude. L'histoire, la géographie, la philosophie, etc. sont toutes des sciences qui peuvent me fournir un filtre formidable d'observation. Pour ce mémoire, ma pensée subjective me confortait dans un certain choix. Il m'est apparu flagrant que la psychologie et la sociologie allaient être mes approches théoriques les plus pertinentes si je considère mes aspirations de recherche. Ainsi donc, était décidé que mon étude serait celle de sciences croisées par lesquelles j'aborderai mon problème.

Tout de suite, des difficultés se posèrent dans la maîtrise des concepts de ces deux disciplines. Je m'imposais la découverte de deux doctrines. Il est clair que mon mémoire pouvait en souffrir car je risquais de m'égarer deux fois plus. Je fis donc le choix de prendre un champ principal, la psychanalyse, et un champ scientifique secondaire ou périphérique, la sociologie.

Pour finir, je dois avertir le lecteur, surtout celui qui est savant en psychanalyse, de mes choix d'auteurs et de textes. Une bonne revue de

littérature est celle qui doit embrasser tout ce qui a été écrit et pensé sur la science mise à contribution dans une thèse. J'avoue une certaine faiblesse de ce point de vue. Cette faiblesse provient non pas d'un certain manque de courage mais mon cheminement universitaire m'a conduit à la gestion et non aux études des sciences sociales comme la psychologie, la sociologie ou la psychosociologie. Comme je souhaitais utiliser la psychanalyse, et dans la moindre mesure celle de la sociologie, je me devais, par souci d'honnêteté intellectuelle, de reprendre les sources et donc d'amorcer un retour aux racines de cette science. C'est pour cette raison que je m'attache à des auteurs clefs et aux fondateurs de la psychanalyse: en d'autres termes, les auteurs classiques.

Est-ce que cela veut dire que ceux qui suivirent dans l'histoire de la psychanalyse sont de moindre calibre ou que leurs contributions sont de moindre importance? Loin de là mon propos, bien au contraire. Mon intention est de bien maîtriser les concepts de base afin que mon cadre théorique possède une assise bien charpentée. Ceci m'a amené à faire des choix et j'en assume pleinement la responsabilité. Peut être que la poursuite d'un troisième cycle me permettra de poursuivre cette construction et d'y ajouter des écrits plus modernes. Aujourd'hui, avec ce mémoire, je pose une première pierre...

Néanmoins, une question légitime devrait se poser au lecteur: quelle structure de rédaction va être utilisée dans ce chapitre? La réponse est contenue dans le sujet même de ce mémoire. L'objet concret de ce travail est le questionnaire français au Québec. De cette formulation on retire deux approches. La première est reliée à la personne en tant qu'individu: la personnalité. Le deuxième élément transparaît à travers l'origine géographique de ces personnes; la France. Il est clair que la culture serait le deuxième axe abordé à travers le prisme de la psychanalyse.

Au demeurant, notre recherche est une étude exploratoire. Dans cette optique, il nous semblait que le modèle d'analyse devait découler directement de la revue de littérature. Pour éviter la redondance, nous avons été amenés à fusionner le chapitre du modèle d'analyse à celui de la revue de littérature. Nous voulions une grille de compréhension du phénomène des questionnaires français au Québec découlant directement des travaux des pères de la psychanalyse. Au surplus, nous n'émettons aucune hypothèse à cause de l'aspect exploratoire de la recherche.

En conséquence, le lecteur aura à chaque fin de section un indicateur d'observation du phénomène découlant de la théorie vue dans la revue d'auteurs. L'ensemble de ces indicateurs d'observations sera réuni dans une courte partie nommée modèle d'analyse; elle sera notre grille d'analyse.

1.1. La psychanalyse

L'homme est une création du désir, non pas une création du besoin.

Bachelard (Gaston)

Comme pour de nombreuses sciences, le retour aux sources permet de bien comprendre les postulats du champ théorique. Ainsi, nous découvrons que la psychanalyse dérive de la psychologie. On en trouve une définition dans le dictionnaire (Larousse, 1997).

Psychologie [-ko-] *nom féminin* (grec *psukhê*, âme, et *logos*, science)

Connaissance empirique ou intuitive des sentiments, des idées, des comportements d'autrui. «La psychologie, branche de la philosophie jusqu'à la fin du XIX^{es.}, s'est affirmée comme science spécifique en recourant à la méthode expérimentale, aux statistiques et aux modèles mathématiques. Elle se distingue de la psychologie clinique, qui a pour objet l'investigation en profondeur de la personne considérée comme une singularité et dont le modèle théorique est la psychanalyse. (Larousse, 1997, p. 835)

De cette définition, on observe donc certaines idées. La première est que la psychologie est la «connaissance [...] des sentiments, des idées, des comportements d'autrui». Ceci contribue à comprendre les motifs de l'émigration et de la réussite des gestionnaires français au Québec. La deuxième notion qui se détache de cette définition est la nécessité d'aborder la psychanalyse pour notre sujet car nous désirons faire «*une investigation en profondeur de la personne considérée*». Regardons ce qui a été écrit sur la psychanalyse, toujours dans le dictionnaire Larousse.

Psychanalyse [-ka-] *nom féminin* (grec *psukhê*, âme, et *analyse*)

Méthode d'investigation psychologique visant à élucider la signification inconsciente des conduites et dont le fondement se trouve dans la théorie de la vie psychique formulée par Freud. La

psychanalyse est née à la fin du XIX^e s. à la suite des travaux de S.Freud. Selon lui, la personnalité s'est formée à partir du refoulement dans l'inconscient de situations vécues dans l'enfance comme sources d'angoisse et de culpabilité. Le refoulement du souvenir de ces situations traumatisantes est dû au rôle déterminant que joue la figure du père dans le triangle père-mère-enfant et au moment où se constitue le complexe d'Œdipe. Freud a été amené à mettre en évidence l'importance des actes manqués, des rêves, où réapparaissent certains éléments refoulés. Il a élaboré deux modèles de l'appareil psychique (topiques). Le second décrit la personne humaine comme formée de trois instances: l'inconscient, c'est-à-dire les pulsions latentes (le ça), le conscient ou moi, et le Surmoi, modèle social, ensemble des règles morales. (Larousse, 1997, p. 834).

Dans ce court et dense paragraphe, je relève tous les concepts qui deviendront les bases théoriques de notre étude. Ainsi, j'aborderai dans ce chapitre l'étude de la personnalité et de la culture avec l'approche théorique psychanalytique. Je ne saurais faire justice à cette science si je n'aborde pas en premier lieu l'apport de son fondateur; Sigmund Freud. On ne peut évidemment présenter son œuvre que de façon partielle.

La psychanalyse est née d'un désir de Freud d'étudier ou de découvrir le dynamisme qui règne dans notre psyché. L'œuvre capitale, également la première publication de Freud sur le sujet, est *l'interprétation des rêves* (Freud, 1900). Cet ouvrage donne la base et embrasse toute la théorie freudienne. Dans son dernier chapitre, l'auteur nous livre ce qui va devenir la plate forme de tout de ce qui va suivre sur le sujet. D'autres textes capitaux vont se succéder mais il reste que cette publication de 1900, année de publication aussi symbolique que significative, marque le point de départ d'une nouvelle aventure scientifique.

Freud, lorsqu'il nous parle de psychanalyse, affirme que cette nouvelle science est une «théorie de la personnalité» (Calvin S. Hall, 1969). Cependant, il ne faudrait pas y voir que cela car c'est aussi une «méthode psychothérapeutique, qui s'attache au traitement des troubles affectifs».

Selon lui, «[sa] vie n'a connu qu'un seul but, celui de déduire ou de deviner de quelle manière est construit l'appareil psychique et quelles sont les forces qui interfèrent et s'y balancent là» (Calvin S. Hall, 1969, p. 17).

Lorsqu'il était jeune, Freud voulait devenir un philosophe et n'aspirait à rien d'autre. Il voulait développer une philosophie «humanitaire et social», la fameuse *Weltanschauung*, intraduisible en français, qui signifie «vision du monde» en allemand. Dès les premiers temps de sa réflexion, Freud ne cessa d'affirmer que les forces «irrationnelles» étaient plus puissantes que les forces «rationnelles» dans la conduite comportementale de l'homme. Il développe cette idée dès *L'interprétation des rêves* (Freud, 1900) mais, il expose et confirme sa «vision» dans son livre *L'avenir d'une illusion* (Freud, 1932).

Ainsi, Freud ne se cantonnera pas qu'à l'étude de l'individu, il désire comprendre également l'environnement et les institutions dans lesquelles celui-ci se meut. Il présentera ainsi une «critique sociale» dans son ouvrage *Malaise dans la civilisation* (Freud, 1932a).

Malgré le fait que la psychanalyse soit avant tout une approche thérapeutique, Freud et ceux qui suivront son sillage nous offrent une théorie de la personnalité qui possède des ramifications dans la culture. Et, c'est cette théorie que nous allons poursuivre dans la première partie de ce chapitre. Ensuite, dans la deuxième partie, nous aborderons la théorie psychanalytique évoquant le domaine de la culture.

1.2. Personnalité

La vraie, la seule histoire d'une personne humaine, c'est l'émergence graduelle de son vœu secret à travers sa vie publique.

Massignon (Louis)

L'éducation doit chercher sa voie entre le Scylla du laissez-faire et le Charybde de l'interdiction.

Freud (Sigmund)

1.2.1. Introduction Sigmund Freud

Dans les écrits de Freud, qui furent abondants, nous désirons sélectionner seuls les phénomènes nous autorisant à mieux cerner la problématique abordée dans ce mémoire; la formation de la personnalité des gestionnaires français au Québec.

1.2.1.1. Organisation de la personnalité

La psychanalyse, par l'entremise de Freud, définit une organisation de la personnalité (Freud, 1977). Toute personne fonctionne selon des principes psychologiques bien définis. Nous travaillons, nous dormons, nous mangeons, nous aimons etc. de façons bien différentes selon les individus. Mais, en est-il de même pour nos pulsions? Il semble que chaque personnalité possède ses propres inclinations. Demandons nous comment elles s'organisent.

Freud (1921) explique que la formation de la personnalité passe par des stades. Ce passage produit de nouveaux comportements ordonnés autour d'une nouvelle organisation de la personnalité. Cette notion de stade nous montre que la personnalité de l'individu évolue. Au demeurant, dans l'œuvre de Freud (1921), on découvre que l'identification possède un rôle essentiel dans l'évolution et la constitution de la personnalité d'un être. Ces idées de passage d'un stade à un autre et de l'identification sont présentes

particulièrement dans le processus du complexe d'œdipe. Cette étape nous semble être la plus pertinente dans le cadre de notre étude à propos du phénomène d'élaboration de l'originalité d'un individu. Elle est pertinente car nous pensons que l'identification issue de cette période est primordiale pour comprendre la formation de la personnalité des gestionnaires car elle aborde le processus d'identification de ces derniers à leur mère ou à leur père.

Le stade phallique masculin² (Freud, 1900) est une période où le garçon éprouve des sentiments d'amour envers sa mère. Ainsi, se développe le complexe d'Œdipe. Pour rappeler l'intrigue au lecteur, disons que ce héros des légendes grecques tua son père et maria sa mère pour devenir le roi de la cité. Dans l'imaginaire de l'enfant, une peur se crée car il croit offenser son géniteur en désirant sa mère. Il a l'impression qu'il encourt une punition pour ce qu'il ressent. Il a peur que son père s'en prenne à ce symbole qui est à l'origine de ses désirs ; son sexe. L'enfant développe ainsi «l'angoisse de castration». À ce moment, il observe aussi l'anatomie de la petite fille et il remarque que cette dernière ne possède pas l'objet source d'ennuis. Dans son imaginaire, il devine que les petites filles ont été, elles aussi, «castrées» car elles ont dû aussi désirer leur mère. Pour sortir de ce complexe (Freud, 1923), l'enfant doit refouler ses «désirs incestueux» et également rejeter ses «pulsions d'hostilité». Et, quand il abdique ses désirs incestueux, soit le garçonnet s'identifie à «l'objet perdu» (la mère) en développant des tendances féminines, soit il s'identifie à son père en développant, par contre, des tendances masculines. S'ensuivra après une période latente qui finira par l'adolescence. Si l'enfant arrive au bout de ce processus, annulation de ses désirs incestueux, on peut affirmer qu'il y a une amorce de sortie du complexe d'Œdipe. L'enfant donc liquide, voire détruit, le complexe d'œdipe par identification, de manière générale pour les garçons, envers le père.

Dans notre compréhension de Freud, nous observons que la formation du psychisme s'établit dans les années précoces de la vie d'un individu. Pour la problématique des gestionnaires, les expériences de cette période seront à

² Le stade phallique féminin passe par un processus similaire mais, il ne sera pas utile dans notre étude du fait que les personnes qui vont être observées sont des hommes. L'auteur étant lui-même un homme d'origine française vivant au Québec, il juge plus prudent de s'en tenir au modèle masculin.

tout jamais leur patrimoine fondateur de la vie psychique, en d'autres mots, leur «théâtre intérieur». Ce que nous retenons de ce processus peut se présenter en deux points. D'abord, le processus d'identification possède un rôle crucial dans la formation de la personnalité. Ensuite, la nature des objets d'identification provient de deux pôles, la mère et/ou le père.

À la lumière de ce qui précède, le complexe d'œdipe passe par l'expression de sentiments de l'enfant envers autrui. Toutefois, Freud (1920) nous parle de la libido de l'enfant qui n'est pas seulement dirigée vers d'autres, le père et la mère, mais également vers lui-même. Cette inclination à considérer son propre moi comme objet d'amour s'appelle le narcissisme. Ce concept important sera présenté ultérieurement avec d'autres auteurs.

Comme nous allons le voir dans les travaux de différents initiateurs, des sentiments issus de l'identification peuvent être de différents ordres et, dans le cas qui nous intéresse, ils se situeront autour du narcissisme, comme nous nous venons de le citer, et de l'agressivité (Kohut, 1972).

Pour reprendre la problématique qui nous intéresse, Freud aurait sûrement été intéressé d'observer les motivations profondes de personnes émigrantes d'un pays à un autre pour des raisons autres que politiques ou économiques. On suggère dans notre étude que d'autres motifs ont été la source du départ des gestionnaires vers le Québec. Par réflexions subjectives, nous pensons que ces motifs se situent plus dans la dimension de la dynamique familiale et des relations entre les individus et leurs mères et/ou leurs pères et la nature de ces relations.

Nous réalisons que ces individus, comme tout homme, sont passés par un processus de formation de la personnalité mettant en vedette la mère, le père et les émotions éprouvées envers eux, telle que l'identification.

1.2.2. Mère; l'amour qui permet de se développer

L'asile le plus sûr est le sein d'une mère.
Florian (Jean-Pierre Claris de)

Nous avons vu avec Freud le rôle important de l'identification de l'enfant dans la formation de sa personnalité. Cette identification se fait autour de deux objets que sont le père et la mère. Commençons avec celle qui est la plus proche du bébé dans les premiers temps de la vie de ce dernier, la mère. Approfondissons cette notion avec un auteur qui s'est penché sur le phénomène.

1.2.2.1. le bon ou le mauvais «objet»; Klein

À la suite de ses observations avec les enfants, Mélanie Klein définit dans ses recherches la notion de la «relation d'objet». Elle met en lumière plusieurs hypothèses. Ses avancées au niveau académique lui vaudront une grande reconnaissance et la naissance d'une école de pensée désignée sous le nom «l'école kleinienne». Entrons maintenant dans son monde et parcourons ses contributions à la psychanalyse.

Selon Klein (1986), la formation de la personnalité passe par la relation entre l'enfant et sa mère. Elle affirme que la fonction des objets de pulsion, plus précisément le sein de la mère, est centrale dans la formation de la personnalité de l'individu et dans sa perception de l'environnement. Ce sein peut être considéré comme «bon ou mauvais» mais, il n'en reste pas moins être le premier objet externe qu'intériorise l'enfant. Ce processus sera donc capital dans la suite de son développement.

Depuis le début de la vie, l'enfant se tourne vers la mère pour tous ses besoins mais, selon mon opinion, je suis arrivé à d'autres constatations, la première contient l'élément fondamental de la

relation d'objet. Par ailleurs, cette relation est basée à partir d'un facteur interne; le sein, vers lequel tous les désirs sont tournés, est instinctivement ressenti comme non pas seulement une source de nutrition mais comme source de toute existence propre³ (Klein, 1986, p. 211).

Cette nouvelle conception proposée par Klein nous aide à mieux comprendre l'étendue de la mission de la mère dans le développement de l'enfant. Cette fonction centrale des objets pulsionnels, le sein, fait partie intégrante de la formation du sujet en règle générale (Klein, 1968), des gestionnaires en particulier.

J'ai toujours attaché une importance fondamentale à la toute première relation d'objet de l'enfant – la relation au sein maternel et à la mère – et je suis parvenue à la conclusion qu'un développement ne peut se dérouler de façon satisfaisante que si cet objet primordial, qui se trouve être introjecté, réussit à s'enraciner dans le moi avec un sentiment de sécurité.⁴ (Klein, 1986, p. 15).

Avant d'être un modèle d'identification, nous observons que la mère est un «objet» qui permet à l'enfant de se développer et avec qui il possède des relations privilégiées. Ces relations avec la mère vont façonner le psychisme de l'enfant, ses jugements, ses comportements, etc.

Si nous envisageons notre monde adulte du point de vue des racines qu'il plonge dans la prime enfance, nous comprenons mieux comment notre psychisme, nos habitudes, nos opinions s'élaborent à partir de nos premières émotions et des fantasmes infantiles pour aboutir aux manifestations adultes les plus complexes et les plus subtiles. Une dernière conclusion s'impose: rien de ce qui a existé dans l'inconscient ne cesse jamais totalement d'exercer son influence sur notre personnalité⁵ (Klein, 1986, p. 115).

L'introjection de la mère représente un facteur fondamental du développement humain. Sous ses bons aspects - amour aide, nourriture - la mère est le premier objet que l'enfant intègre à son monde intérieur. En tant qu'objet intériorisé comme bienveillant, la mère est intégrée dans le moi de

³ traduction libre de l'auteur.

⁴ traduction libre de l'auteur.

⁵ traduction libre de l'auteur.

l'enfant et il s'organise autour de cet aspect et pour construire une identification utile. L'enfant ne ressent pas que des bons sentiments envers sa mère. Haine et agressivité sont également présents. Ces sentiments, avec la rivalité, se retrouvent lors du complexe d'œdipe évoqué par Freud.

Comme nous avons vu que l'enfant introjecte sa mère comme objet et que ces sentiments peuvent être de deux natures, d'amour ou de haine, Klein (1986) affirme que l'enfant intègre ainsi le monde extérieur à travers elle; il y a donc fusion du monde intérieur du nourrisson avec sa mère. Durant ce processus, l'enfant développe un clivage entre l'amour et la haine.

Le bébé éprouve l'avidité vis-à-vis du lait maternel; il angoisse d'en être privé. À ce moment là, il développe l'envie et commence à avoir de mauvaises pensées envers ce «bon objet», symbolisé par la mère. Il soupçonne cet objet de le priver de lait intentionnellement, du moins il ressent qu'elle lui veut du mal. Ici, se développe la première étape émotionnelle de l'enfant que Klein définit comme une position paranoïde-schizoïde. Ces «mauvaises pensées» provoquent chez lui de la culpabilité transformée en angoisse et en dépression, c'est la position dépressive. Parallèlement, il éprouve toujours de bons sentiments envers elle (le «bon objet») permettant de développer son côté social. Mais, ce clivage de sentiment éprouvé envers l'objet, la mère, va se transformer durant le développement de l'enfant. Au niveau de la forme comme du contenu, il persistera tous au long de la vie de l'individu.

Les sentiments destructifs à ce premier stade s'accompagnent d'éléments tels que l'avidité et l'envie, qui jouent un rôle particulièrement perturbateur d'abord dans la relation à la mère, et ensuite avec les autres membres de la famille; en fait la perturbation peut se faire sentir tout au long de la vie⁶ (Klein, 1986, p. 105).

Ce que nous retenons de Mélanie Klein est le rôle fondamental de la mère dans l'élaboration de la personnalité d'un être. L'enfant va former son Moi

⁶ traduction libre de l'auteur.

autour d'elle. La mère n'est pas un exemple sur lequel l'enfant va faire son identification; c'est un «objet» par lequel il se définit et se modèle. Ces éléments nous font prendre conscience de l'importance de l'image de la mère dans le processus de la formation de la personnalité des gestionnaires. D'ailleurs, nous allons voir plus en détail la notion de la formation de la personnalité et la relation avec l'extérieur.

1.2.2.2 la formation du self et la mère; Winnicott

Winnicott a beaucoup travaillé sur les premières années de la vie de l'enfant. Sa principale théorie est l'interaction que cultive l'enfant avec son environnement dans les premiers stades de son entrée dans le monde. Dans ses écrits, l'auteur avance que l'enfant arrive démuné et inachevé. En outre, il est sans moyens et sans point de repère pour distinguer ce qui est du domaine interne ou du domaine externe; «le Moi et le non-Moi».

Dès lors, pour le bébé, le seul objet qui symbolise l'environnement est la mère. L'auteur développe, par ailleurs, la notion de «mère suffisamment bonne» afin que cette dernière puisse se laisser investir narcissiquement par l'enfant. Le texte (Winnicott, 1969a) soulève le problème des «stades primitifs» de la vie du petit enfant et de la constitution de sa personnalité. L'état spécifique dans lequel se trouve la mère, durant les premières semaines du bébé, est une condition psychologique qui mérite le nom tel que «préoccupation maternelle primaire». La mère doit, si le processus est dit «normal», se dévouer envers lui afin qu'il puisse construire son Moi. Elle se met à sa place pour répondre à ses besoins affectifs et physiques. Il semble qu'un «environnement d'assez bonne qualité», dès le stade primaire, permette au petit de commencer à exister, d'avoir des expériences, de construire un moi personnel, de dominer ses instincts et de faire face à toutes les difficultés inhérentes à la vie.

Tout semble réel à l'enfant, qui devient capable d'avoir un *self*. Ceci peut «éventuellement l'amener à accepter de sacrifier sa spontanéité et même de mourir» (Winnicott, 1969a, pp173). «Sans l'environnement initial de qualité suffisante [procuré par la mère], ce *self*, qui peut se permettre de mourir, ne se développera jamais. Le sentiment du réel sera absent, et fera apparaître un «sentiment ultime [...] celui de l'inutilité» (Winnicott, 1969a, pp173). «La carence d'adaptation de la mère à la phase la plus précoce ne produira rien d'autre que l'annihilation du *self* chez le petit enfant» (Winnicott, 1969a, pp172). Cette *annihilation du self* est révélée souvent par des mécanismes de défense primitives (faux *self*, clivage, etc.).

La définition du bien et du mal, de l'interne et de l'externe, est en étroite relation avec le comportement de la mère vis à vis de son nourrisson. Winnicott (1969a) parle de ce phénomène; si la mère n'apporte pas l'attention nécessaire, elle peut provoquer une «annihilation du self» et renvoie l'individu à l'utilisation de mécanismes de défense primaires pour palier à ce manque de sentiment d'existence. D'où l'importance de la mère de fournir un «good enough», un assez bon, support physique (l'auteur parle de «holding» le fait de porter l'enfant dans ces bras de façon affectueuse) et un «good enough» support moral (c'est à dire d'être disponible du point de vue affectif). S'il y a une carence d'adaptation à la phase la plus précoce de la part de la mère, l'enfant ne pourra pas développer sa propre personnalité.

On comprend que le rôle des rapports entre la mère et l'enfant est essentiel. Cet écrit met en lumière le problème de la construction du self, c'est-à-dire de la personnalité de chaque humain. S'il y a eu un manque d'attention dans les attentes affectives, il y aura construction d'un faux *self* et il développera, en conséquence, des mécanismes primaires de défense; il n'acceptera jamais sa vulnérabilité ou l'idée de sa mort (sentiment de toute puissance).

L'acceptation de sa vulnérabilité et de l'idée de sa mort peut avoir des conséquences majeures dans le développement psychique d'un être. S'il accepte sa mort, il admet le fait que sa mère et lui soient deux entités différentes, il accepte ainsi sa propre existence à lui-même. Il consent à son existence individuelle et son autonomie grâce à sa mère. L'enfant a donc besoin d'un objet ou un point de repère pour se définir lui-même. Ici nous rejoignons les concepts développés par Klein (1986) où la mère est un objet «pulsionnel» ressenti comme une base de la fondation même du sujet.

Nous ne pouvons donc pas écarter Winnicott de notre cadre théorique car son apport est important dans la compréhension de la dynamique de la formation de la personnalité des individus. L'évocation de la mère dans l'imaginaire des gestionnaires est importante. C'est à travers elle qu'une personne réalise son individualité et c'est également à travers elle qu'il découvre l'environnement, du moins qu'il en prend conscience.

Cette description des concepts de Winnicott permet d'établir un lien entre le rôle de la mère et le développement de la personnalité des gestionnaires. Il émettrait l'hypothèse du rôle important de la relation mère fils dans son désir de se réaliser en tant qu'individu autonome. On découvre l'importance cette relation mère/fils pour la réalisation de ce dernier dans sa carrière ou dans son émigration. Car, nous pouvons affirmer que ces hommes ou femmes essaient de se réaliser dans ce qu'ils entreprennent professionnellement. Créer une entreprise et changer de pays font sûrement partie d'une quête de soi. Nous ne pensons pas que ces actes posés au niveau de la gestion soient purement dirigés par des intérêts mercantiles. Ils créent pour exister et cette existence est en étroite relation avec la perception de la mère, de soi et de l'imaginaire de nos gestionnaires.

Pour notre sujet, nous essaierons de comprendre, d'après les souvenirs que les gestionnaires nous restitueront, la perception qu'ils ont de leur mère et de leur

enfance. Nous n'irons pas jusqu'à porter des jugements sur le «bon ou mauvais sein» des mères des répondant. En revanche, nous essaierons de comprendre la relation qu'ils entretiennent avec leur mère respective pour discerner si oui ou non, dans leurs souvenirs, il y a présence d'un «état émotionnel» de méfiance et d'avidité envers les relations d'affection et de voir si cet état émotionnel a un impact dans les choix de carrière ou d'émigration.

Si nous associons les deux premières observations tirées des deux auteurs que nous venons de voir, nous constatons que, comme durant toutes les premières périodes de la vie de chaque personne, nos gestionnaires auront tendance soit à mépriser ou soit à idéaliser leurs mères. Comme Freud l'avait mis en lumière avec le complexe d'œdipe, le rôle de la mère dans le processus de formation de la personnalité est un des plus crucial. Elle est le premier objet que l'enfant rencontre et les rapports entre cet objet qu'est la mère et le nourrisson seront des plus déterminants dans la marche de l'évolution de la personne, le fameux «destin».

Ainsi, l'image de la mère, du moins les souvenirs que les individus en gardent, sera notre premier indicateur pour comprendre ce qui motivent vraiment nos gestionnaires à s'épanouir professionnellement dans un pays étranger.

1.2.3. Narcissisme : miroir éducateur et prophète

Le seul Narcisse coupable est celui qui trouve les autres laids.

Giraudoux (Jean)

Jusqu'à maintenant, nous avons découvert le rôle de l'identification et de la mère dans le processus du développement de l'individualité des gestionnaires. Mais, d'autres émotions sont présentes dans la formation de la personnalité. Dans les relations développées par l'enfant avec la mère, on découvre le rôle du narcissisme en tant qu'élément moteur. Deux auteurs se sont penchés sur ce problème et nous allons les aborder avec ce qui suit.

1.2.3.1. le narcissisme comme élément créatif de la personnalité: Kohut

Kohut, grand nom de la psychanalyse, poussa encore plus loin l'analyse de l'organisation de l'individualité. Il tente de réhabiliter le narcissisme dans la formation de la personnalité et du Moi. Son travail, que certains qualifient d'œuvre majeure, se concentre sur le narcissisme comme notion fondatrice capitale de la personnalité. Son point de vue, la formation et le contenu du moi correspondent à «l'ensemble des représentations du Moi⁷» (Kohut, 1966, p. 243). Plus tard, au crépuscule de sa vie, Kohut affirme que les comportements psychopathologiques ne sont pas issus des conflits mais des imperfections de ce Moi, affectant une place très importante au narcissisme dans la genèse des psychopathologies (Kohut, 1971 et 1977). Mais ceci n'est pas notre propos. Ce qui nous intéresse est d'aborder la contribution de cet auteur à la compréhension de la formation de la personnalité et l'impact du narcissisme dans ce processus.

Kohut publia conjointement un article (Kohut & Wolf, 1978) sur au sujet des personnes très marquées par des troubles narcissiques. Il généralisa certaines de ces notions. Dans ce texte, il nous explique que le développement d'un «Moi mature» (Kohut & Wolf, 1978, p. 414) provient de trois éléments interagissant entre eux: l'interaction entre le succès et le pouvoir, un but idéalisé et une zone intermédiaire entre le talent et l'habileté. C'est cette zone intermédiaire qui possède une influence primordiale sur le développement du Moi, et celui du «Moi mature».

⁷ Traduction libre de l'auteur.

Cette zone est le résultat d'une interdépendance d'une structure bipolaire entre, d'un côté, l'ambition et, de l'autre, l'idéal. Ainsi, l'enfant est «gouverné» par une structure bipolaire où se trouvent, d'un côté l'ambition, les ambitions archaïques nucléaires de la recherche de la réussite, le désir de l'honneur et de faire des choses, et de l'autre les idéaux, représentations abstraites des choses, des êtres qui tendent vers une perfection absolue.

L'arc de tension entre [les deux] pôles [l'ambition et les idéaux] mettent en valeur le développement des talents et des aptitudes premières de l'enfant – ces talents et ces aptitudes rudimentaires vont se développer graduellement et seront ceux que l'adulte emploiera pour la production et la création d'un moi mature (Kohut & Wolf, 1978, p. 417)⁸.

En conséquence, «ses habiletés et ses talents» sont régentés par la rencontre de ces deux pôles. Ainsi, Kohut (Kohut & Wolf, 1978, p. 417) affirme que l'estime de soi, l'ambition et les idées sont le triumvirat indispensable pour développer un système primaire de motivation chez l'individu. Néanmoins, c'est dans cet arc de tension que se situe les problèmes de narcissisme les plus fréquents de développement du Moi. C'est dans cet arc entre le l'ambition et les idéaux que se situent les échecs de développement d'un Moi mature. Il en résulte trois types d'échec. Le premier est le «Moi fragmenté» (Kohut & Wolf, 1978, p. 418) qui se caractérise par un manque d'intégration de soi dans sa totalité. La personne souffre de reconnaître ses besoins narcissiques. Le deuxième type d'échec est un «Moi sur-stimulé» (Kohut & Wolf, 1978, p. 419) - voir la notion évoquée plus tard de Miller (1971) avec l'être grandiose. Cela se produit suite à un manque de reconnaissance ou à une réponse inappropriée de l'objet d'identification de l'enfance. La tendance se schématise par un comportement grandiose et exhibitionniste. Le dernier échec est un «Moi sur-chargé» (Kohut & Wolf, 1978, p. 419). Très proche du Moi sur-stimulé, il diffère par le fait qu'il n'a jamais eu l'opportunité d'émerger avec calme d'un Moi omnipotent. C'est un Moi qui a souffert d'un traumatisme d'une émotion jamais partagée. Le résultat est l'impossibilité, pour le sujet, de contenir ses émotions ou ses anxiétés.

Nous serons intéressés à percevoir cette mécanique pendulaire qui gouverne le comportement humain. Ceci nous aide à comprendre l'aspect de la motivation des gestionnaires dans leur cheminement de carrière et de vie. Cette attraction bipolaire, l'ambition ou les idéaux, nous aidera effectivement à mieux comprendre la motivation de ces personnes qui décidèrent de s'expatrier au Québec et à voir quel

⁸ Traduction de l'auteur

type de comportement ils utilisent dans leurs actions et quels éléments narcissiques se cachent, d'une certaine manière, derrière leur désir d'émigration.

Nous avons vu l'importance du narcissisme dans le choix des actions et dans le développement de la personnalité. Nous allons maintenant aborder cette notion dans leur comportement de gestionnaire à travers un autre auteur qui nous donnera une autre grille d'explication du rôle du narcissisme dans le désir d'émigration et dans le choix professionnel.

1.2.3.2. Grandiosité ou dépression: Alice Miller

Cette partie est le complément du travail de Winnicott et de Kohut. Miller (1971) arrive à cerner le narcissisme selon deux caractéristiques, s'il est sain ou s'il est troublé. Le premier est dit «sain» si la mère se «laisse investir» et devient une fonction du développement narcissique. Par contre, le «trouble narcissique» aboutit lorsque la mère «va investir narcissiquement» son bébé. Les besoins de celui-ci ne seront pas intégrés à sa personnalité en formation. C'est le cas de la mère qui éprouve le besoin de mettre son propre enfant à sa disposition. Elle inculque à sa progéniture le sentiment de grandiosité en lui introjectant son ambition. L'enfant ne développe pas une ambition qui lui est propre mais celle de la mère.

En fait, «la grandiosité est une défense contre la dépression, et la dépression est une défense contre la profonde douleur de la perte du Soi. [...] L'être grandiose est admiré partout et il a besoin de cette admiration, il ne peut pas vivre sans elle»⁹ (Miller, 1971, pp38). Il s'admire lui-même¹⁰ pour sa beauté, son intelligence, son talent, etc. Il est d'ailleurs très jaloux de cette admiration. Mais, il existe des moments où cette grandiosité s'effondre; perte de la «confirmation» des satisfactions narcissiques, tel que le regard sur soi des

⁹ Traduction de l'auteur

¹⁰ voir la notion de «Moi sur-estimé» développée par Kohut (Kohut & Wolf, 1978, p. 419) et cité p.21

autres. On peut donc considérer la dépression comme un signal de la perte du Soi. Cette dépression renvoie l'individu à un trouble très ancien.

De surcroît, la mère devient une référence dans laquelle l'enfant s'investit au niveau narcissique. Elle devient un miroir, l'enfant ajuste automatiquement son self primitif en fonction d'elle. Si celle-ci refuse cet investissement - car elle est un personnage trop instable, trop anxieux ou hostile - alors se produit chez l'enfant, ce que l'on appelle un trouble narcissique.

Cela prend deux formes. La première est un sentiment de «grandiosité» qui se traduit par les comportements suivants: désir d'être admiré partout, s'admirer soi-même, etc. On observe d'ailleurs que derrière cette fierté tirée de la grandiosité se cache la honte de ne pas parvenir à être admiré pour ce qui on est vraiment.

Le deuxième comportement est la dépression, revers de la «grandiosité». Quand la «grandiosité» s'effondre, l'individu ressent une solitude qui débouche sur une angoisse, une anxiété profonde. Alors, alternent une phase de sentiment de succès, né grâce à l'aide d'une illusion et de l'ivresse du succès, et une phase dépressive, où l'individu semble avoir une plaie qui ne peut cicatriser. Le narcissique maintient l'illusion de bien aller, il n'est pas rare que cet individu soit accompagné dans la vie d'une personne dépressive. Enfin, on observe que la mauvaise humeur persiste et se transforme en dépression. L'être grandiose et le dépressif ont un besoin profond, en général compulsif, de remplir inconditionnellement «les vœux de la mère introjectés».

Miller nous livre un autre élément explicatif de l'attitude de nombreux individus narcissiques. On remarquera le lien entre la grandiosité et la dépression qui sont souvent récurrents dans le comportement d'individus. On relève aussi le rôle «potentiellement» étouffant de la mère, ce qui met en évidence encore plus l'importance du cadre de l'enfance pour la compréhension du développement de la personnalité. Miller renforce l'importance de la dynamique parents/enfant pour comprendre les comportements d'adultes.

Le désir d'être admiré, s'admirer soi-même, etc., toutes ces notions qui se rattachent à la «grandiosité», permettent, si on se penche sur le cas de gestionnaires français au Québec, de concevoir l'énergie interne de ces individus et d'éclairer les motifs de leur action. En outre, le besoin narcissique et son revers, l'effondrement de sentiment de grandeur et la solitude débouchant sur une angoisse, peuvent devenir des éléments explicatifs en regard des actes posés par des gestionnaires à propos de leur désir de créer une entreprise et de s'installer outremer.

Le narcissisme, c'est-à-dire, l'estime et l'image de soi, est un aspect important de la personnalité. Kohut (1972) et Miller (1971) étudièrent ce phénomène. Nous retrouvons encore la mère au centre du sujet¹¹. Cette dernière est le premier objet «investi narcissiquement» comme faisant partie de nous-mêmes. Néanmoins, cette mère doit se laisser investir par le petit être. Si ce n'est pas le cas, nous observons une blessure car l'enfant se voit offensé de ne pas avoir eu un retour d'attention. Ce refus d'être un miroir de la part de la mère provoque une blessure narcissique, qui se caractérisera par un sentiment de faible estime de soi-même et, par ricochet, un comportement dépressif.

Ce comportement dépressif se transforme au fil du temps comme une «rage narcissique». La personne recherche une certaine compensation face à ce sentiment dépressif. Cette compensation est le regard des autres. Alors, l'individu montrera un énorme besoin de valorisation. Ce dernier se distingue par un désir d'impressionner son entourage, d'éviter la solitude et d'être estimé par autrui. Pour y arriver, notre personnage passe par des phases de «grandiosité», où tout est possible, et par des phases dépressives, où tout est impossible. Et, si un tiers attaque cette «grandiosité» exprimée par le narcissique, alors celui-ci contre attaque. Ce besoin de se sentir grandiose est attaqué et cela provoque cette rage, d'où le nom de «rage narcissique» et le concept de blessure narcissique.

¹¹ Voir Klein et Winnicott.

Nous examinerons si ce processus de blessure narcissique, engendrant un besoin de valorisation, est présent chez les gestionnaires. Ce phénomène a déjà été observé par des chercheurs en gestion tels que Kets de Vries & Miller (1980) et Lapierre (1992). Nous reprendrons donc pour notre étude ce phénomène de rage narcissique pour comprendre la motivation profonde des gestionnaires.

Nous concluons cette partie par le fait que la mère n'est pas seulement un «objet» d'identification et de formation de la personnalité, elle est également un moteur du narcissisme de l'individu (Miller, 1971). Elle est plus qu'un miroir, elle façonne le narcissisme de l'enfant et ce narcissisme est fondamental pour comprendre la formation de la personnalité de l'individu (Kohut, 1977).

Les gestionnaires qui ont fait œuvre de création économique possèdent des motifs qui doivent leur être propres. Nous tenterons de regarder si ces motifs découlent des concepts de besoin de valorisation, besoin d'estime, etc. Nous nous intéresserons également à savoir en quoi la dépression ou la grandiosité sont des éléments influençant leur comportement et leurs attitudes envers leur vie professionnelle et leur style de gestion.

Voici notre deuxième indicateur: l'image que notre interviewé possède de lui-même. Nous essaierons d'en déduire l'origine de cette perception de soi et ses résultats. Est-ce une image grandiose ? Ou, au contraire, est-ce une image faible ? Nous percevons également que la mère, dans cette image de soi et dans la genèse du narcissisme, revient et que sa relation avec l'enfant est primordiale.

1.2.4. Les étapes de la vie

La vraie, la seule histoire d'une personne humaine, c'est l'émergence graduelle de son vœu secret à travers sa vie publique.

Massignon (Louis)

Les auteurs que nous avons rencontrés jusque là traitèrent de la formation de la personnalité lors de la petite enfance. Nos observations nous amènent à réfléchir sur la prédominance de l'enfance lors du processus formateur de l'individu. Cette réflexion nous a alors amené l'auteur qui suit, Erikson. Nous allons voir si l'élaboration de l'individu ne se fait que lors des stades précoces de la vie d'un être.

1.2.4.1. Théorie du développement du Moi; évolution progressive de la personnalité Eric H. Erikson

Erikson (1966) propose une théorie du développement du Moi. Ce psychanalyste pense que l'évolution d'un individu ne s'arrête pas exclusivement aux stades de l'enfance. Il argumente que les gens passent à travers des crises, collectives et individuelles, qui marquent profondément leur psychisme. Ces «crises» sont des points tournants dans la croissance de chacun et dans l'évolution du psyché lui fournissant, en même temps, les dangers et les opportunités de grandir.

Erikson (1966) essaie d'établir, avec sa théorie, un pont entre le «biologisme» de Freud et le rôle de la culture comme agent de formation du psyché. Il «a tenté d'amener la théorie psychanalytique plus près de la compréhension du rôle du moment historique»¹² (Westen, 1985, p. 8). Erikson rattache les concepts à des «moments historiques» de la vie de l'individu. L'individu, dans le développement de sa personnalité, passe par des phases successives dénommées stades.

Passons maintenant en revue les différents stades proposés par Erikson (1966). Le premier est le stade oral. Il se caractérise par une ambivalence entre la Confiance et la Méfiance. La tâche de l'enfant est de se créer un sens

¹² Traduction de l'auteur.

du Moi et ses relations avec son monde social comme sécuritaire et cohérent. L'autonomie et la honte/doute caractérisent le stade anal. L'enfant désire se définir comme un être indépendant et, en même temps, il recherche un encadrement et un soutien. On voit apparaître le désir et la volonté; il expérimente. C'est aussi le stade où l'enfant passe par une période problématique: il ne peut tolérer la séparation, il essaie de définir un sens du moi et de ses désirs. L'initiative ou la culpabilité permettent à l'enfant d'établir son «super-égo», son Surmoi, à travers l'identification correspondant au stade œdipale. Il a besoin de s'identifier aux grandes personnes. La productivité ou l'infériorité correspondent au moment où l'enfant commence à comprendre sa culture. Il se développe en fonction de cela et affine ses compétences en fonction de cette culture. Comme le nom l'indique, il encourt le risque d'éprouver un sentiment d'infériorité ou d'incompétence si sa perception de ses expériences est négative. Il veut accomplir des actes pour faire travailler ses talents. L'identité ou la dispersion, confusion des rôles, représente la période d'adolescence. Notre jeune adulte doit développer ou accepter une identité qui est à la fois reconnue «objectivement» par le groupe et acceptée «subjectivement» comme bonne par lui-même. On voit surtout apparaître des tentatives d'identification de cet adolescent envers son groupe social. S'ensuit une période d'intimité ou d'isolement qui se rapporte à l'époque de «jeune adulte». Notre personnage apprend à aimer et à devenir intime avec une tierce personne. Cela se produit sous forme d'engagement. Il ressent le besoin de s'établir, de s'engager, de s'affranchir, etc. La générativité ou la stagnation sont considérées comme la période de milieu de l'âge adulte. La personne, à ce stade, se préoccupe d'être productive et porte ses soins envers les générations futures. Parallèlement, ce même individu éprouve le besoin d'apporter une contribution majeure à la société. Enfin, le dernier niveau est l'intégrité ou le désespoir. C'est la fin de l'âge adulte. La personne accepte que sa vie arrive à son terme. Elle peut être partagée entre deux sentiments: avoir vraiment raté des occasions, des opportunités ou avoir rempli une belle vie. C'est la période où les individus font leur bilan. On sent

se dégager chez ces derniers un profond désir de vouloir profiter de la vie, enfin les derniers instants que la vie leur offre. Néanmoins, il existe une ferme volonté de rester actif et utile pour la société.

Il semble clair, quand on lit Erikson, que les stades ne soient pas vraiment hermétiques, du style «tout ou rien» Chaque individu chemine à son rythme et évalue chaque stade en terme de ratio d'opportunité sur danger, c'est-à-dire confiance ou méfiance, qui influence le passage au prochain stade.

Cette longue description des notions de Erikson a pour but de montrer que l'étude de la motivation et de la formation de la personnalité du gestionnaire ne sera pas regardée seulement sous l'angle réduit de l'enfance. Nous faisons donc acte de prendre tous les stades de la vie des répondants comme événements marquants et formateurs de leur psyché.

1.2.4.2 Premiers «moments historiques» de la personnalité: méfiance ou confiance

Comme Winnicott et Miller, Erikson (1966) démontre que le développement de la personnalité d'un être humain, de sa motivation, de ses désirs et de ses intérêts sont en réalisation avec les autres individus qui l'entourent plutôt que dépendants de son fonctionnement psychique interne. L'enfant rencontre d'autres femmes et hommes avec lesquels il doit composer. Ce personnage donc rencontre et confronte ainsi d'autres désirs, d'autres intérêts et d'autres motivations. Ces «autres» êtres contribuent à la constitution de sa personnalité et de son psychisme. Ils lui viennent en aide de façon inconsciente. En somme, les individus, hommes ou femmes, ont besoin de la collectivité dans laquelle ils vivent pour réaliser leur individualité.

Il semble que le développement psychique et le théâtre intérieur qui en découle ne sont plus du domaine fermé ou hermétique. Cela nous démontre que les influences du psychisme peuvent aussi provenir de l'externe. Erikson s'intéresse à toutes les étapes de la vie et non plus seulement à l'enfance. Il démontre également que l'individu est encore influençable tout au long de sa vie.

Certes, certains stades doivent être plus déterminants que d'autres. Erikson pourrait affirmer que les stades de l'enfance précoces sont plus déterminants que les stades ultérieurs. Nous nous y reporterons pour comprendre le phénomène des questionnaires français au Québec.

À cet égard et pour respecter la cohérence de notre recherche, nous nous arrêterons à un stade du modèle qui nous aide à mieux comprendre la constitution de la personnalité des questionnaires; le stade correspondant à la méfiance ou à la confiance.

C'est le stade où l'enfant, dépendant de la satisfaction de ses besoins, percevra l'environnement comme amical ou hostile. C'est aussi là que les premiers traits de personnalité se développent. Il se caractérise par une phase d'ambivalence entre la méfiance et la confiance et qui se rattache au stade oral décrit par Freud. Partant du phénomène de la mère en tant qu'inspiratrice principale des relations que l'enfant établit avec le monde extérieur, Erikson précise que «la première réussite sociale du bébé est donc son acceptation de laisser la mère s'éloigner de sa vue sans manifester d'anxiété ou de colère exagérée parce qu'elle est devenue une certitude intérieure autant qu'une prédéterminité extérieure» (Erikson, 1966, p. 169). L'enfant découvre, à travers cette première relation avec sa mère, la présence d'un autre monde, celui de l'extérieur.

Cette première relation prendra deux formes: le nourrisson éprouvera soit de la confiance ou soit de la méfiance envers ce «monde» extérieur.

La solution du conflit nucléaire entre la confiance et la méfiance est la première tâche des soins maternels. Mais il faut dire que la quantité de confiance tirée de la première expérience infantile ne semble pas dépendre de la quantité de nourriture donnée et ni du nombre de manifestations d'amour mais, plutôt de la qualité de la relation avec la mère (Erikson, 1966, p. 170-171).

En somme, la mère et «la qualité de la relation» qu'elle offrira vont définir les premières relations que son enfant aura avec l'environnement.

Ici, l'auteur peut nous aider à éclaircir le type de relation qu'entretiennent les questionnaires envers les autres et leur environnement. Grâce à l'image que

gardent les gestionnaires de leur mère, on peut avoir une idée du type de «première manifestation de confiance sociale» (Erikson, 1966, p. 169) qu'éprouve notre gestionnaire vis-à-vis de la collectivité. On pourra ainsi également observer la forme de relation, qui ne sera jamais définie avec certitude, de confiance ou de méfiance utilisée par les gestionnaires lorsqu'ils abordent une réalité en général.

Partant de ce constat, nous pouvons penser que la perception de la réalité par nos gestionnaire influencera leur cheminement professionnel et leur choix d'émigrer. Cette *notion de confiance ou de méfiance envers le monde extérieur, héritage des relations précoces avec leur mère, sera le troisième indicateur qui nous permettra d'approcher une certaine réalité de la personnalité des gestionnaires.*

1.2.5. Père : ce fort et doux modèle

Tous les hommes veulent la mort de leur père.
Dostoïevski (Fedor Mikhaïlovitch)
On choisit son père plus souvent qu'on ne pense.
Yourcenar (Marguerite de Crayencour)

Comme le soulignait Freud à travers le complexe d'œdipe, l'identification se fait de manière générale sur deux pôles; la mère et le père. Approfondissons ici la fonction du père.

1.2.5.1. le père et le complexe d'œdipe: Freud

Dans l'introduction de ce chapitre, nous avons passé en revue le complexe d'Œdipe développé par Freud (1900). Nous avons choisi de prendre le stade phallique masculin, stade par lequel se développe le complexe d'Œdipe.

Pour le résumer, c'est un stade, après celui d'anal et d'oral, où l'enfant tombe amoureux de sa mère et perçoit son père comme un rival. Une précision est à faire à ce niveau. À la suite de ce désir amoureux, l'enfant prend peur et croit que le père, toujours ce rival, va lui affliger une punition pour avoir éprouvé de tels sentiments; c'est la peur de la castration. S'ensuit alors un refoulement de désirs incestueux et une évacuation de l'hostilité à l'égard de son père. Une période dite latente se révèle jusqu'à la période de l'adolescence. Le phénomène de complexe d'Œdipe nous intéresse parce qu'il met en schème le rôle du père dans l'imaginaire de l'enfant et, par conséquent, dans la formation de sa personnalité. Comme le soulignait Freud (1900), le père entre dans le monde fantasmatique du jeune enfant sous une forme symbolique: le castrateur potentiel. Selon Freud, pour résoudre le conflit œdipien, le garçonnet doit s'identifier normalement au père. L'apport de cette théorie, le complexe d'œdipe, est décisif dans l'analyse de notre problématique car les gestionnaires traversèrent également cette étape.

En outre, nous savions que Freud décrivait le rôle du père comme représentant des valeurs du groupe, et donc de la collectivité (Freud, 1921 et 1985). À travers ce processus d'identification envers les caractéristiques du père et l'image que conservent nos gestionnaires de ce dernier, nous allons écouter ce qu'ils gardent comme souvenirs de leur relation avec leur père et, par extension, avec leur communauté d'origine.

Effectivement, on réalise la mission centrale du père dans la formation de la personnalité. L'enfant voit en lui l'incarnation de l'environnement sociale avec ses règles et ses devoirs (Freud, 1921 et 1985). **Si nous considérons le père comme figure d'autorité traditionnelle, nous désirons voir quelle image gardent nos gestionnaires français de leur père, faisant ainsi notre quatrième indicateur.**

1.2.5.2. Le père en tant qu'agent de frustration et source du Surmoi individuel: Klein

Freud (1920, 1921 et 1923) voyait le Surmoi, «hérité du complexe d'Œdipe» par l'entremise de l'identification du père ou de la mère, comme une instance qui agit de façon sévère à l'instar d'un censeur. Cet élément de l'économie psychique décrit par l'auteur fonctionne avec le ça, «réservoir à pulsion» et le Moi, agent coordinateur. Ces trois instances sont à la base du fonctionnement psychique de toute personnalité.

Selon Freud (1934), dans la formation du Surmoi, il y a prépondérance de l'autorité intériorisée du père. Il est vrai que la mère participe à cette formation du Surmoi mais comme le souligne Klein (1972), Freud n'a pas «formulé dans les détails ses idées sur cet aspect du problème» (Klein, 1972, pp420). Dans la première partie de la théorie de Mélanie Klein, nous avons découvert l'importance du sein comme premier objet introjeté (Klein, 1968). Plus tard, dans un processus qu'elle décrit, et faisant suite à sa logique d'objet

introjecté, elle (Klein, 1972) établit qu'il existe une certaine précocité du Surmoi. Elle affirme que le Surmoi agit dès les premiers mois.

Les *imagos* du sein de sa [à propos de l'enfant] mère et du pénis de son père s'établissent à l'intérieur de son moi et forment le noyau de son Surmoi. À l'introjection du bon et du mauvais sein, de la bonne ou mauvaise mère, correspond l'introjection du bon ou du mauvais pénis, du bon ou du mauvais père. Ils deviennent les premiers modèles, d'une part, des figures internes protectrices et secourables, et d'autres parts, des figures internes vengeresses et persécutrices; ce sont les premières identifications que le moi élabore (Klein, 1972, p. 412-413).

Elle stipule donc que le père, à l'instar de la mère, agit, entre autres, dès les premiers mois de la vie d'un nourrisson comme agent de frustration ou agent d'interdiction ¹³; d'où la précocité du Surmoi et celui du Complexe d'Œdipe. Elle considère le père ici comme un déclencheur du Surmoi; «l'évolution du complexe d'œdipe et le développement du Surmoi sont donc intimement liés» (Klein, 1972, p. 413).

Indépendamment des thèmes du sein introjecté, Klein avance une notion qui nous livre une nouvelle façon de se représenter le rôle du père; celui d'agent de frustration. Nous essaierons de voir si cette image du père est décrite comme celle d'agent de frustration. Les gestionnaires ont dû connaître de la frustration qui les a amenés, soit par choix ou soit par contrainte, à changer de pays ou à s'expatrier dans le but d'assouvir des besoins et des désirs professionnels ou personnels. Klein nous désigne le père comme agent de frustration; ceci nous semble être une notion pertinente et, dans ce sens, nous le retenons comme thème d'investigation.

En tout état de cause, nous nous intéresserons à la notion de Surmoi afin de découvrir les caractéristiques de la censure de chaque gestionnaire. Ceci nous

¹³ Ce qui nous intéresse ici c'est l'aspect du père comme agent de frustration et non les différences théoriques entre Freud et Klein à propos du moment du déclenchement et des causes du complexe d'œdipe.

permettra de mieux découvrir la logique sous entendue dans leur action. Nous y verrons comment le Surmoi possède ici une fonction de conscience restrictive et culpabilisante. Nous irons voir si les gestionnaires ressentent ou vivent des interdits, de la culpabilité ou des restrictions qui pourraient entraver ou qui ont entravé leurs réalisations, dont l'émigration. Ou bien, nous essaierons de comprendre si l'absence de ce Surmoi individuel lui permettrait de s'épanouir ou de réaliser leur émigration.

On constate également que le Surmoi est un élément capital dans la formation de la personnalité d'un être et que ce Surmoi prend pour source l'image du père intériorisé en tant qu'agent de frustration.

Le Surmoi est, dans le système freudien d'organisation de la personnalité, «l'instance morale et justicière» de l'organisation psychique de l'être. Ce système est alimenté par des principes moraux inculqués par les parents et qui prend forme à travers le père. Nous désirons savoir quel rôle joue cet élément, le Surmoi, dans l'organisation psychique pour de nos gestionnaires. Lors de l'émigration, est-ce un élément inhibiteur ou au contraire engage-t-il à l'action ? Il pourrait nous renseigner sur l'attitude des individus envers l'autorité; s'y soumettent-ils, en règle générale?

À travers cette enquête, nous désirons savoir quels sont les rapports qu'entretiennent les gestionnaires avec leur Surmoi. Par conséquent, **le cinquième concept que nous désirons observer est la notion de Surmoi à travers le comportement et la logique d'action des gestionnaires français.**

Klein (1972) dans sa démonstration, prouve que l'angoisse, la culpabilité et les sentiments dépressifs sont présents et interviennent lors du développement de l'individu. Elle affirme que la position dépressive est centrale dans le développement de la petite enfance. Mais l'enfant a besoin de réparation pour retenir ses tendances sadiques et agressives.

Le développement libidinal est donc à tout moment stimulé et renforcé par le besoin de faire réparation, et, en dernière analyse, par le ce sentiment de culpabilité (Klein, 1972, p. 414).

Klein met en lumière deux éléments qui sont intéressants; l'agressivité et son corollaire, la réparation. Sans s'attarder à la réparation, on note alors le concept d'agressivité comme nécessaire au développement d'un être humain. Allons approfondir ce concept.

1.2.6. L'agressivité : mère nourricière de la personnalité

Les agresseurs ont tort là-haut; ils ont raison ici-bas.
Napoléon I^{er}

Pour reprendre Klein, nous avons découvert l'idée suivante:

Le besoin de réparer renforce son [l'enfant] amour, qui coexiste avec ses tendances agressives. Les fantasmes réparateurs constituent, et souvent dans les plus menus détails, l'inverse des fantasmes sadiques; au sentiment de toute-puissance sadique correspond un sentiment de toute-puissance réparatrice (Klein, 1972, p. 414).

Explorons, comme d'autres auteurs (Lapierre 1992a et Pauchant, 1988) la notion d'agressivité comme élément important dans le développement de la personnalité des gestionnaires.

1.2.6.1. Intégrer sa personnalité: Winnicott

Chez Winnicott (1969b) nous désirons voir le rôle de l'agressivité dans le développement de l'individu. L'agressivité est «présente avant l'intégration de la personnalité» (Winnicott, 1969b, p. 80). «À l'origine, le comportement agressif est presque synonyme d'activité. Il est du domaine d'une fonction partielle.» (Winnicott, 1969b, p. 81). L'agressivité fait partie de l'expression primitive de la libido. L'agressivité apparaît par conséquent à tous les stades du développement de l'enfant. La thèse de l'auteur est la suivante: c'est cette impulsivité, et l'agressivité qu'elle engendre, qui font que l'enfant a besoin d'un objet externe qui ne soit pas seulement un objet dit positif. Le message de l'auteur est double.

D'abord, l'agressivité refoulée est plus nuisible pour l'individu que l'agressivité exprimée. On a besoin de cette agressivité pour comprendre ce que l'on est et se distinguer des autres. Pour cela, il faut rencontrer une

résistance à notre agressivité; sans résistance envers celle-ci, l'individu a beaucoup de difficulté à savoir s'il est pris en considération par autrui. Ensuite, l'auteur parle de la notion de parents, surtout la mère, suffisamment bons. «Si cet environnement est suffisamment bon pour que l'être humain ait pu se différencier et devenir un sujet d'étude pour une psychologie dit de la normale» (Winnicott, 1969b, p. 92). Les parents ne doivent pas être parfaits et doivent être une source de résistance.

L'apport de Winnicott nous semble bien d'envergure pour notre enquête. Nous nous pencherons sur les notions, chez les gestionnaires, d'agressivité et le besoin de résistance de la part des parents face à leur agressivité pour leurs réalisations. Ceci nous assistera pour mieux discerner les raisons de leurs comportements.

1.2.6.2. L'agressivité est un élément nécessaire: Heinz Kohut

Avec Winnicott, nous découvrons le rôle des parents au niveau de l'agressivité. Regardons, maintenant les effets de cette agressivité sur la formation de la personnalité. Kohut, quant à lui, réfléchit sur la notion d'agressivité comme une donnée capitale de l'évolution de la personnalité. Nous allons voir en quoi ses conceptions vont nous permettre de comprendre les attitudes de nos gestionnaires.

La formation du Moi, d'après Kohut (1966), passe par deux évolutions très différentes. La première est la représentation de l'image parentale idéalisée («idealized parent imago») soumise à l'influence du narcissisme. Cette image est investie par l'enfant comme objet. Les qualités idéalisées des parents deviennent alors des valeurs d'amour et des sources de gratification. L'enfant dote ses parents d'aspects grandioses à quoi il aspire à devenir créant ainsi le phénomène d'image idéalisée. En ce qui concerne la deuxième évolution, le bébé développe également un «Moi grandiose», une création fantaisiste de son Moi devenant comme omnipotent et omniscient. Ces deux aspects sculptent le Moi de chaque être. Ce Moi façonné devient par la suite le résultat d'une interaction entre l'image idéalisée des parents et le Moi grandiose. On y découvre une fois de plus la vocation de

l'identification à des figures parentales comme élément de formation de la personnalité.

Revenons au premier point que Kohut (1972) a étudié à propos de l'évolution de la personnalité; l'image parentale idéalisée. Nous investissons narcissiquement un objet, les parents, lorsque nous ne les considérons pas comme centre de notre propre activité mais comme partie de nous même. Si ces derniers ne se comportent pas comme nous le désirons, selon nos besoins, nous sommes véritablement blessés. Cette sorte de «perte de contrôle» de cet objet, de ces parents, peut ainsi provoquer une rage ou colère narcissique intense. Elle est très répandue chez le nourrisson mais elle se retrouve également chez l'adulte.

Le premier objet «approprié» se retrouve généralement être la mère. Lors des premiers mois de la vie de l'homme, il existe un fort rapport de dépendance envers la mère. Elle est l'objet narcissiquement investi, elle possède une fonction de formation chez l'individu. En fait, comme nous l'avons vu avec Klein, l'objet, la mère de façon plus spécifique, semble être le miroir dont l'enfant a besoin pour se définir lui-même. Et, si ce miroir lui fait défaut, il développe une blessure narcissique qui se traduit plus tard par une forte agressivité qui évolue en «rage narcissique». Plus tard, cette rage développe une agressivité envers les tierces personnes qui vont offenser cette blessure d'attention.

Pour revenir à la deuxième forme d'évolution, si les parents ne répondent qu'à leurs préoccupations ou à leurs besoins personnels plutôt qu'à ceux de leur enfant, un risque couve de distorsion du Moi. Ainsi, dans le pire des cas, on voit apparaître chez l'enfant un trouble narcissique. Ce phénomène prend différentes formes : une pauvre estime de soi, un besoin désespéré d'attention, un sentiment de grandiosité ou un sévère manque dans la construction d'un sens cohérent d'identité : un Moi grandiose.

À la lumière de ce qui précède, on comprend mieux pourquoi certaines personnes deviennent narcissiques : elles n'ont pas été reconnues comme identité distincte durant leur prime enfance. Les individus recherchent une certaine reconnaissance par leurs pairs, leurs collègues, ce que leurs premiers objets, la mère dans la plupart des cas et le père n'ont pas su leur accorder en ignorant leurs besoins physiques, affectifs et psychiques.

Donc, pour résumer, la blessure narcissique ou «rage narcissique», due au manque de définition de la personnalité, et le «Moi grandiose», issu d'une mauvaise réponse de l'image parentale idéalisée, pourrait nous aider à concevoir la motivation et la formation du Moi, c'est-à-dire de la personnalité des gestionnaires. Si nous mettons en relation cette notion d'agressivité avec celle du narcissisme (Kohut, 1966, et Miller, 1971), nous découvrons que les deux sont intimement liées. Elles se forment en réponse au type d'attention que les parents fournissent à leurs enfants. S'il y a eu un manque d'égard, une blessure narcissique et/ou une agressivité apparaissent et reviennent tout au long de la vie de l'individu. Elles sont ainsi la source de la motivation de ces personnes.

Ces notions nous aideront ainsi à comprendre pourquoi ils créent une entité économique dans un pays autre que celui de leur origine. Certes, nous ne pourrions pas avancer décomposer parfaitement la blessure narcissique ou le manque de reconnaissance identitaire chez les gestionnaires français au Québec. Toutefois, nous pourrions toujours explorer dans ce sens afin de percer des indices qui pourraient montrer la présence de ces deux phénomènes. Nous essaierons de voir s'il y a présence ou non de ces éléments dans l'action d'émigrer des répondants.

Lors du passage en revue de ces deux auteurs - Winnicott et Kohut -, on se rend compte de l'importance de l'agressivité des enfants envers leurs parents comme moyen de formation de la personnalité. De plus, nous découvrons que,

si les parents n'offrent aucune résistance à cette agressivité, l'enfant souffrira d'un manque d'attention (Winnicott, 1969b). Ce dernier progressera en une blessure narcissique et/ou avec un Moi grandiose (Kohut, 1972) dans le but, dans les deux cas, de prouver à l'environnement que son individu existe.

Nous n'essaierons pas de savoir ou de définir si nos gestionnaires sont «blessés narcissiquement» ou s'ils possèdent un Moi grandiose. Nous nous contenterons de savoir si le besoin profond de créer provient d'une certaine agressivité. Pour nos gestionnaires, nous utiliserons ce concept pour vérifier si la création de leur entreprise, réincarnation fruit d'une certaine agressivité, n'est pas un moyen palliatif pour prouver qu'ils existent: un palliatif à cette blessure narcissique. *La notion d'agressivité sera notre sixième indicateur pour comprendre le désir de construire et d'émigrer chez nos gestionnaires. Nous allons observer si cette agressivité est une réponse à un manque d'attention ou un besoin de prouver leur existence distincte face aux autres.*

1.2.7. Adolescence, période marquante pour la personnalité: Erik Erikson

L'adolescence est le seul temps où l'on ait appris quelque chose.

Proust (Marcel)

Nous avons vu le thème de l'agressivité comme facteur notable de la formation de la personnalité et comme source d'action chez les gestionnaires. De surcroît, nous avons découvert la vocation, entre autre, du père comme symbole d'autorité. La période où se manifeste la rébellion face aux parents et aux institutions se situe à l'adolescence. C'est ce stade que nous allons entrevoir maintenant avec les notions d'Erikson (1966).

La notion de l'adolescence dans cette partie nous sera utile pour comprendre le processus d'identification. Chez l'adolescent, on découvre plusieurs identifications, par exemple à des amis et, également, à des archétypes épiques et invulnérables qui nourrissent des «fantasmes mégalomaniaques» ou des rejets des modèles collectifs.

Nous savons qu'il existe des périodes chez un être où la manifestation de son agressivité contre la société ou contre l'autorité parentale, symbolisée généralement par le père, apparaît le plus. En cherchant à se former une personnalité, il essaie non seulement de s'identifier mais aussi de rompre avec les modèles proposés par la culture. Celui-ci nous ramène aux différents stades d'évolution psychique du modèle d'Erikson (1966). Dans son modèle, l'adolescence correspond à un stade précis : l'identification ou non d'un être avec sa collectivité, celle de «l'identité ou bien la diffusion de rôle».

Ce stade décrit le phénomène de l'adolescence où «la jeunesse commence». C'est la période où l'individu change de comportement et bascule soit dans le conformisme du côté de la collectivité soit dans la révolte envers le Surmoi. Plus précisément, il se mutine contre les valeurs qui lui furent inculquées par ses parents ou par les agents sociaux. En résumé, le jeune, d'une part, remet tous les modèles en cause ; «au cours de la puberté et de l'adolescence, toutes

les identités et les continuités sur lesquelles l'enfant s'était appuyé précédemment sont remises en question» (Erikson, 1966, p. 175). D'autre part, l'adolescent essaie de ressembler à des héros qu'il puise dans son entourage ou dans son milieu. De manière générale les jeunes «s'identifient de façon excessive avec les héros de groupes ou des foules, au point de perdre complètement leur propre identité» (Erikson, 1966, p. 176). Nous voyons ainsi un besoin de s'identifier pour arriver à une définition de sa personnalité distinctive.

Transposé à notre problématique, nous désirons savoir si les gestionnaires, lors de leur adolescence, ont pu résoudre ce conflit d'identification ou, au contraire, ont failli à la résolution de ce dernier et vivent la résurgence explicite de ce stade. L'important est de savoir si l'adolescence a eu un impact dans le cours de leur vie soit de manière directe ou indirecte et d'observer si elle a eu une influence quelconque dans le choix d'émigration. Pour être plus clair, **notre indicateur, le septième en l'occurrence, sera d'entrevoir la manière dont nos gestionnaires ont vécu le stade de l'adolescence.**

1.2.8. Conclusion

La contribution de la psychanalyse à la compréhension du dynamisme de la personnalité est vaste et large. Pour la conclusion de cette première partie, je vais m'inspirer de Westen (1990) sur ce sujet et reprendre partiellement ses enseignements. L'approche psychanalytique nous a offerts de nombreux concepts pour comprendre et théoriser la dynamique de la personnalité. Freud nous montre que le *processus inconscient* est souvent le moteur des actes d'un individu, donc de la personnalité elle-même. De plus, la psychanalyse nous montre une voie de compréhension de l'individu par l'observation du passé et la compréhension du présent de l'individu. Étudier l'adulte sans connaître son développement antérieur, c'est «construire une cathédrale sur du sable».

Nous voulons connaître les motifs profonds de personnes qui décident d'émigrer de la France au Québec dans le cadre de la gestion. Nous sommes partis de prémisses qui veulent que ces motifs soient de deux ordres, ceux qui proviennent de la personnalité de l'individu et ceux qui proviennent de la culture d'origine. Dans cette première partie, nous avons donc parcouru des textes, et les notions qui en découlent, nous permettant de comprendre d'où pourraient provenir les raisons personnelles. Nous pourrions reformuler ici notre question : que recherchent intimement nos gestionnaires avec ce processus d'acculturation ?

Comprendre les motifs intimes du gestionnaire, c'est comprendre la dynamique de sa personnalité. Dans la revue de littérature sur le développement de l'individualité, nous avons vu que le processus d'identification possède un rôle crucial dans sa formation (Freud, 1921). La nature des objets d'identification provient de deux pôles, la mère et/ou le père. (Freud, 1923). Néanmoins, le rôle de la mère est fondamental dans l'élaboration de la personnalité d'un être. L'enfant va former son Moi autour

d'elle. La mère devient, à un degré plus fort, un exemple sur lequel l'enfant va faire son identification ; c'est un «objet» par lequel il se définit et se modèle. (Klein 1968 et Winnicott, 1969a). Comme il se définit autour de cet objet, la mère, le narcissisme est un aspect alors important (Kohut, 1972 et Miller, 1971). Elle est le premier objet investi narcissiquement comme faisant partie de l'individu même. Pour que celui-ci se développe de façon saine, sa mère doit se laisser investir par l'enfant. Si ce n'est pas le cas, il se voit offensé. Ce refus d'être un miroir de la part de la mère provoque une blessure narcissique se traduisant par différents sentiments (faible estime de soi, comportement dépressif, etc.). Toujours à propos de la mère en tant qu'inspiratrice principale de la personnalité, la première réussite sociale d'un être se passe à travers elle (Erikson, 1966). Si cela ne peut pas s'effectuer, l'enfant risque de développer une relation de méfiance envers son environnement. Dans le cas contraire, c'est la confiance qui prime permettant ainsi à l'individu de s'épanouir normalement dans sa collectivité.

Voici donc pour le rôle de la mère. Nous avons vu que le développement de la personnalité passait par une identification de l'enfant aux parents. Après la mère, maintenant abordons l'image du père. Freud décrivait le rôle du père comme représentant des valeurs du groupe et de la collectivité (Freud, 1921 et 1985). À travers ce processus d'identification envers le père et l'image qu'ils en conservent, nous essaierons de comprendre en quoi le père fut important dans le développement des individus et dans leur choix de carrière ou d'émigration. On réalise également que le Surmoi est un élément capital dans le système freudien d'organisation de la personnalité et a pour source l'image du père intériorisé en tant qu'agent de frustration. Ce système est alimenté par des principes moraux inculqués par les parents. Nous désirons savoir quel emploi joue cet élément lors de l'émigration.

De plus, nous découvrons que si les parents n'offrent aucune résistance à cette agressivité, l'enfant souffrira d'un manque d'attention (Winnicott, 1969b). Ce

dernier progressera en une offense (Kohut, 1972). Dans le but de remédier à cela, notre individu déploiera une certaine agressivité à travers ses actes et ses réalisations pour se prouver à lui-même ou à son environnement qu'il existe. Nous nous contenterons de savoir si le besoin profond de créer, une entreprise ou faire carrière à l'étranger, provient d'une certaine agressivité.

Enfin, l'adolescence peut être une période charnière pour le développement de soi grâce, entre autre, à la résolution du conflit d'identification. Nous essaierons de savoir si l'adolescence eut un impact dans le cours de leur vie. Et si elle a eu effectivement lieu, de savoir par quelle manière, directe ou indirecte, elle eut une influence dans les choix d'émigration.

Toutes ces notions nous offrent vraisemblablement les moyens d'explorer les motifs, du point de vue personnel des gestionnaires, du désir d'établir leur carrière au Québec. Leurs choix et leurs réalisations dépendent de leur vision profonde des choses et surtout de leur personnalité. Nous faisons l'hypothèse qu'ils ont en partie fait des choix professionnels et d'émigration en rapport avec leur personnalité. Nous désirons explorer ce phénomène. C'est en étudiant la personnalité de ces gestionnaires que nous trouverons peut être des pistes d'explication de leur désir d'émigration. Nous nous sommes ici donnés une grille d'observation avec les notions psychanalytiques les plus appropriées pour englober cette exploration de leur motivation. Ces notions sont présentées sous forme de schéma ci-dessous.

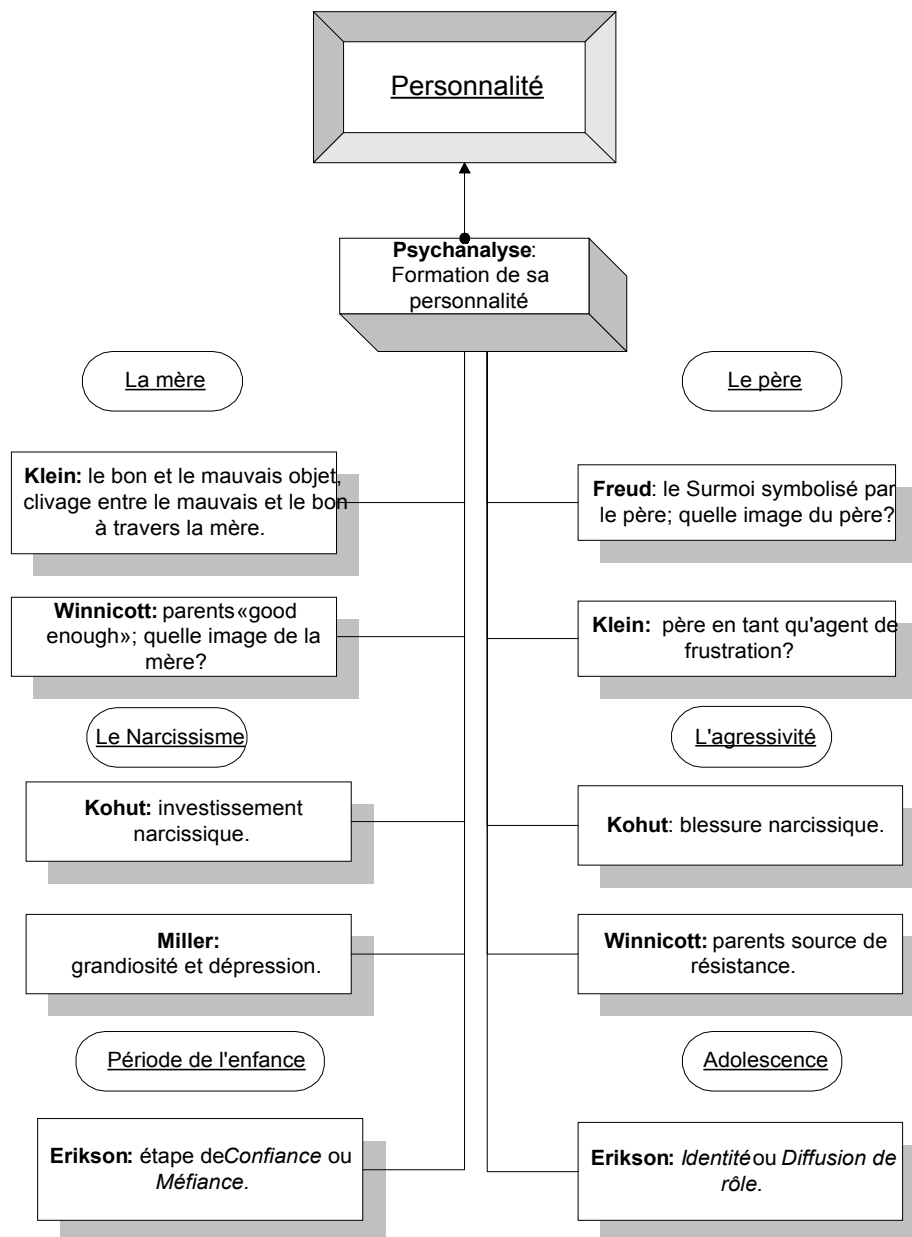


Figure 5 schéma récapitulatif pour la personnalité

1.3. La Culture

C'est une vaine ambition que de tâcher de ressembler à tout le monde, puisque tout le monde est composé de chacun et que chacun ne ressemble à personne.

Gide (André)

La culture de l'esprit s'identifiera à la culture du désir.

Dalí (Salvador)

1.3.1 Introduction

La psychanalyse, si on se réfère à la définition du dictionnaire proposée auparavant, est une science dont la fonction est de viser «à élucider la signification inconsciente des conduites» (Larousse, 1997, p. 834). Certes, l'observation d'un individu se prête bien à cette investigation. En est-il de même pour les relations qu'entretiennent les individus vis-à-vis de la culture et de la culture française proprement dite ?

Paul Ricoeur (1965) affirme que si la psychanalyse «prend en charge le phénomène de la culture» (1965, p. 179), elle n'est pas seulement une pratique thérapeutique. Elle est aussi une forme de filtre qui permet de déchiffrer la «réalité humaine» dans sa globalité: «dès le début, elle [la psychanalyse] a voulu être, et elle a été en fait, quelque chose de plus: une interprétation de la réalité humaine dans son ensemble» (Ricoeur, 1965, p. 179). Il n'est donc pas faux d'affirmer que la psychanalyse peut interpréter le phénomène de la culture.

Lorsque la psychanalyse traite des relations de l'individu et de la société, les pulsions ont une place centrale dans la dynamique de ces relations. La culture, dans sa forme artistique, traduit également la notion de «désirs» et est l'expression des pulsions. Comme les œuvres d'art, l'art en général, représente l'essence même de la culture, il apparaît donc évident que «la psychanalyse ne saurait être cantonnée dans la région du désir, mais dans tout ce qui concerne l'articulation du désir et la culture relève de sa compétence.» (Ricoeur, 1965, p. 179). Ce point de vue défendu par Ricoeur, et que nous partageons, est que la psychanalyse permet également de comprendre les significations inconscientes des conduites de nos cultures, d'où notre intérêt d'aborder la culture avec la psychanalyse.

Dans cette partie, il nous importe peu de savoir quelles sont les pulsions refoulées dans telle ou telle culture. Notre intérêt s'arrime plus à découvrir quels seront la

«constitution de sens» et les effets des «transformations pulsionnelles» d'une culture (Ricoeur, 1965, p. 179). Car, nos gestionnaires proviennent d'une culture bien déterminée : la culture française.

De cette introduction, le lecteur peut déduire deux faits. Le premier est l'approche par la psychanalyse du phénomène collectif que représente la culture. Nous l'aborderons par le processus des relations qu'entretient un individu avec sa culture. Le deuxième fait est notre souhait de définir les caractéristiques d'une culture précise par le biais psychanalytique, si possible mais pas exclusivement. Car notre étude se rapporte à la motivation d'émigration des gestionnaires provenant d'une culture bien particulière.

1.3.2. L'individu et ses rapports avec la culture

L'individu qui pense contre la société qui dort, voilà
l'histoire éternelle, et le printemps aura toujours le même
hiver à vaincre.

Alain (Émile Chartier, dit)

L'individu s'oppose à la collectivité, mais il s'en nourrit.

Malraux (André)

Dans le domaine de la personnalité, nous avons trouvé que l'identification à des objets était d'une très grande importance dans le processus de formation du psyché de chaque être. C'est cette notion que nous allons reprendre pour aborder les relations qu'entretiennent les individus avec leur collectivité. De même que pour l'étude de la personnalité, nous commencerons par le fondateur de la psychanalyse, Sigmund Freud.

1.3.2.1. Vers un sentiment d'identification; Sigmund Freud

Dans *Psychologie collective et analyse du moi* (1921), Freud réfute l'idée que la société et les phénomènes sociaux puissent s'expliquer seulement par des actions de type «instincts grégaires». Il reprend le concept de la libido dans sa démonstration. Selon lui, il est probant que les liens qui se développent entre les hommes proviennent de pulsions libidinales surtout, à propos du chef. La fascination qu'éprouvent les gens envers des figures d'autorité, vers les personnes charismatiques, trouve sa source généralement dans un sentiment de désir. Le concept d'amitié entre les hommes est, quant à lui, un «amour inhibé quant au but». Cette forme de sentiment se déssexualise et se sublime : l'ami(e) devient un compagnon, une compagne, que l'on aime sans jamais éprouver de désir sexuel. Freud prétend que ce lien d'affection est indispensable à la formation d'un groupe, et par extension, à la formation de la société.

Et dans le développement, comme celui de l'individu, c'est l'amour qui s'est révélé le principal, sinon le seul facteur de la civilisation, en déterminant le passage de l'égoïsme à l'altruisme. [...]. Une formation collective est caractérisée avant tout essentiellement par

l'établissement de nouveaux liens affectifs entre les membres de cette formation. [...]. Il est évident qu'en ce qui concerne la foule, il ne peut être question de buts sexuels. Nous nous trouvons ici en présence de tendances érotiques qui, sans rien perdre de leur énergie, ont dévié de leurs buts primitifs (Freud, 1921, p. 55).

À l'amour du chef et du groupe s'ajoute l'identification. L'individu se reconnaît dans le groupe auquel il désire appartenir ou auquel il appartient. «La psychanalyse voit dans l'identification, la première manifestation d'un attachement affectif à une autre personne» (Freud, 1921, p. 57). Cette identification au groupe, que symbolise le chef ou leader, assure à un ensemble d'êtres humains une cohésion qui fait le ciment et la dynamique du groupe. Il existe plusieurs formes d'identification - telle que le désir de prendre la place de l'autre, identification à l'objet, etc. -. Mais, cette forme ne possède pas l'exclusivité à propos de la formation du groupe. On voit d'ailleurs le narcissisme, le Moi sublimé et le Surmoi devenir des agents importants qui contribuent soit à la genèse soit à la continuité d'une association entre personnes.

Par contre, l'identification au groupe ne procède pas toujours par un processus volontaire où chaque membre y adhère librement. Il y a aussi une identification forcée, imposée. Elle peut s'exercer par des mécanismes internes autant chez l'individu que dans le groupe. Quand la société se donne des normes, ces dernières deviennent des moyens de pression qui forcent la majorité du groupe à s'y conformer. Par exemple, une exigence d'égalité est à la racine de la conscience collective et du sens du devoir.

Seulement, un conflit peut surgir lors d'une différence entre les aspirations d'un particulier et ceux de la collectivité. Et comme cette dernière se retrouve introjectée, surtout ses normes, à travers le Surmoi de l'individu, il risque d'être en litige dans sa psyché. Freud interprète ce résultat comme étant la confrontation qui provoque une contradiction entre le Moi et le Surmoi. Freud nous parle, avec cette confrontation, d'apparition d'une

nouvelle instance du Moi : le Moi idéalisé. Si le Moi et le Moi idéalisé s'harmonisent alors on assiste chez l'individu à un triomphe et à un sentiment de réussite et d'accomplissement. À l'inverse, si la correspondance ne se fait pas, naît alors chez l'individu un sentiment de culpabilité et d'infériorité.

À propos du narcissisme, de la tristesse et de la mélancolie, nous avons été obligés d'admettre la formation, au sein du Moi, d'une pareille instance, susceptible de se séparer de l'autre Moi et d'entrer en conflit avec lui et nous lui avons assigné pour fonction l'observation de soi-même, la conscience morale, la censure des rêves et le rôle décisif dans le processus du refoulement. Nous disons alors que cet idéal [souligné dans le texte] était l'héritier du narcissisme dans lequel le moi infantile se suffisait à lui-même (Freud, 1921, p. 64).

On découvre que la notion du Moi idéalisé chez l'individu a pour fonction une certaine autocensure – une fonction d'observation du Moi pour reprendre les mots de Freud - alimentée des codes moraux de la société. On découvre ici la première influence de cette dernière sur la psyché des êtres. Mais, ce processus ne va pas que dans un sens, Freud stipule que les gens ressentent des émotions envers leur culture. La contribution de ce texte à notre recherche est de nous signaler que les gestionnaires éprouvent des émotions et possèdent également un organe de censure, un moi idéalisé, qui fut modelé par la société française.

Un autre ouvrage de Freud, *L'avenir d'une illusion* (1932), parle de la finalité de la civilisation. On y découvre que celle-ci représente une protection pour ses membres. La société est un moyen pour d'établir des défenses, ces dernières protègent les institutions et garantissent des compensations aux individus. Car, si l'homme désire vivre en groupe, il doit sacrifier certains de ses désirs. Un principe illustre bien ce qui vient d'être énoncé : la religion. La religion offre un soutien aux êtres afin qu'ils puissent «surmonter» leur sentiment d'impuissance à propos de leur destinée. Elle fait

donc office d'élément rassurant et protecteur comme une mère. La religion, à travers son église, utilise des moyens, des symboles et un enseignement, qui se rapprochent de la dynamique parent/enfant.

Nous relevons donc que dans la relation de l'individu avec sa collectivité, il y a identification (Freud, 1921). On observe également que la nature des sentiments qu'éprouve l'être humain envers sa collectivité est de même nature que ceux qui sont présents dans la dynamique parentale (Freud, 1921). Et, enfin, que ces relations, d'identification et ou d'amour «inhibé quant au but», ne sont pas toujours issues de la volonté de l'individu, mais de certains moyen de pression (Freud, 1932). Ces notions nous seront d'une grande utilité pour la compréhension des sentiments éprouvés par les gestionnaires envers leur pays d'origine, la France. Il ne sera donc pas étonnant de percevoir dans leurs propos de grandes explications d'attachement et de rejet concernant leur collectivité d'origine. Car, il est clair que les gestionnaires ont sûrement dû ressentir des émotions, négatives et/ou positives, et de l'identification envers leur groupe culturel.

Ayant défini l'existence d'une relation émotionnelle entre les être humains et leur culture, il nous faut maintenant nous interroger sur la nature de ces émotions. Des auteurs approfondirent ces notions. Hesnard (1957) part également du principe d'identification et il propose une théorie du lien interhumain intéressante. De son approche, on découvre que les personnes vivent sous l'emprise d'une «ambivalence fondamentale humaine» : celle de l'identification ou de l'agression. L'homme voit s'affronter ces deux composantes, se combiner, se succéder et se dissoudre.

Le processus est le suivant : l'individu, dès les premiers instants de sa vie, est accompagné par la mère et par le père. Ainsi que nous l'avons vu avec Klein et Freud, sa mère et son père sont des points de repère qui lui permettent de se découvrir et, par conséquent, de se connaître. Il n'est jamais seul, il est

déjà un atome social à son origine. Il va donc s'identifier à ces deux figures d'autorité. Plus tard, il éprouvera encore ce besoin d'identification car l'enfant voudra devenir membre à part entière de la collectivité. Cependant, ces diverses identifications ne n'aboutissent pas toutes à des succès. L'échec se produit lorsque la communication intime entre les individus ou la collectivité ne fonctionne pas. Ces entraves, reculs, interruptions ou ces échecs se transforment en agressivité.

Hesnard nous offre une explication de la relation haine-amour que l'on retrouve souvent dans les comportements que les individus acquièrent entre eux et envers les institutions culturelles. L'échec de l'identification d'un sujet avec un autre provoque le sentiment d'agressivité qui peut même déboucher sur l'homicide. Dans le cas d'une collectivité, d'un groupe clos, l'agressivité provenant de l'échec de l'identification ne se retourne pas contre eux, elle est dérivée sur un autre groupe, bouc émissaire ou groupe adverse, considéré comme bon à détruire.

Ainsi, un conflit trace la route de la formation de la socialisation d'un être, l'ambivalence fondamentale entre l'identification et l'agression. Dans sa démonstration, l'auteur établit un parallèle comme hypothèse : la relation que nous établissons avec notre culture ressemble à celle que nous établissons avec nos parents. Et pour cause, ces derniers sont les premiers représentants de l'autorité et du monde extérieur. Comme nos premières relations avec eux sont de type identification et/ou agression: nous allons entretenir également cette forme de liaison avec notre environnement social.

Comme l'enfant qui est accompagné dans le cheminement de sa personnalité par son père et sa mère, l'individu se voit offrir une relation de ce genre avec sa communauté. En découlera, pareillement que pour le garçonnet avec ses parents, un désir et un besoin de s'identifier aux figures marquantes du groupe. Si, par quelque événement que se soit (manque de communication intime entre l'individu et sa collectivité), il y a échec d'identification, alors le sujet éprouvera de la haine envers sa communauté. Ici, nous décelons mieux le fonctionnement qui se résume

ainsi : identification ou rejet d'identification. En clair, la personne ressent soit de la haine ou soit de l'amour envers son groupe.

Mais, interrogeons-nous sur l'apport de la culture envers les personnes. Nous savons que notre sujet traite de gestionnaires provenant d'endroit bien définis. La culture peut avoir des influences générales du point de vue psychique. Pour Horney (1953), la société contemporaine favorise, développe même, une atmosphère d'ambiguïté et d'anxiété. Le capitalisme, système économique dominant dans les sociétés occidentales, est un système fondé sur la compétition et sur la concurrence. Cette norme de gestion s'étend également sur aux façons de vivre, par exemple, au niveau aux relations humaines.

La société moderne repose économiquement sur le principe de la concurrence individuelle. L'individu isolé doit lutter avec d'autres individus de son groupe, les dépasser et, fréquemment, les écarter [...]. Il faut pourtant, noter que cette concurrence et l'hostilité virtuelle qui l'accompagne pénètrent toutes les relations humaines (Horney, 1953, p. 209).

Plus, elle précise sa pensée.

Elle [l'esprit de concurrence] envahie la vie scolaire. Et, ce qui est pire peut-être, elle envahit la situation familiale, de sorte qu'en règle générale, l'enfant en est affecté dès sa naissance[...] L'un des plus grands mérites de Freud reste d'avoir aperçu le rôle de la rivalité dans la famille et de l'avoir exprimée par le complexe d'Œdipe et par d'autres hypothèses (Horney, 1953, p. 210).

À travers cette dernière citation, Horney dénonce subséquentement l'esprit de rivalité de la société occidentale, où le capitalisme y est le plus développé. Cette idéologie renferme en elle les germes de névroses culturelles. Horney démontre que les individus issus de cette culture deviennent névrosés à cause des contradictions existantes dans les images, dans les symboles et dans les normes qui leurs sont imposées.

La personne se retrouve devant un dilemme : elle désire être aimée¹⁴, sentiment normal et universel, et, dans le même temps, elle a des difficultés à obtenir cet amour car la réussite suscite jalousie et envie. On devine le narcissisme comme élément important de cette culture. Mais, pour la personne n’obtenant pas ce besoin d’admiration, le conflit se présente. Selon l’auteur, il est clair que notre société renferme des sources de névroses. Et cela pour une raison simple : elle présente des contradictions qui engendrent des conflits, espaces propices à des anxiétés et névroses.

<i>Contradictions dans nos sociétés d’après Horney (1937)</i>	
Compétition et réussite	Amour et humilité
Exaltation de nos besoins	Frustration réelle de leur satisfaction
Prétendue liberté de l’individu	Ses limitations réelles

Tableau 2: contradictions sociales observées par Horney

Par son livre, Horney nous ouvre le chemin d’une réflexion autre que ce que nous avons examiné en ce qui concerne le rapport de l’individu avec son groupe. Cette collectivité n’est pas neutre et son influence est permanente dans la vie d’un citoyen.

Certes, les conclusions de cet auteur sont partisans mais elles nous font comprendre un fait, la société, en général, est source d’ambiguïté. Nous avons donc retenu l’hypothèse que la culture d’où provenaient nos gestionnaires devait renfermer une certaine ambiguïté. Force est d’admettre que définir précisément celle-ci sera du ressort des commentaires provenant des gestionnaires interrogés.

Nos gestionnaires semblent, en émigrant, désirer se détacher d’un environnement culturel dans lequel ils n’entrevoient plus leur futur.

¹⁴ Il semble que le besoin d’admiration exprimé par Horney soit associé à l’idée de l’amour. Il n’y a pas de précision notable entre les deux concepts lorsqu’elle aborde le sujet.

L'ambiguïté dont nous parle Horney, pourrait nous servir à comprendre les raisons personnelles, politiques ou économiques qui ont poussé nos répondants à changer de pays. Donc, si nous concédons le fait que la société contienne une ambiguïté, nous nous intéresserons à l'attitude des individus dans leur façon d'agir et de s'adapter face à elle et à ses aspects équivoques.

Nous retenons du travail d'Horney, que la culture peut être la source d'une ambiguïté entre les valeurs qu'elle propose et la réalité qu'elle dispense. Sans reprendre les conclusions de l'auteur sur le système capitaliste occidental, nous retenons son idée d'ambiguïté ou d'ambivalence propagée par la culture et affectant l'individu. Cela pour comprendre s'il y a présence ou non, selon la perception des gestionnaires interrogés, d'une ambiguïté dans la culture française, et dans l'affirmative, est-ce que cela est directement ou indirectement lié avec les motivations d'émigrer ?

Il est légitime de poser cette question concernant la problématique de l'émigration de gestionnaires. Il n'est pas très aventureux de dire que ce phénomène d'identification ou de rejet peut avoir un rôle influent dans le désir de s'expatrier. Ces notions nous aideront à concevoir les motifs et les raisons du départ de ces personnes. Il est légitime de se demander s'il y eut échec d'identification avec leur culture et donc rejet de cette dernière, et pour quels motifs.

Nous admettons les notions de Freud, sur l'identification – volontaire ou semi-volontaire - de l'individu envers sa culture et sur le sacrifice de certains désirs pour faire partie de la collectivité (Freud, 1924). Nous pensons qu'effectivement il existe une ambivalence de haine ou d'amour (Hesnard, 1957) chez les êtres humains envers leurs cultures d'origines - et plus particulièrement des gestionnaires envers la France - similaire à l'affection que l'on retrouve entre enfant et parents (Freud, 1921). De même, nous pensons que s'il y a eu échec d'identification de la part des gestionnaires envers l'Hexagone, c'est peut être dû à la présence d'ambiguïté à cause de contradictions présentes dans la culture française (Horney, 1953).

Pour conclure, nous pouvons dire que **le huitième concept perceptible dans notre enquête sera le constat de l'existence du processus d'identification ou du rejet du modèle de vie français de la part des gestionnaires.**

1.3.2.2. Comportement de l'individu: entre utilité et plaisir; Abraham Kardiner

Kardiner (1939) fait avancer l'étude de la société de façon majeure par le biais psychanalytique. Il part de plusieurs postulats. Premièrement, il affirme que la personnalité se façonne durant les premières années de l'enfance, et que les expériences semblables provoquent les mêmes «configurations» psychologiques. Deuxièmement, ces expériences sont amplement influencées par les éléments culturels. Ces dernières ne sont pas les mêmes d'une culture à une autre. Ainsi, chaque société possède son propre système éducatif et, donc, ses propres images et ses propres symboles qui peuvent être très différents d'une culture à une autre.

Comme Horney, Kardiner pose un fait : les dynamiques issues des sociétés sont l'action et la réaction continue entre le social et le psychique. Les peuples partent, lors de la constitution d'un clan, avec les nécessités de base. Leur sexualité s'accommode des institutions mises en place dans le cadre d'une meilleure gestion de la collectivité. Si ces institutions deviennent omnipotentes et essaient de façonner par la force les comportements sexuels, on décèlera certaines frustrations qui, plus tard, façonneront à leur tour l'institution. On découvre une organisation où les éléments libidinaux et sociaux s'influencent mutuellement. Les institutions en place sont les représentantes et les garantes des mythologies et du folklore qui existent dans la culture et les bases de leur énergie est l'alternance entre le plaisir et l'utilité.

Dans la théorie de Kardiner, ces deux pôles trouveront forme lorsqu'il parle des *institutions primaires* et des *institutions secondaires*. Les primaires représentent les éléments d'origine de tout groupe : la famille, le système de comportements sociaux, etc. Les institutions secondaires sont les formes organisées et matérialisées des codes et des règles émises par le groupe : les

tabous; la religion, le rituel, le folklore et les techniques de penser. Mais sa théorie est une combinaison à trois éléments et le troisième est la *personnalité de base*. Cette personnalité de base est «une somme de toutes les constellations». Les constellations sont les liens entre les institutions primaires et secondaires. Ces trois facteurs sont en interaction constante les uns avec les autres. Pour résumer, Kardiner écrit:

[Ma théorie] repose, sur le postulat que la nature et le rôle des institutions sont transmis au sujet par le comportement des autres, et lui sont toujours révélés sous formes d'expérience directe. La personnalité de base est à mi-chemin entre les institutions primaires et les institutions secondaires (Kardiner, 1939, p. 512).

On peut critiquer les notions de Kardiner pour leur manque de précision, surtout celles sur les «constellations» définissant la personnalité. Mais, il reste qu'il est le premier à vouloir explicitement inviter à un échange de vues entre les sociologues, les anthropologues et les psychanalystes. En dépit de cela, ce qui nous intéresse dans les concepts développés ici, ce sont les modalités d'action et d'adaptation qu'utilise l'individu pour vivre dans la communauté.

Kardiner (1969) écrit que chaque entité humaine se voit déchirée par un conflit latent entre elle avec ses désirs personnels et l'institution qui exige certaines obligations. C'est la fameuse lutte que toute personne vit entre «le plaisir ou l'utilité». L'individu fabrique sa personnalité à mi-chemin entre les deux institutions, primaire et secondaire. La dynamique utilisée pour se fabriquer et, ce qui nous concerne le plus, pour s'adapter à la vie en groupe est une constante alternance entre les notions de plaisir et d'utilité (Kardiner, 1969).

Nous avons vu qu'il existe une certaine ambiguïté à l'intérieur de la culture occidentale (Horney, 1953). Il est clair que les gestionnaires ont dû déceler certaines caractéristiques de l'ambiguïté. À ce stade nous n'avons pas encore abordé les caractéristiques culturelles, il nous importe pour nous de connaître

l'attitude qu'ils utilisent pour s'adapter aux différentes ambiguïtés générées par la culture d'origine.

Nous pouvons nous interroger de la manière suivante : comment le compromis entre le plaisir et l'utilité (Kardiner, 1939) s'est produit chez nos gestionnaires pour vivre en collectivité ? Nous croyons qu'il existe un processus d'adaptation de l'individu envers sa société et qu'il serait intéressant de découvrir à quel type d'adaptation ont eu recours nos gestionnaires.

Donc, notre neuvième concept perceptible concernant l'individu et la culture sera de comprendre quelles notions, le plaisir ou l'utilité, utilisèrent nos gestionnaires dans leurs façon d'agir et de s'adapter à leur environnement?

1.3.2.3. Destin de l'homme, entre liberté et conformité : Erich Fromm

Erich Fromm s'intéresse à la question fondamentale des interactions entre l'être humain et son environnement extérieur. Il émet des bémols¹⁵ envers l'approche de Freud, où la société n'est que répression des pulsions, et formule une finalité plus positive de la société ; celle de former des individus sains.

L'univers de Fromm passe d'ailleurs par la critique de nos sociétés actuelles. En cela, il est proche de la pensée de Horney (1939). Fromm (1941) propose, quant à lui, un discours similaire à elle mais également différent. Le problème humain provient du fait d'une discordance à l'intérieur de chaque personne entre ses vœux d'être conjointement autonome et relié au monde. Il désire à la fois l'autonomie et la vie en groupe. L'auteur constate de la sorte la présence d'un conflit produit par ce double désir contradictoire: ce besoin vital «d'être libre» et celui de «vivre en collectivité» et, donc, de rogner sur certaines de ses libertés¹⁶.

¹⁵ Faisant suite à une certaine critique freudienne pour l'explication de la culture, Fromm s'engage, à travers ses écrits, dans une vision «culturaliste» de la psychanalyse. Sa théorie débute par le précepte du refus de l'approche biologique. Il récuise, comme le faisait Horney, à Freud sa notion d'entité éternelle de l'homme et le caractère universel du complexe d'Édipe. Ce qui n'empêche pas Fromm, malgré le fait de s'aventurer plus dans une avenue critique du biologisme, de proposer un rapprochement du complexe d'Édipe et les fonctions économiques de la société capitaliste.

Pour Fromm, l'individu a besoin de détenir une orientation car «la race humaine évolue au fils des millénaires, pas au niveau biologique» mais au niveau de l'objectivité. Un homme devient homme quand il est capable d'une évolution de sa Raison et de son Objectivité. L'évolution de l'homme provient également du développement culturel et non pas des changements physiques et ni à travers des pulsions. D'où la critique sévère de l'approche de Freud, Fromm accuse le père de la psychanalyse d'avoir voulu imaginer les humains comme des «produits de la frustration instinctuelle». Pour notre auteur, cette représentation de «l'homo sexualis» est une perception qui corrobore l'idée d'un «être compétitif et asocial». Cette idée péjorative des hommes se retrouve dans le complexe d'Édipe, cet antagonisme où s'oppose le père et le fils pour l'amour de la mère. Cette notion de compétitivité, Fromm la rejette et veut voir dans l'humain autre chose. D'ailleurs, cette notion de compétitivité est vivement critiquée.

Darwin avait exprimé ce principe dans le domaine biologique, et il avait vu dans cette compétition une «lutte pour la survie». Des économistes comme Ricardo et ceux de l'école de Manchester le transposèrent sur le plan économique. Sous l'influence des mêmes prémisses anthropologiques, Freud devait plus tard le reprendre, à son compte au point de vue des désirs sexuels. Son assertion de base est qu'un «homo sexualis» correspond à l'«homo economicus» des économistes.» (Fromm, 1967, p. 83)

Fromm appelle à voir la personne dans son ensemble et, pour lui, la vision des instincts comme source de développement, est réductionniste. Il fait appel à l'homme dans son ensemble, dans sa complexité et dans son environnement qu'il a élaboré.

¹⁶ Concept élaboré par Freud (1932a), lorsqu'il parle de sacrifice de désirs.

Avec ce désir d'être libre, le sujet aspire à s'affranchir de certaines oppressions comme celles exercées par les rois, les États, etc. et celles exercées par la famille et par la religion. S'il prétend à cette liberté, il lui faut dans le même temps renoncer à une certaine sécurité procurée par ces institutions. Après ce renoncement, il se retrouve alors perdu. Et, pour échapper à un insupportable sentiment de solitude et de faiblesse, il se dépossède de son fardeau de la liberté et il annihile une partie de son Moi individuel.

L'auteur discuta longuement des rapports qu'entretiennent les individus et leur nation. Fromm (1941) évoqua l'incompatibilité du désir d'être à la fois autonome et libre et celui d'être relié aux autres et vivre en collectivité afin d'éviter la solitude. Un conflit naît de ce double désir. En se procurant la «liberté», l'individu s'affranchit de toutes contraintes. Mais, il vit seul et il se retrouve sans institution; donc perdu. Pour se délester de ce sentiment de solitude et de précarité, notre individu annihile une partie de son Moi individuel et de son «fardeau de liberté». S'enclenche alors un processus d'identification au groupe qui permettra de se sentir membre à part entière.

À l'instar de Fromm, nous croyons que la relation de l'humain avec sa culture, donc des gestionnaires avec leur pays d'origine, est le résultat d'un compromis entre leur désir d'autonomie ou de quête de vie collective (Fromm, 1941). Les gestionnaires français au Québec ont dû de façon similaire passer par cette problématique et faire ce compromis entre la servilité et la liberté. Ils ont sûrement ressenti cette dualité de choix; vivre seul ou vivre en collectivité.

Le dixième indicateur que nous désirons étudier est de savoir quel est, pour les gestionnaires, entre le désir de liberté et ou le désir de conformité, l'élément le plus fort dans leurs actions en général?

1.3.3. La culture en elle-même : vers une compréhension du phénomène

L'homme et la société se servent réciproquement de sujet et d'objet.

Proudhon (Pierre Joseph)

Ce que les hommes appellent civilisation, c'est l'état actuel des mœurs et ce qu'ils appellent barbarie, ce sont les états antérieurs.

France (Anatole François Thibault, dit Anatole)

Jusqu'à présent, nous avons abordé la culture sous l'angle de l'individu, ses sentiments et ses dispositions envers cette dernière. Dans cette ultime partie, nous allons aborder le thème de la culture en tant qu'objet observable à part entière ; la culture en tant qu'entité propre et non plus sous l'angle des relations que l'être humain entretient avec elle. Une interrogation est alors apparue au sein dans notre réflexion : la psychanalyse, en qualité de science d'analyse, peut-elle répondre à l'étude de la culture dans sa globalité ?

1.3.3.1 Culture en tant que personne: Sigmund Freud

Freud s'intéressa dès le début de sa théorie à la notion de culture. Il appliqua donc ses systèmes d'explication à la société définissant par ainsi une «psychologie sociale». Il s'intéressa d'abord aux cultures dites primitives. Mais, vers «le grand tournant de sa vie» (Perron, 1988, p. 62) son modèle psychanalytique se généralisera aux sociétés contemporaines .

Avec *Totem et Tabou* (1913), Freud entreprend un travail d'étude et d'analyse des sociétés primitives. Son idée essentielle est l'établissement d'un parallèle entre l'enfant et les sociétés. L'animal totémique équivaut à un substitut du père. Les rituels deviennent une répétition du drame des fils jaloux se liguant contre leur père.

En outre, le Totem symbolise le pénis. Comme Freud part du postulat que les primitifs sont comme des enfants, il émet l'hypothèse que ces «incivilisés» possèdent les mêmes comportements, les mêmes conflits et les mêmes anxiétés qu'éprouvent les bébés. Pour justifier sa réflexion, Freud est parti du

fait que les peuples primitifs sont restés au stade de l'enfance ; ainsi les incivilisés sont des peuples névrosés car ils se sont fixés au stade primaire de leur évolution. Cette déduction date de son époque et notre propos n'est pas de la reprendre entièrement. Ici, ce qui nous intéresse c'est la transposition du mécanisme du développement de l'enfance à la société.

Le parallèle est donc établi. Ainsi, Freud va appliquer les stades de développement de l'individu à la société. De la même manière que nous passons à travers le stade narcissique, et plus précisément la recherche d'objet d'identification, les peuples passent également par ce même processus. Ceci implique pour eux une poursuite d'objet, idée d'objet, dans lequel ils vont se fusionner. Les dits peuples évolueront par conséquent par les stades animalistique, religieux et scientifique.

Ensuite, Freud appliquera aux peuplades les mêmes conflits et anxiétés qui accompagnent l'individu dans son développement. Le plus connu est le complexe d'Œdipe, on le retrouve donc chez les peuples dits «primitifs». Freud affirme que ce complexe s'est perpétré à travers les âges. Nous avons appris que c'est la libido exprimée de façon inconsciente par l'enfant qui est à l'origine du complexe d'Œdipe. Freud conserve la même idée pour les sociétés. Ce «totem», deviendra alors la représentation même des croyances et des lois qui en découlent. On voit ainsi surgir la forme embryonnaire d'une communauté avec ses institutions et ses lois.

Le «miracle du parricide», créa-t-il la société ? Freud démontre que c'est la libido, ce désir de voler le pouvoir sexuel du père, qui est à l'origine des «institutions sociales afin de se désexualiser et devenir social».

Cette représentation est reprise dans *Malaise de la civilisation* (1932a). En contrepartie de la sécurité, l'homme doit se défaire de façon partielle de ses instincts. La civilisation ordonne à chaque être de se défaire de ses pulsions

sexuelles et agressives en échange d'une assurance de relative sûreté. La société va jusqu'à imposer certaines barrières à ses pulsions. Elle le fait par des procédés comme l'identification à des objets déssexués, la prohibition de certaines relations et la mise en place de restrictions sexuelles. En bref, la société inhibe la libre expression de la sexualité.

Ensuite, Freud explique la dynamique de la civilisation. À l'intérieur, on décèle une société à deux systèmes avec lesquels on distingue les «instincts sexuels» et les «instincts du moi». Ceci débouche sur la dynamique entre la «libido objectale», provenant des pulsions sexuelles, et la «libido narcissique», originaire du Moi. Cet affrontement se résume au combat entre Éros, instinct de la vie, et Thanatos, instinct de la mort. La vie de l'individu et, par prolongement théorique, la vie de la civilisation se trouvent toujours dans un balancier entre ces deux instincts qui se font contrepoids.

Selon Freud, Éros lie les hommes et l'instinct de la mort les sépare. On comprend la logique derrière cette confrontation. La société refrène la violence et l'agressivité car elles pourraient être redoutables pour la civilisation. Dans le même temps, elle refrène l'individu dans l'expression de ses pulsions. Ce dernier alors entre en lutte, au niveau psychique interne et externe, en adoptant un comportement rebelle contre la civilisation.

Du point de vue de l'individu, le Surmoi, représentant de la civilisation intériorisée, montrera un comportement d'agressivité envers le Moi. Mais, ces constatations sont identiques dans les sociétés. Même si les objectifs de l'individu et de la civilisation ne correspondent pas, ils passent tous les deux par le même processus. Freud en conclue donc qu'il existe un «Surmoi des sociétés» et que, comme les individus, ces nations passent en alternance par des phases «altruistes», Éros, et des «phases égoïstes», ou de destruction, Thanatos ou mort. Et ce «Surmoi social» traverse, comme dans la dynamique de la personnalité, des stades et des crises. Pour répondre à ces crises, la

société, et son Surmoi collectif, crée des lois ou des codes d'éthique ayant pour but d'avoir un effet régulateur sur l'agressivité humaine.

À travers cette longue partie sur l'œuvre de Freud concernant la société, et donc la culture, on remarque que la dynamique du développement de la personnalité peut s'appliquer à la civilisation. Elle passe également par des crises, par une certaine forme du complexe d'Œdipe, symbolisé par le parricide, etc. De là, selon Freud, la civilisation est comme un individu, elle répond à des instincts et à des pulsions.

Notre intérêt est très marqué pour ces concepts. Notre problématique est très imprégnée de la notion de culture et, cela à double titre. D'abord, nos gestionnaires proviennent d'un pays, donc d'une première culture. Et, d'autre part, ils ont émigré dans un autre qui véhicule valeurs similaires avec le premier. Nous nous retrouvons donc devant l'étude qui englobe deux cultures distinctes.

Comme nous faisons appel à la psychanalyse comme science interprétative de notre recherche, il nous fallait donc faire appel aux thèmes développés par le fondateur de cette science afin de mieux cerner notre sujet. Ce que nous en déduisons, c'est l'existence d'un Surmoi collectif. Si on le transpose à notre problématique de recherche, on peut s'interroger sur les caractéristiques possibles d'un Surmoi collectif en France. De là, nous devrions porter notre attention sur les attitudes adoptées par les gestionnaires envers ce Surmoi collectif français.

En revanche, il existe peu d'études précises, à notre connaissance, décrivant les caractéristiques d'un Surmoi collectif français. Au demeurant, définir un Surmoi collectif relève du domaine de la recherche approfondie et érudite. La solution serait de promouvoir une approche multidisciplinaire des sciences humaines pour aborder notre concept de Surmoi collectif français.

1.3.3.2. Psychologie et sociologie : vers une compréhension multidisciplinaire d'un phénomène; Karen Horney & Roger Bastide

De prime abord, il est évident que les auteurs (Klein, Kohut, Erikson, etc.) que nous avons survolé depuis le début de cette revue de littérature ont parlé du phénomène de la culture à travers la psychanalyse. Toutefois, notre recherche aborde des domaines très définis - trop peut être ? - pour être abordés avec des explications d'ordre universel. C'est pourquoi, en vue d'aborder le domaine de la culture française, nous allons auparavant comprendre l'utilité de l'approche multidisciplinaire.

Il est généralement admis que toutes les sciences ne peuvent pas tout expliquer par elles-mêmes. La psychanalyse ne fait pas exception à la règle. Certaines critiques conspuaient le travail de Freud. Mais les critiques les plus sérieuses provenaient des psychanalystes eux-mêmes. Et, celles qui viennent des psychanalystes portent, non sur le fait de comparer la société à un individu et de lui attribuer des instincts, mais sur le fait «biologique» de Freud comme source de dysfonctionnement de la culture.

Comme nous l'avons écrit auparavant, Karen Horney (1953) est la plus remarquée comme contestataire de cette vision. Elle se dégage de l'interprétation freudienne sur les sources des névroses en affirmant que les éléments culturels produisent le plus souvent celles-ci chez l'individu. La névrose est le résultat de déséquilibres des rapports sociaux. Elle part du fait que toutes les sociétés sont différentes les unes des autres et il est normal, et sain, que les idéaux ou les symboles découlant de chaque société soient également différents.

Si Freud apparaît, en effet, nettement en avance sur son époque, il reste pourtant tributaire de ses tendances scientifiques, ne serait-ce

qu'en surestimant l'origine biologique des caractéristiques mentales (Horney, 1953, p. 16).

Elle précise donc qu'il existe deux types de névroses puisqu'il existe deux sources de névrose. Elle surenchérit plus loin.

En premier lieu, dans toute culture, les conditions de vie donnent naissance à certaines peurs [...] En second lieu, les peurs attenantes à une culture donnée sont prévenues par certains moyens de protection, tels que les tabous, rites ou coutumes (Horney, 1953, p. 16).

Freud affirmait que les instincts provenaient de la libido ou de l'instinct de mort et qu'ils étaient les causes principales des dysfonctionnements sociaux. Notre intérêt ici n'est pas de faire le procès des théories de Freud mais l'idée suivante nous semble intéressante : le facteur culturel pourrait être mieux cerné dans la compréhension psychanalytique si le chercheur sort des sentiers battus au lieu de se contenter des dogmes de cette science.

Pour Horney, le psychanalyste devrait aller voir l'élément sociologique pour y trouver la source des perturbations du point de vue de la collectivité. Ainsi, le facteur sociologique remplace le facteur biologique!

La contrepartie de son orientation biologique est un manque d'orientation sociologique [...] Freud conçoit une culture, non comme le résultat d'un processus social complexe, mais comme le produit de pulsions biologiques refoulées ou sublimées et de formations réactionnelles érigées contre elles (Horney, 1953, p. 208).

Sans faire notre la totalité de ses conclusions et en restant en dehors de ces différences d'école, nous voyons ici une opportunité de faire un pas dans la progression de la compréhension de la culture par le vecteur psychanalytique. Nous réalisons qu'il est possible de faire appel dorénavant à des concepts sociologiques comme moyen de compréhension et d'observation pour embrasser une meilleure compréhension d'un phénomène culturel. Comme nous parlons d'émigration de gestionnaires, il est pertinent

de s'interroger sur les motifs qui ont poussés ces individus à quitter leur pays, par le fait même on se doit de s'interroger sur les aspects de la culture et les structures sociales des pays d'origines. D'après Horney (1953), les dysfonctionnements sociaux ont pour origine des éléments culturels et si la psychanalyse entreprend d'étudier certains thèmes culturels, elle serait gagnante à aller voir du matériel sociologique pour y trouver la cause des troubles.

Nous avons parcouru le discours d'un auteur de la psychanalyse qui en appelle à la collaboration commune de sciences afin de parvenir à une meilleure étude et analyse de nos sociétés et des éléments culturels. Abordons donc, brièvement, un sociologue ayant cette même ambition. Lors d'une conférence (Bastitide, 1965), il essaie d'attirer l'attention du monde scientifique sur le concept de la «vision du monde» et essaie de cerner cette vision à travers les optiques sociologiques et psychanalytiques.

En outre, il concède que la sociologie, qui certes amène des réponses fondamentales à la compréhension des phénomènes sociaux, soulève des questions qui peuvent rester sans réponse. Il se demande si la discipline psychanalytique ne pourrait pas fournir des éléments de solution à ces interrogations soulevées par l'étude du phénomène social. Il en appelle à une coopération des deux sciences. Il pense que «le rôle de la psychanalyse et celui de la sociologie est donc plus complémentaire que contradictoire» (Bastitide, 1965, p. 177). D'autres auteurs plus récents – Roheim (1967), Devereux (1972 et 1980), Enriquez (1983), Dubar, (1992), Chanlat (1990 et 1998), etc. - ont entrepris cette même démarche de recherche multidisciplinaire, ce qui nous permet de croire à la pertinence de celle-ci.

Un pas important est franchi dans notre réflexion avec cette notion de complémentarité des sciences pour la compréhension d'un phénomène culturel et elle nous sera d'une grande aide dans l'évolution de ce travail.

Dorénavant, nous pensons, à l'instar des auteurs cités, que certains aspects de la culture ne peuvent être vus et analysés en vase clos soit par la sociologie soit par la psychanalyse. Ainsi, c'est par l'approche additionnelle de la psychanalyse et de la sociologie que le modèle d'analyse pourra ainsi se compléter et y trouver une forme fonctionnelle.

Désirant entreprendre une étude d'un phénomène, par le biais de la collaboration de ces deux sciences que sont la psychanalyse et la sociologie, nous pouvons dorénavant inclure des textes sociologiques qui traitent de la culture. La contribution de cette approche multidisciplinaire nous permet d'arriver à nos fins de recherche qui sont de comprendre de manière globale, du point de vue de la personne et des aspects culturels, le phénomène de l'émigration de gestionnaires de France au Québec. Avec les textes de Horney (1953) et de Bastitide (1950 et 1965), nous possédons dorénavant un lien théorique que nous osons franchir maintenant.

1.3.3.4. L'autocontrainte comme dynamique de nos civilisations: Norbert Élias

Nous disions précédemment que les aspects culturels du pays d'origine revêtaient une importance capitale pour une compréhension globale de la motivation des gestionnaires. Ce pays d'origine étant la France, il nous fallait donc avoir l'aide de notions théoriques pour pénétrer cette entité culturelle à travers le prisme de la psychanalyse. Dans notre cheminement, nous n'avons pas eu l'opportunité ou la chance, de rencontrer ces textes. De plus, notre attention a été attirée par d'autres plus sociologiques qui nous apportaient un éclairage convaincant sur notre problématique. Ces textes sont ceux que nous allons présenter maintenant. Nous avertissons donc le lecteur qu'il sera fait un détour. À première vue, ce détour ne semble pas vraiment rattaché à notre sujet mais, quand la présentation des concepts sera terminée, fera comprendre au lecteur - du moins nous l'espérons - le bien-fondé de la présence de ces

notions dans notre revue de littérature. Selon nous, ce détour est nécessaire pour embrasser le phénomène étudié.

Nous avons découvert avec Freud l'existence à l'intérieur des sociétés d'un Surmoi qualifié de collectif. Avec ses réflexions et son désir d'offrir une théorie universelle, Freud en resta à une description générale. Malgré l'apport essentiel de sa théorie, certains éléments nous manquaient pour comprendre le phénomène que nous voulions étudier.

Tel que nous venons de l'entrevoir, nous nous sommes permis de faire dorénavant appel à d'autres sciences, la sociologie pour être plus précis, afin de nous aider dans notre étude. Nous cherchions des textes nous permettant de mieux comprendre le phénomène de la culture française et particulièrement son impact ou son rôle envers ses concitoyens qui désirent émigrer. Il y a plusieurs manières d'entreprendre une étude d'une culture. Notre problème était de savoir par quel angle ou par quel élément de celle-ci nous allions l'approcher. Puisque nous avons décidé d'explorer les motifs profonds d'émigration, cela mettait en scène l'identité des individus mais aussi l'identité de la culture d'origine à travers sa fonction d'interdiction et comme agent de frustration. Car, et il faut bien l'admettre, ces notions doivent bien être présentes pour la problématique qui nous intéresse. En considérant cela, nous avons donc décidé de retenir l'aspect suivant : le phénomène du Surmoi collectif français.

Nous voilà donc à la recherche de cet élément. Un auteur, un grand sociologue et amoureux de la France, pourra grandement nous venir en aide. Cet auteur se nomme Norbert Élias. Ce dernier, également adepte de l'approche multidisciplinaire des sciences, définit une histoire sociologique (Élias, 1969b). Ce sociologue essaya durant toute sa vie de définir une certaine dynamique dans laquelle ont évolué les sociétés occidentales et particulièrement la société française. Mais, il ne se contenta pas seulement

d'utiliser l'histoire, il utilisa par ailleurs la psychanalyse pour expliquer l'évolution de cette collectivité. Il est important pour nous de bien expliquer la pensée de cet auteur car elle est complexe et il était difficile d'en extraire des éléments isolés. Sa démonstration se compose de deux parties. Il explique en premier la genèse de la dynamique en Europe. Dans la seconde partie, nous verrons comment cette dynamique s'est transformée et devint particulière pour la France. Nous partons donc de la démonstration de notre auteur par la «sociogénese» des états occidentaux et puis ensuite de l'état français. Élias (1969a) nous propose une *théorie de la dynamique* des civilisations pour se forger en tant que Nation. Cette théorie est généralisable pour l'ensemble des communautés de l'Europe.

Au début du XIIème siècle, les détenteurs des différentes couronnes royales ne sont d'abord rien d'autre que des grands seigneurs féodaux parmi tant d'autres. Après avoir consolidé leur pouvoir dans leur «demeure», ils vont assujettir par la contrainte pacifique ou militaire tous les autres seigneurs afin de les intégrer dans leur mécanisme de domination. Ce processus de civilisation est un modelage aboutissant à un développement particulièrement difficile. Pour avoir une chance de réussir, il doit produire une régulation très profonde et stable de l'appareil psychique. La voie pacifique pour ce «modelage» est de rendre les seigneurs vassaux dépendants du pouvoir royal. Cette dépendance sera d'abord économique, ensuite politique et, enfin, psychologique. Ces seigneurs n'auront pas d'autres choix que d'adopter un comportement «civilisé», car leur existence découle dorénavant du pouvoir royal.

La stabilité particulière des mécanismes d'autocontrainte psychique qui constitue le trait typique de l'habitus de l'homme «civilisé» est étroitement liée à la monopolisation de la contrainte physique et à la solidité croissante des organes sociaux (Élias, 1969a, p. 194).

Cette autocontrainte, ou autocontrôle, Norbert Élias la définit plus loin:

Le mécanisme de l'autocontrôle, le «Sur-moi», la «conscience», quel que soit le terme par lequel on le désigne, est inculqué, imposé et entretenu dans une société de guerriers dans la perspective de l'exercice de la violence physique ; les structures d'un tel autocontrôle répondent aux exigences d'une vie de contrastes et de brusques sautes d'humeurs (Élias, 1969a, p. 200).

Nous découvrons que Élias utilise un élément du psychique appelé Surmoi par Freud. L'autocontrainte développée par les royautés européennes donne naissance à un certain Surmoi collectif européen. Cette réorganisation provoque des bouleversements dans les relations humaines : les comportements, surtout de la noblesse à ce stade, se transforment en habitus dont le résultat est de développer une manière «civilisée» de se comporter. À travers la «civilisation» de notre comportement, on assiste à une modification de l'appareil psychique. Il s'établit alors dans la communauté une sorte d'«autocontrainte», qui permet de vivre en collectivité sans la crainte d'apparition d'actes anarchiques et violents.

Dans un certain sens, le champ de bataille a été transposé dans le for intérieur de l'homme. C'est là qu'il doit se colleter avec une partie des tensions et passions qui s'extériorisaient naguère dans les corps à corps où les hommes s'affrontaient directement. Les contraintes pacifiques que ses rapports avec les autres exercent sur lui trouvent leur reflet dans son psychisme. Il développe un mécanisme spécifique d'habitude, un Surmoi qui s'applique à contrôler, à transformer ou à refouler ses émotions en fonctions des structures sociales (Élias, 1969a, p. 203).

Avec cette nouvelle façon d'agir et de penser, l'élite se remplace progressivement d'une noblesse de guerriers par une noblesse «domestique» habituée à refouler ses émotions pour finir par une noblesse de cour, noblesse de valet.

Les liens de dépendance plus étroits qui s'étendent dans tous les sens, les pressions considérables et constantes qui s'exercent sur l'homme de cour exigent et cultivent un autocontrôle plus permanent, un Surmoi

plus élaboré, de nouveaux comportements dans les interrelations humaines : les guerriers se changent en courtisans (Élias, 1969a, p. 240).

Voilà donc défini selon Élias un certain Surmoi collectif européen. Dans sa démonstration, il se concentre par la suite particulièrement sur le Surmoi collectif français. La cour, dont Louis XIV en fait une arme redoutable d'asservissement, est l'aboutissement d'un processus de contrôle d'un domaine d'interdépendance (Élias, 1969b). Le refoulement des pulsions et la rationalisation, norme de pensée qui prévôt à la cour, aboutira à une restriction des choix de comportement : on est ami ou ennemi, on est bon ou mauvais, etc. On règle sa propre conduite en fonction de «classification simpliste». Cette institution sera donc l'un des fondements comportementaux de la consolidation de l'état français.

Le pays qui poussa le plus loin cette notion d'autocontrainte ou de Surmoi est, selon l'auteur, la France. Mais, comment cette forme de relations interpersonnelles va-t-elle se transmettre à travers les siècles ? La notion de «civilité» et de «civilisation» vont perdurer grâce à la révolution bourgeoise de 1789. Les intellectuels et, de manière générale, les cercles évolués de la classe moyenne ont déjà été intégrés de bonne heure dans les milieux de la cour. Avec la révolution française, la bourgeoisie assumait la destinée de la nation et les éléments spécifiques de la cour, surtout cette philosophie d'autocontrainte et de rang, subsistèrent. Dans un mouvement sans cesse plus rapide, ces profondes modifications devinrent le caractère national : les conventions de style, les formes de civilités, l'éducation de la sensibilité, l'importance attribuée à la courtoisie, au beau langage et à l'art de la conversation, etc. Tout cela s'était d'abord élaboré à l'intérieur de la cour royal avant de s'intégrer au caractère national. Il est facile de rencontrer de nos jours quelques-unes de ces influences.

Pour suppléer aux frustrations de la vie quotidienne, on se réfugie dans le rêve, dans les livres, dans l'image; c'est ainsi la noblesse en voie de curarisation (*Verhöflichung*) se met à lire des romans de chevalerie, que le bourgeois va admirer la violence et la passion de l'amour au cinéma (Élias, 1969b, p. 203).

Par ce sociologue, nous découvrons que le rôle du concept du Surmoi ou l'autocontrainte, pour les lecteurs sociologues, est un des éléments fondateurs des civilisations européennes. La France y joue un rôle prépondérant car elle fut en somme initiatrice avec le pouvoir central royal et elle poussa ce contrôle pulsionnel dans sa forme la plus raffinée. On peut ainsi affirmer que la France, pays d'origine de nos gestionnaires, semble régir par un ensemble de règles comportementales où le Surmoi collectif y est prépondérant, voire omnipotent. À propos de ce phénomène, transportons-nous dans le monde organisationnel français pour découvrir s'il y a ou non les traces d'influence de cette autocontrainte.

1.3.3.5. La logique de l'honneur comme Surmoi collectif français Phillippe D'Iribarne

Regardons l'impact de cette théorie d'Élias (1969b) sur le monde organisationnel français. Pour d'Iribarne (1989), la dynamique de la gestion française est le résultat de l'évolution historique évoqué par Élias. Elle provient d'évolution inscrite dans le passé et correspond à une manière française de vivre ensemble.

Cette dynamique de forte autocontrainte ou de Surmoi, selon les termes d'Élias et de notre désignation, se matérialise par la logique de l'honneur, selon les propos de d'Iribarne. Celle-ci suppose que chaque rang ou strate de la société a des droits mais aussi des devoirs, les deux étant constitués par les coutumes permettant ainsi de protéger les subordonnés de l'arbitraire. La logique de l'honneur est très diffuse dans le corps social, il se retrouve jusque chez les ouvriers. D'ailleurs, les chefs de service constituent une sorte de

«corps aristocratique». L'honneur et la modération de ses privilèges représentent certaines autorégulations comportementales et fournissent une structure de réflexion pour l'action.

Ces éléments prouvent que la France est une société d'ordre. On peut facilement comparer cette dernière à la société des castes que l'on rencontre en Inde. Et comme elle, la place que tient l'opposition entre le pur et l'impur est très explicite. Le mélange des différents rangs est inconcevable et impensable. Cette forme de pensée développe la dichotomie entre le noble et le vil, entre ce qui est permis et ce qui est interdit. Cet état nous ramène à la notion d'ambiguïté dans la société défendue par Horney (1953).

On remarque que les personnes ont en même temps un sens du devoir et un désir de liberté dans une société d'ordre¹⁷. Le sens du devoir provient du fait que le paroissien, qui ne remplit pas ses devoirs, s'abaisse, s'avilit et perd ainsi tout respect aux yeux de ses congénères. Bien sûr, on peut obéir dans ou hors de l'honneur. Il peut être déshonorant d'obéir sous la contrainte et à cause de l'intérêt. Le mercantilisme et l'égalitarisme furent deux notions qui eurent toutes les peines du monde à s'intégrer dans cette logique. Le mercantilisme est venu avec le succès du capitalisme d'Angleterre tandis que l'esprit de fraternité pénétra avec la Révolution française.

Ces derniers paragraphes illustrent bien le fait que les Français respectent les notions de classe sociale, barrière infranchissable, et la notion de devoir à accomplir selon son ordre. Ces attitudes collectives et le mode de gestion sont marqués par de nombreuses autocontraintes. Elles se caractérisent par de nombreuses obligations et restrictions, telle que l'impossibilité de la mobilité sociale. Ces autocontraintes semblent être plus marquées en France (d'Iribarne, 1989) que dans d'autres pays. Cette autocontrainte, cet esprit de

¹⁷ On peut établir le parallèle avec le modèle de Horney ou une des ambiguïtés des sociétés moderne est : la prétendue liberté de l'individu et ses limitations réelles.

vil et de noble, semble être une des composantes du Surmoi collectif français. À la lumière de ce qui a été écrit, nous pouvons donc affirmer que la France semble être guidée par un Surmoi collectif que l'on pourrait qualifier d'hypertrophié (Élias, 1969b ; d'Iribarne, 1989).

Il semble indubitable que nos gestionnaires ont été au contact de ce Surmoi collectif. Il nous paraît important de voir ce qu'ils en pensent et de savoir en quoi ils en ont été influencés. Ce Surmoi, défini comme hypertrophié, doit sûrement avoir une influence dans le choix d'émigrer. Certes, ceci reste hypothétique et seuls les résultats de nos observations nous le diront, mais cet élément ne peut échapper à notre réflexion.

En conséquence, pour Élias (1969a et 1969b), se référant aux travaux de Freud, le système d'autocontrainte des pulsions développé et entretenu par les différentes élites françaises cause une hypertrophie d'un des éléments de l'organisation psychique collective de ce pays : le Surmoi. À force de tout réglementer et de rendre le plus simple des aspects de la vie en un acte où la logique de l'honneur guide son exécution (d'Iribarne, 1989), la France généra un Surmoi collectif hypertrophié. On en conclue que cette logique d'autocontrainte matérialisée par un Surmoi collectif français hypertrophié se retrouvait dans le mode de gestion en France. Et, de toute évidence, elle doit être sûrement perçue par des gestionnaires. Lors de notre enquête nous essayerons de voir l'impact ou l'influence du Surmoi collectif français dans le choix de carrière professionnelle et dans la décision d'émigrer. **Notre onzième et dernier indicateur sera de recueillir leurs perceptions de ce que l'on peut appeler les caractéristiques de ce Surmoi collectif français.**

1.3.4. Conclusion

Pour connaître les motifs de personnes ayant choisies d'émigrer de la France au Québec, nous sommes partis du postulat suivant : la motivation est de deux espèces, la personnalité de l'individu et la personnalité de la culture d'origine. Nous avons déjà parcouru la portion qui traite de la personnalité. Dans cette conclusion, nous récapitulerons la partie de la culture pour finir notre étude.

Nous avons découvert que s'établit un processus d'identification de l'individu envers sa culture (Freud, 1924). Suite à cette identification, il existe une ambivalence de haine ou d'amour (Hesnard, 1957) de la part des êtres humains envers leurs cultures d'origines. Ce qu'il y a de particulier c'est que cette identification est similaire à l'affection que l'on retrouve entre enfants et parents (Freud, 1921). Nous nous sommes interrogés sur la possibilité d'un échec d'identification de la part des gestionnaires envers l'Hexagone. Et, cela pour plusieurs raisons puisque c'est une relation de type parents/enfant qu'entretiennent les citoyens envers leur collectivité. Nous avons vu par ailleurs que la présence d'ambiguïté et de contradictions (Horney, 1953) au sein même de la culture française peut être la cause de rejet.

Toujours dans le but de comprendre la relations d'une personne avec sa culture, nous avons passé en revue des notions qui pourraient nous aider à comprendre le phénomène d'émigration. Elles pourraient être en rapport avec l'attitude du gestionnaire envers son groupe. Par exemple: comment le compromis entre le plaisir et l'utilité (Kardiner, 1939) s'est produit chez nos gestionnaires pour vivre en collectivité? Nous croyons qu'il existe un processus d'adaptation de l'individu envers sa société et qu'il serait intéressant de découvrir à quel type d'adaptation ont eu recours nos gestionnaires. Ou Bien, à l'instar de Fromm (1941), nous observerons la relation de l'humain avec sa culture à propos du compromis entre leur désir d'autonomie et de quête de vie collective. Quel rôle ce compromis entre une certaine servilité pour vivre en collectivité et la liberté a joué chez Les gestionnaires français au Québec en ce qui concerne la motivation d'émigrer?

Ensuite, nous nous sommes intéressés à la culture elle-même. Nous sommes partis des observations de Freud (1913 et 1932a) et du principe de possession d'une vie psychique des civilisations. Freud affirme qu'il existe un Surmoi collectif possédant des fonctions identiques à son homologue individuel. Néanmoins, l'étude de la culture par le biais psychanalytique posait, comme le suggère Horney (1953), quelques problèmes. Nous nous sommes donc tournés vers la sociologie et avons ainsi privilégié l'approche multidisciplinaire des sciences sociales pour compléter notre recherche. Élias (1969a et 1969b), se référant aux travaux de Freud, découvrit que le système d'autocontrainte des pulsions développa une hypertrophie d'un des éléments de l'organisation psychique collective ; le Surmoi. Un autre auteur, sociologue également, observe ce phénomène dans la gestion (d'Iribarne, 1989). Cette logique d'autocontrainte que nous avons qualifié de Surmoi collectif français hypertrophié se retrouvait dans le mode de gestion en France. Ce phénomène, avec lequel nos gestionnaires ont dû composer, a pu avoir une incidence sur leurs motifs d'émigration.

Toutes ces notions nous seront d'une grande aide dans la découverte des motifs des gestionnaires pour entreprendre leur carrière professionnelle au Québec. Leurs choix et leurs réalisations, dont l'émigration fait partie, sont en étroite relation avec la culture et la personnalité de celle-ci. La dynamique de correspondance entre la personnalité de nos gestionnaires, leurs relations avec la culture, et la personnalité de la culture est un terrain fertile et prometteur pour la compréhension du phénomène que l'on s'est donné à explorer. Tout comme pour la personnalité, nous faisons l'hypothèse qu'ils ont en partie fait des choix professionnels et d'émigration en rapport avec leur relation envers la culture et avec la personnalité de la culture française. C'est en explorant ces notions que nous trouverons des raisons à leur désir d'émigrer. Ces notions sont présentées sous forme de schéma développé ci-dessous.

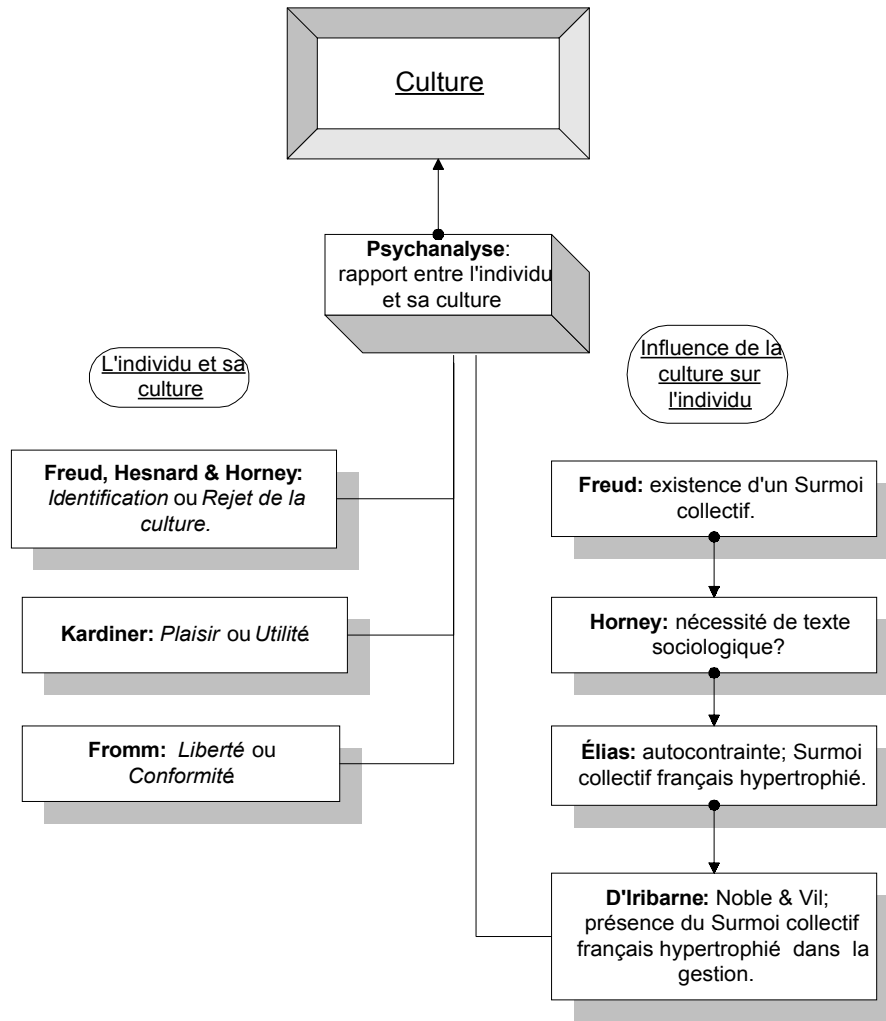


Figure 6: schéma récapitulatif pour la culture

1.4. Modèle d'analyse

Il n'y a pas de grandeur pour qui veut grandir. Il n'y a pas de modèle pour qui cherche ce qu'il n'a jamais vu.
Eluard (Eugène Grindel, dit Paul)
Chercher n'est pas une chose et trouver une autre, mais le gain de la recherche, c'est la recherche même.
Grégoire de Nysse (saint)

1. 4. 1. Présentation des pistes d'analyse

Lors de la lecture, nous avons présenté des indices que nous allons dorénavant dénommer «objets d'observations» et ils vont nous aider à examiner, et dans une moindre mesure à comprendre, les motivations profondes des gestionnaires français au Québec. Ce qui va suivre se présente de façon assez simple ; c'est une récapitulation des différentes pistes d'observation soulevées et écrites à l'intérieur des autres parties de ce chapitre. En raison de la nature de notre recherche, qui est une étude exploratoire, nous n'émettons aucune hypothèse.

Comme il fut écrit dans l'introduction, il aurait été superflu de présenter un chapitre entier sur le modèle d'analyse. Ceci aurait engendré une certaine redondance à la lecture de ce travail. Voici donc les pistes d'analyse qui battissent, comme le lecteur peut s'en apercevoir, le squelette du questionnaire d'entrevue.

En premier lieu, celles qui parlent de la personnalité.

Objet d'analyse 1: mère. Quelle image et quels souvenirs gardent les gestionnaires de leur mère?

Objet d'analyse 2: image de soi. Quelle image notre interviewé possède de soi?

Objet d'analyse 3: relation de méfiance ou de confiance avec le monde extérieur. Quels types de relations entretiennent nos gestionnaires envers le monde extérieur?

Objet d'analyse 4: père. Quelles images gardent nos gestionnaires de leur père?

Objet d'analyse 5: Surmoi individuel. Nous désirons observer la notion de Surmoi individuel à travers les questionnaires français.

Objet d'analyse 6: agressivité. Comment la notion d'agressivité peut-elle faire comprendre le désir de construire et/ou d'émigrer chez nos gestionnaires?

Objet d'analyse 7: l'adolescence. Notre indicateur sera d'entrevoir la manière dont nos gestionnaires ont vécu le stade de l'adolescence.

En second lieu, nous présentons celles qui se concentrent sur la culture.

Objet d'analyse 8: Identification ou rejet du modèle culturel. Existence ou non du processus d'identification du modèle de vie français de la part des questionnaires?

Objet d'analyse 9: Plaisir ou Utilité comme mode de relation envers son environnement. Quelles notions, entre le plaisir et l'utilité, utilisèrent nos questionnaires dans la façon d'agir et de s'adapter avec leur environnement?

Objet d'analyse 10: Liberté ou Collectivité comme mode de relation envers son environnement. Quel est, pour les questionnaires, entre le désir de liberté et ou le désir de conformité, l'élément le plus fort pour vivre en collectivité?

Objet d'analyse 11: Perception du Surmoi Collectif français. Quelles sont leurs perceptions des caractéristiques du Surmoi collectif français?

Tous ces concepts nous permettront d'explorer la dynamique de la motivation des questionnaires français au Québec du point de leur personnalité et de leurs rapports avec leur culture d'origine.

Chapitre II Méthodologie

C'est une vaine ambition que de tâcher de ressembler à tout le monde, puisque tout le monde est composé de chacun et que chacun ne ressemble à personne.

Gide (André)

Toute méthode est une fiction, et bonne pour la démonstration.

Mallarmé (Stéphane)

2.1 Choix de la méthode recherche

Dans ce qui va suivre, nous expliquerons pourquoi nous avons choisi cet objet de recherche, les questionnaires français au Québec, et pourquoi nous avons pris la méthode d'histoire de vie.

Le choix d'entrepreneurs de France est assez simple à expliquer; je suis moi-même d'origine française. Possédant également une émigration dans mon cheminement, je profite de ces deux caractéristiques pour établir ma recherche. J'estime avoir une certaine sensibilité avec les personnes observées. Loin de moi d'affirmer que seuls des français peuvent comprendre d'autres français. J'avoue simplement que, sur cette recherche, je possède une subjectivité dont je vais me servir. Subjectivité ne veut pas dire absence totale de rigueur scientifique. Bien au contraire, je pense que la recherche universitaire réside dans un dosage subtil et équilibré de subjectivité et d'objectivité.

J'ai lu dernièrement, à propos de la culture et du récit de vie, que certaines personnes, en confiant leur histoire dans des recherches, jouaient sur le désir de réparation et sur un retour symbolique d'une identité à la fois individuelle et collective. Il est fort probable que je symboliserai ce «retour» et j'avoue l'utiliser afin de recueillir de l'information. Le rôle de biographes de ces «sans plumes» - les entrepreneurs - n'est pas pour me déplaire.

Qu'ils soient cadres, entrepreneurs ou présidents de compagnie, j'ai choisi des gens qui ont réalisé dans une certaine mesure un rêve. Je les ai choisis également en fonction du fait qu'ils sont conscients d'eux-mêmes, de leurs réalisations et aussi de leur environnement. J'avais besoin d'individus possédant d'une grande acuité de ce qui les entoure et de leur projet. De la même façon qu'ils doivent réaliser leur rêve, ils doivent savoir le communiquer.

2.1.1. Description de l'approche de recherche

Lors de notre revue de littérature, le lecteur a découvert que notre recherche essayait de cerner une problématique assez complexe: entrevoir les motivations profondes d'un être. Pour y arriver, nous avons fait appel, pas de façon proportionnelle, à deux sciences sociales distinctes: la psychanalyse et la sociologie.

Avec différents auteurs (Horney, 1953; Bastitide, 1965), nous avons également découvert que l'utilisation de ces deux sciences sociales pouvait être complémentaire pour comprendre un phénomène. Nous croyons, et nous espérons avoir convaincu le lecteur, que le cas de gestionnaires français au Québec se prête à cette coopération.

Maintenant, il est légitime de se questionner sur l'outil d'observation de ce phénomène. Nous en avons choisi un que nous dévoilerons plus loin!. Ensuite, toujours pour convaincre le lecteur, nous parcourons des lectures qui nous affirmerons que l'utilisation de l'outil que nous avons choisi se prête autant à la psychanalyse qu'à la sociologie.

Nous avons choisi le récit de vie comme outil de recherche. Avant de justifier notre choix, nous devons préciser que les récits de vie, les biographies, la méthode de cas, l'approche monographique, etc. sont avant

tous des méthodes d'observation et d'analyse que nous considérerons comme similaires et plus utiles pour notre recherche que les enquêtes quantitatives. En cela, nous faisons notre les réflexions suivantes:

La méthode biographique et celle des récits de vie, ainsi réduites à des techniques d'observation et d'analyse, peuvent pourtant être l'objet de considérations similaires [que la méthode des cas]. Qu'elles soient utilisées en histoire, en sociologie ou en administration, il s'agit de l'étude en profondeur de cas particuliers, s'opposant en cela aux approches plus étendues de questionnaires et d'échantillonnages statistiques qui supposent au contraire un processus de réduction (Harel Giasson et Maillot, 1996, p. 4).

Il faut cependant établir une distinction entre «life history» et «life story». Bertaux (1980) établit cette distinction. L'histoire de vie se base sur le récit de vie de la personne concernée mais également sur toutes sources d'informations (entrevue de tiers, documents, articles, etc.). Par contre, le récit de vie se concentre sur le témoignage de la personne, c'est à dire son récit.

Comme Bertaux, nous préférons opter pour une nouvelle approche dite *biographique*. Celle-ci se caractérise par le fait qu'elle permet de réconcilier (qui permet de) l'observation et la réflexion (Bertaux, 1980). Cette autre méthode de récit de vie offre une ouverture à la profondeur subjective de la réalité vécue, technique largement utilisée dans l'approche psychologique. Or, l'approche biographique ne doit pas être limitée à cette science.

Si l'objectif est bien d'accéder à une certaine réalité «de l'intérieur», cette réalité ne se réduit pas à la psychologie personnelle d'un ou de plusieurs individus. Entre psychologisme et l'objectivisme rationaliste, entre la subjectivité et son nécessaire opposé, cette approche permet de la prise en compte des réalités sociales, y compris l'aspect vécu de ces réalités (Harel Giasson et Maillot, 1996, p. 9).

On comprend ainsi que ce n'est pas la subjectivité d'un individu ni la réalité sociale objective que le chercheur doit observer séparément (Harel Giasson et Maillot, 1996) mais l'interaction de ces deux dimensions à une période donnée.

Cette approche, qui met en relation la subjectivité d'un être avec «l'objectivité d'une réalité sociale» ou culturel, correspond tout à fait aux aspirations de cette recherche. Pour paraphraser un auteur, disons que le choix doit s'effectuer en regard de ce que l'on cherche (Le Gall, 1987, p. 43). Pour notre problématique, il est clair que l'approche biographique doit être notre méthode de recherche. Cependant, nous devons aller voir si cette approche est valide pour la psychanalyse et la sociologie.

C'est un truisme que d'affirmer que l'approche biographique et la psychanalyse sont en étroite relation. Selon Brocher (1983), la psychanalyse est liée depuis son geste inaugural à la bibliographie. De nombreux spécialistes accordent le fait que la psychanalyse puisse être considérée comme une bibliographie en acte (Brocher, 1983).

L'approche biographique est beaucoup moins évidente pour la sociologie. Ces dernières années, un regain d'intérêt s'est produit. De nombreux sociologues affirment que la biographie couvre également des aspects sociaux dus à ce lieu d'oralité. C'est, comme écrit Raymond Levy-Strauss, cité par Le Gall (1983, p. 36), «la restitution d'une culture par le dedans».

Les biographies sont peut-être l'instrument méthodologique le plus fécond. Mais, elles ne parlent pas toutes seules. Pour aussi perfectionné qu'il soit, à lui seul aucun magnétophone ne suffit. La fécondité heuristique des biographies est profondément conditionnée. Les déclarations personnelles échappent au subjectivisme – impressionniste, imprévisible, gratuit – dans la mesure où elles se rattachent et se soudent aux situations objectives, aux données des conditions concrètes dans lesquelles l'interviewé ou le «narrateur» vive (Ferrarotti, 1980,p. 238).

Peut-on alors restituer des éléments culturels pas le biais de témoignage subjectif d'individus lors d'entrevue? Il semble que oui selon ce que nous venons de lire mais aussi selon Nicole Gagnon (1980). Ce dernier auteur affirme que les données autobiographiques sont des documents exceptionnels et privilégiés pour l'étude d'une culture.

Certes, des limites existent à cette méthode. Elles sont présentes dans la préparation du narrateur, dans la subjectivité des autres personnes en présence, etc.

Nous en avons conscience. Mais, une expérience personnelle est subjective en soi. Il faut donc l'accepter et ne pas chercher la rationalité et l'objectivité avec acharnement. Utilisons cette subjectivité pour comprendre notre problématique. Nous sommes partisans du fait que tout est subjectif et que rien n'est objectif. C'est pourquoi mon désir est d'être le biographe de «sans plume».

2.1.2. Méthode de la cueillette de données

Plusieurs moyens sont disponibles pour constituer un récit de vie. Dans notre recherche actuelle nous aurions pu choisir *l'observation documentaire* ou *l'entretien*. Nous avons opté pour *l'entretien* car nous voulions obtenir l'information à la source principale: les gestionnaires eux-mêmes.

L'approche de cette recherche est dépendante de sa forme et de son fond. Depuis la revue de littérature où la psychanalyse prédomine, il nous fallait un outil qui puisse nous aider. Nous savons que cette science de la psychologie fait appel au verbal et à l'interprétation de ceux qu'elle observe.

Contrairement à la psychologie, qui fait actuellement des recherches quantitatives avec une approche positiviste, cette présente recherche préfère faire du qualitatif et interprétatif. L'entrevue semble être l'outil adéquat. Selon la définition de Grawitz (1996) l'entrevue est:

Un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations, en relations avec le but fixé (Grawitz, 1996, p. 586).

Une autre définition nous permet de consolider notre choix.

L'entrevue (ou entretien) est un moyen par lequel le chercheur tente d'obtenir des informations, qui n'apparaissent nulle part, auprès de personnes ayant été le plus souvent témoins ou acteurs d'événements sur lesquels porte la recherche (Mace, 1992, p. 81).

Chalifoux (1992) abonde dans ce sens car l'entrevue dirigée permet de développer des questions afin de compléter l'histoire de vie et de développer l'information socioculturelle.

Il est vrai que l'entretien semi-directif ou semi-dirigé est la méthode la plus fréquente d'utilisation des recherches en sciences sociales (Quivy & Van Campenhoudt, 1995). Les avantages en sont multiples. Deux principaux s'en dégagent. L'entretien semi-directif permet d'être flexible et souple dans la collecte des informations, surtout dans les interprétations et les témoignages des répondants. L'entrevue permet également une étude de en profondeur du matériel trouvé, c'est-à-dire les perceptions et la compréhension du monde par les répondants.

Bien sûr, cette méthode n'est pas exempte d'inconvénients; la souplesse de la méthode amènerait à des conclusions non pertinentes pour la recherche, voire à une mauvaise ou peu réaliste interprétation (Quivy & Van Campenhoudt, 1995) de la part du chercheur. En d'autres mots, il y a possibilité d'un manque de neutralité de ce dernier. Il est clair qu'une discipline d'analyse et de collecte des données doit être nécessaire dans son travail. Cependant, on peut répondre à cette objection que les autres méthodes, dites plus scientifiques telles les statistiques, ne sont pas non plus vierges de la subjectivité du chercheur. Ici, nous spéculons seulement sur le degré de subjectivité. Mais, combien de recherches majeures n'ont pas eu cette empreinte de subjectivité du chercheur?

Nous avons conclu que l'entretien semi-directif sera notre mode de collecte de donnés. Comme pour la revue de littérature, nous avons organisé l'entrevue en deux parties. En gros, nous avons fait une subdivision entre la partie sur la vie personnelle et une autre sur la vie professionnelle, incluant l'émigration. De ces deux parties, nous avons planifié deux entrevues avec des questions précises et des thèmes à observer. Les questions et les thèmes d'entrevues sont présentés en annexe.

2.2. Déroulement de la recherche

Nous allons maintenant procéder à la description des étapes de la cueillette de l'information.

2.2.1. Critères de sélection

Dans les paragraphes que je vais présenter, nous allons découvrir les caractéristiques que j'ai choisies, des questionnaires français au Québec.

Aucune distinction entre les sexes, femme ou homme, n'a été choisi comme critère. Je dois être quand même conscient que je risque de trouver plus d'hommes à ce niveau à cause d'une certaine inégalité des chances pour créer des entreprises. La situation de l'époque ne permettait pas un éventail de chances égales pour créer son entreprise entre les sexes.

L'âge de mes répondants devra se situer entre 45 et 55 ans. Ce choix provient de mon désir de trouver chez mes interviewés une expérience de gestion en France et au Québec. Ils seront plus à même de faire la différence et de faire une comparaison entre les deux modes de direction. Je souhaite des personnes de cette tranche d'âge car j'ai plus de chances de trouver une certaine maturité et sagesse. Je ne désire pas faire un mémoire dont les fondements d'observation sont assez stéréotypés. Je fais l'hypothèse que des personnes ayant passé plusieurs décennies dans un autre pays essaieront d'avoir une plus grande rigueur d'observation des différences. De plus, à cet âge les individus possèdent une expérience de vie très riche. Ils n'ont plus peur de livrer leur subjectivité à propos de leur expérience.

Cette étape de la vie, la quarantaine ou la cinquantaine, correspond aussi à un désir de témoigner afin de ne pas perdre ce qui a été créé. Établir une entreprise est une œuvre; on essaie de marquer le monde de notre passage, je fais donc l'hypothèse de trouver chez ces individus un désir de se raconter pour pallier la peur d'être oublié, surtout au niveau de l'œuvre. Pour reprendre une analogie: «raconter sa vie, c'est une bouteille à la Seine que l'on jette du pont neuf un soir de 14 juillet, faute d'avoir trouvé dans la foule une personne à qui parler». Je désire recueillir cette bouteille.

Cependant, je ne désire pas faire le récit de vie de jeunes personnes. Ceci pour les raisons que j'ai évoqué auparavant et pour d'autres. Principalement, les jeunes ne possèdent pas une expérience tout à fait complète. Je ne suis pas sûr qu'ils possèdent tout le recul nécessaire; ont-ils accompli tous leurs

désirs? Les jeunes sont peut-être encore trop imprégnés de la culture d'origine et sont encore assez hermétiques envers à la culture hôte.

Abordons maintenant les fonctions de ces français au Québec. Mon choix s'est orienté vers des créateurs d'entreprises ou vers des cadres supérieurs, tels que les vice-présidents d'entreprise. Premièrement, mon choix était d'ordre politique. Le capitalisme, le système dans lequel nous vivons et allons vivre pour un certain temps, puise son «eau vive» dans ces bâtisseurs. Il est normal de leur rendre justice.

À propos de professionnels émigrants originaires de l'Hexagone, une étude a été effectuée récemment sur les cadres français au Québec - je fais référence à Pierre Olivier Saire (1994). Il aurait été redondant de choisir encore cette catégorie. Par ailleurs, les entrepreneurs français dans la Belle Province semblent encore être un sujet assez vierge.

Le profil exact des répondants m'importait peu. Le secteur d'industrie et la taille de l'entreprise m'importait également peu. Je me risquais cependant de me trouver dans la majorité des cas avec un gestionnaire de P.M.E.

Enfin, j'ai choisi les entrepreneurs français au Québec pour une raison professionnelle. Si j'arrive à tirer quelques constantes (j'écris bien le mot constante et non celui de généralisation) à l'intérieur de leur mode et forme de gestion, je pourrai m'en servir pour mieux expliquer les phénomènes qui caractérisent l'émigration de professionnels.

2.2.2. Validation de la grille d'entrevue

Notre répondant de notre entrevue test fut sélectionné comme les autres. Pour la recherche, nous le nommerons Pascal. Il correspondait à presque tous les critères énoncés auparavant. Cependant, celui de l'âge n'était pas respecté puisqu'il se situait vers la fin de la trentaine. Néanmoins, ses expériences étaient assez

pertinentes pour que nous entreprenions de faire les deux séries d'entrevues. Ces dernières se déroulèrent au domicile du chercheur.

Cet individu fut un cadre au Québec, après avoir été fondateur d'une entreprise de restauration en France. Là-bas, Pascal avec l'aide de sa sœur et de son beau-frère fonda une auberge avec restauration gastronomique dans la région du Sud-Ouest aux environs de Toulouse. En parallèle, il continuait son activité d'agent commercial pour une entreprise de services. Après quelques années de cette double activité, notre individu et sa conjointe décidèrent de remettre la gestion quotidienne de l'auberge à sa sœur et son mari et d'entreprendre une émigration afin de connaître d'autres perspectives.

Après leur acception, Pascal et sa conjointe s'envolèrent pour les rives du Saint-Laurent. Ils s'installèrent à Montréal. Chacun d'eux trouva du travail dans son domaine. Notre répondant se retrouva à œuvrer dans le commerce international d'importation et d'exportation de marchandises françaises. Pendant plusieurs années, ils eurent une vie assez classique de couple de professionnels avec maison, voitures, etc. Pour certaines raisons personnelles et professionnelles, notre répondant test quitta son emploi et se sépara de sa conjointe.

Après une période de réflexion, une expédition dans l'Ouest canadien et de multiples voyages en France et à l'étranger, il retourna à Montréal comme travailleur autonome dans le domaine du commerce et de l'informatique. C'est à ce moment là que je l'ai approché.

On valide l'entrevue selon des différents objectifs. D'abord, nous avons vérifié et validé les thèmes qui se rapportent sur au fond de notre recherche:

- Validation par sa description des relations avec son père, sa mère et sa famille et son environnement dans le développement de sa personnalité.
- Validation par sa description de l'influence de sa personnalité dans son évolution professionnelle.
- Validation de l'existence de rapport d'affection entre sa personnalité et le caractère de la culture d'origine.

En résumé, nous avons pu découvrir avec les entrevues tests si nous abordions ou non la certitude subjective de notre répondant et, également, si ce dernier tentait, à travers nos questions, de créer un sens à son histoire. Dans les deux cas, la réponse était positive.

Dans un deuxième temps, nous avons, avec les entrevues, à valider les objectifs qui se rattachent à la forme de nos entrevues. En voici donc les principaux éléments.

- Durée de l'entrevue.
- Les diverses techniques d'entrevue qui favorisent la discussion. (signe de tête, l'attention, ne pas interrompre le répondant lors de son discours, etc.)
- La vérification «matérielle» de l'entrevue (le fait de ne pas être dérangé, la bonne qualité d'enregistrement, le confort de l'endroit, l'accueil de l'endroit d'entrevue, etc.)

En ce qui concerne les techniques, le chercheur a demandé au répondant comment il se sentait durant les entrevues. Ce dernier affirma que son interlocuteur, le chercheur en l'occurrence, manifestait un intérêt et une écoute et que le climat était assez bon pour établir une communication. Il ne se sentait pas dirigé par les interventions du chercheur. Il dit aussi que, lorsqu'il expliqua certains thèmes ou certaines réflexions, il se sentait compris par le chercheur.

En conséquence, nous avons, avec les deux séries d'entrevues d'une heure trente de notre répondant test, pu vérifier que nous répondions aux exigences de notre recherche et, cela autant sur le fond que sur la forme. Nous étions par le fait même prêt à entreprendre notre travail de terrain que nous allons vous présenter dans les sections qui vont suivre.

Une seule restriction fut découverte. Notre répondant nous affirma que le temps qui lui fut alloué est apparu un peu court. Nous devons comprendre que notre répondant, au bout de cette heure et demi se sentait plus à l'aise de parler de certains sujets – surtout sur la question de la culture - et il éprouvait une véritable liberté pour aborder certains thèmes. Nous avons découvert que le fait d'attribuer un temps limite pouvait nous être préjudiciable car nous pourrions nous censurer d'informations importantes.

Ainsi, ai-je décidé de ne pas mettre de limite de temps à l'entrevue. La seule limite sera la fatigue ou l'ennui éprouvés par les gestionnaires. Il est évident que ce temps ne dépassera les bornes du raisonnable et nous nous efforcerons d'allouer le même temps à chaque gestionnaire. Mais, la restriction d'une heure et demi ne sera pas la règle.

2.2.3. Sélection des candidats

La recherche de gestionnaires a été plus facile que cela semble au début. Plusieurs contacts ont été pris. Le premier était de prendre des rendez-vous avec différentes associations aux HEC pour avoir les coordonnées de personnes potentiellement admissibles pour l'enquête. La chaire Omer de Serre, la chaire des PME, etc. ont été mises à contribution. Également, certains professeurs me sont venus en aide et m'ont référé à plusieurs personnes. D'autres organismes ont été contactés, tels que la chambre de commerce franco-canadienne, la Maison de la France, etc. Il reste que le meilleur moyen fut le bouche à oreille et les références à titre personnel.

En somme, en bout de processus de recherche, j'avais un grand nombre de candidats. J'ai procédé ensuite à une sélection en rapport avec les critères énoncés auparavant. Un grand nombre fut ainsi écarté à la déception de certains répondants. Le deuxième filtrage provenait de l'emploi du temps – le temps est une nécessité pour établir une relation entre l'intervieweur et l'interviewé - et de l'intérêt que portaient les individus envers l'enquête.

En dernier lieu, j'ai procédé à une ultime élimination de candidats car je recherchais des personnes capables d'être sensibles aux thèmes et aux questions abordées dans cette recherche. Par exemple, je vérifiais à travers une brève discussion s'il existait ou non un intérêt sur la notion de culture dans la conception de gestion ou sur l'importance des rapports familiaux pour le développement d'un individu. Dans le cas où je m'apercevais que cet intérêt était faible ou inexistant, j'informais la personne que son profil ne correspondait pas à ce que je cherchais.

En fin de processus, je me suis retrouvé avec trois candidats. La recherche fut des plus chaleureuses et des plus intéressantes. Nous allons présenter, de façon succincte pour alléger la lecture, comment nous avons été mis en contact et le déroulement des entrevues.

La plupart des candidats retenus ont été approchés la première fois par téléphone, je m'étais préparé un discours. Ceci pour deux raisons. La première, je ne désirais pas avoir certaines hésitations dans mon discours ce qui aurait pu paraître comme un manque de préparation ou de l'amateurisme. Deuxièmement, je voulais être bien compris en ce qui concerne ma recherche et je ne désirais pas être confronté à une méprise ou à une incompréhension lors du déroulement des entrevues. Le sujet que j'abordais comportait de la subjectivité et des aspects personnels. Donc, dans le cas des premiers contacts, il fallait être absolument clair et être bien explicite car une méprise pouvait avoir de grandes incidences pour la suite de la recherche.

2.2.3.1 Sélection du premier candidat: Raymond

En demandant des noms possibles d'individus pour couvrir ma recherche, un professeur des HEC, Monsieur Béchar, me donna une liste où figurait celui du répondant. Après avoir répondu aux exigences que j'ai fixé, Raymond accepta spontanément à participer à ma recherche.

Les discussions échangées au téléphone étaient très amicales et franches. Il comprit très vite les exigences qu'une recherche universitaire comportait et proposa tout de suite des arrangements afin que l'on puisse se rencontrer le plus rapidement possible dans le but de procéder à la première entrevue. Il est vrai que notre candidat avait enseigné en France et connaissait bien l'enseignement aux HEC de Montréal puisqu'il y avait fait un M.B.A.. Depuis, il est devenu chargé de cours d'entrepreneurship aux HEC de Montréal.

Il possède par ailleurs un passé très rempli de gestionnaire. Comme le lecteur le découvrira dans l'histoire de vie, Raymond développa plusieurs petites entreprises dont certaines fonctionnent toujours générant une certaine rente à son créateur.

Pour revenir à la description de notre rencontre, je me proposais de lui téléphoner plus tard car je me devais de contacter tous les autres candidats. Cependant, mon choix était fait sur cet individu.

2.2.3.2. Sélection du deuxième candidat: Stéphane

Dans le cas de Stéphane, je passais par un circuit similaire. J'ai contacté une personne de la Maison de France, qui me suggéra Stéphane car il était impliqué comme producteur de vin du Québec.

Pour trouver ses coordonnées, j'ai effectué une enquête qui ne s'est pas révélée des plus faciles. Beaucoup de monde connaissait ce vigneron mais peu avaient ses coordonnées. C'est en feuilletant un livre, *Chemin des Vignobles du Québec*, que j'ai pu avoir ce qui m'était nécessaire.

Je contactais ainsi Stéphane. Après la discussion habituelle qui vérifie les critères, il accepta mon offre de participation. Nous fixions un rendez-vous à son vignoble à une date précise. Cette date était éloignée dans le temps à cause de plusieurs facteurs mais elle me convenait car cela me permettait de faire le tour des autres candidats.

2.2.3.3. Sélection du troisième candidat: Jérôme

Enfin, la sélection du troisième candidat passa par le circuit informel. Avant d'entrer en contact avec ce gestionnaire, j'avais épuisé toutes les listes qui m'avaient été offertes. Il est vrai que trois personnes, dont une qui quittera l'enquête durant le processus, étaient sélectionnées. Une intuition me poussait cependant à trouver un autre individu.

En revoyant un ami, d'origine française également, qui avait fait ses études aux HEC comme moi, on discuta de ma recherche. Tout de suite, il me parla d'une connaissance. Cette personne correspondait aux caractéristiques recherchées. De plus, elle avait déjà participé à un travail de session durant les études de mon contact.

Ce gestionnaire avait été vice-président d'une grande compagnie montréalaise de haute technologie. Mais, il avait quitté cette ville pour un nouveau travail à Toronto. Néanmoins, l'ami me laissa ses coordonnées et je le contactais.

J'ai eu beaucoup de difficulté à rejoindre ce gestionnaire puisque je me heurtais à la meilleure protection des patrons et des patronnes, leurs secrétaires! Comme je n'avais pas de retour d'appel, je me suis livré à un stratagème.

J'avais le numéro de téléphone personnel de ce gestionnaire – en règle générale, je préfère les contacter sur leur lieu de travail -, je me suis permis de l'appeler chez lui. Je lui laissais un message sur son répondeur. J'entrepris alors d'écrire une lettre expliquant les motifs de ma recherche. J'y joignis un mot d'une de mes professeurs attestant du sérieux de ma démarche.

Une semaine après l'envoi, j'ai rappelé le répondant chez lui. J'ai parlé sa femme qui me confirma qu'il avait bien reçu la lettre. Elle m'avoua également que cette lettre avait un peu bouleversé son mari et qu'elle était restée trois jours sur la table. Sa femme conclue la conversation en me promettant de d'essayer de convaincre son mari d'accepter.

Fort de ces informations, j'appelle le gestionnaire et arrive à lui parler. Après une brève conversation, il me dit qu'il accepte et nous organisons un premier rendez-vous.

2.2.4.Déroulement de l'entrevue

Le déroulement des entrevues fut très dépendant des événements qui frappèrent le Québec au début de l'année 1998. La première série d'entrevues, qui se rapportaient à la vie professionnelle des gestionnaires, se déroula la première quinzaine de décembre 1997.

Normalement, la deuxième partie, qui aborde la vie personnelle, devait avoir lieu dans la première quinzaine de janvier 1998. La tempête de verglas qui frappa le Québec débuta le 4 janvier de cette même année; tous les plans furent retardés.

Ils le furent spécialement pour Stéphane car son vignoble se situait exactement dans la partie la plus exposée. Ainsi, toutes les entrevues furent terminées au mois de mars car l'annulation des rendez-vous provoqua un report très loin dans temps.

2.2.4.1 Le premier candidat: Raymond

Raymond se présenta à l'heure. Nous avons échangé quelques politesses et nous avons rejoint le bureau que l'on m'avait prêté pour la circonstance. La première entrevue dura plus de deux heures et demi.

Raymond parla de façon abondante et aborda directement le sujet. Il se laissa questionner sans aucune réticence. Il n'hésita pas à répondre et ce, quelle que soit la question. La franchise était de mise. Il se sentait à l'aise et n'éprouva aucune saturation. Il est clair qu'il appréciait l'exercice autant que moi.

La deuxième entrevue se fit aussi aux HEC dans une petite salle réservée pour l'occasion. Nous sommes revenus un peu sur ce qui avait été dit à la première entrevue, et ensuite nous avons abordé la deuxième partie. Celle-ci dura également deux heures et demi.

La fraîcheur et la passion de ses réponses furent encore au rendez-vous. Il ne cacha rien et se sentait très à l'aise pour discourir sur tous les sujets abordés. Nous sentions que notre gestionnaire avait à cœur à nous expliquer la dynamique qui l'habitait. Nous pensons qu'il y est arrivé.

2.2.4.2. Deuxième candidat: Stéphane

Nous sommes allés sur son vignoble. Nous fûmes accueillis dans son magasin. Quand nous sommes arrivés, il servait des clients, des français en l'occurrence. Une brève conversation s'établit.

Ensuite, nous entamèrent la première entrevue. Son magasin est installé dans la grange qui lui sert de lieu de production, et qui est adjacente à sa maison. Il y régnait une certaine fraîcheur et les effluves du moût de raisin en cours de vinification parvenaient jusqu'à nous...

Stéphane se tient debout derrière son comptoir de commerce, qui ressemble celui d'un bistro. Sur ce dernier, les différentes productions de son cru et certains produits de charcuterie fait par un ami artisan étaient alignés. L'ambiance de ce local est champêtre et n'est pas sans rappeler un petit coin de France, la température exceptée puisque l'action se passait en janvier.

Derrière le comptoir et accrochées au mur, de vieilles photos encadrées du grand-père de Stéphane et des articles de presse de journaux alsaciens évoquent le vignoble de notre répondant.

Nous entrons dans le vif du sujet. Notre gestionnaire semble être un peu sur la défensive et ne répond que partiellement à certaines questions. Il se sent plus passionné dans l'explication de production du vin, de la symbolique de ces étiquettes et de l'historique de sa région natale. La durée de l'entrevue avoisine deux heures.

Durant la crise du verglas, Stéphane m'appela en s'excusant de ne pouvoir remplir ses obligations à cause de la situation. Il est à rappeler qu'il se trouvait en plein milieu de la zone la plus sinistrée. Étant d'accord sur l'inopportunité de faire une entrevue à cette période, nous l'avons repoussée jusqu'à une date plus favorable.

La deuxième entrevue a été réalisée au mois de mars. J'ai fait la requête d'être accueilli à l'intérieur de sa demeure car à la dernière entrevue, à cause de la température basse, j'avais éprouvé des problèmes d'enregistrement. Sa maison était agencée avec des meubles qu'il avait fait venir d'Europe. Dans un petit coin se trouvaient ses reliques sur Napoléon et dans l'autre un poêle qui rehaussait le caractère de l'endroit. Nous sommes installés à la table de la salle à manger.

Nous avons entamé la deuxième entrevue. Elle commença comme la première. Nous avons abordé la vie personnelle. Stéphane, tout de suite, l'aborda dans une perspective historique. Nous avons de la difficulté à le faire parler sur les relations qu'il entretenait avec sa famille proche. Il se contentait de décrire les faits marquants familiaux.

Mais, quand nous avons fait l'analyse, nous avons découvert qu'il n'y avait pas de problème à proprement parler sur sa famille. Une certaine pudeur, et non un traumatisme quelconque, était la principale cause de ce refus de parler de sa famille. Cependant, à travers ses réponses, il nous fournit assez d'informations pour aborder notre analyse. En relisant ses commentaires, nous avons également découvert qu'il nous disait des choses que nos oreilles, la première fois, ne furent pas capables de capter.

Pour terminer l'entretien, sa femme et lui nous ont offert une dégustation de leur vin blanc. Ce dernier fut apprécié et nous le gardons en mémoire. Ce fut une autre manière de parler de lui.

2.2.4.3. Troisième candidat: Jérôme

La première rencontre avec Jérôme était à son image. Je l'ai rejoint dans le hall d'un grand hôtel du centre ville de Toronto. La première image de cette personne, c'est une attitude timide et réservée de sa part. Nous nous sommes reconnus tout de suite mais ses premiers contacts furent timides. J'avais l'impression que c'était lui qui était étudiant et qu'il devait me poser des questions.

Sachant cela, je ne voulus pas l'étouffer d'une trop grande assurance. Nos premiers contacts furent capitaux car je savais que si j'adoptais une attitude trop condescendante, tout pouvait échouer. Ce ne fut pas le cas, bien au contraire. Je réussis à le mettre à l'aise. Par la suite, il se sentit compris et put parler ouvertement de son cheminement.

La première entrevue se déroula sous le signe de la bonne humeur et de la connivence. Elle dura presque trois heures. Meticuleux, il entra dans les détails stratégiques avec une extrême précision. Dans l'ensemble, aucun sujet ne fut évité.

La deuxième entrevue fut assez particulière. Comme pour Stéphane, j'ai demandé si je pouvais l'interviewer dans un endroit comme son bureau ou sa maison. Nous nous étions mis d'accord pour que l'entrevue se déroule à son bureau un lundi matin très tôt. Ce lundi là, ayant voyagé par bus durant toute la nuit pour parvenir à Toronto, je suis donc arrivé fatigué. Après ce périple nocturne dans le «confort» d'un autocar, il est venu me chercher à la gare centrale de Toronto. Je précise ce point à propos du voyage et de la fatigue qui s'en suivit car cela m'apporta un élément important dans ma disposition pour l'entrevue, la fatigue avait inhibé toute timidité ce qui a certainement plu à mon répondant. Ceci me permit une franchise dans nos rapports améliorant ainsi la qualité empirique de notre entrevue.

L'entrevue dura trois heures et demi. Elle peut paraître longue pour le lecteur ou pour le chercheur mais il est clair que pour Jérôme et moi, cela ne fut pas le cas, bien au contraire! Nous avons pu aborder de nombreux sujets de discussion et cela sans restriction de temps ou de réserve. Il me fit des confessions dans un esprit de confiance réciproque. Cette partie représente une grande richesse d'informations. De plus, tout cela se passa de façon très naturelle. Cette franchise et cette confiance l'un envers l'autre caractérisèrent cette dernière entrevue.

2.2.5. Conclusion.

Pour conclure cette partie, nous voulons que le lecteur comprenne deux points grâce à cette description des entrevues. Nous avons voulu démontrer qu'il fut possible à l'intérieur de notre recherche de comprendre la réalité de chacun des gestionnaires. Ceci était une condition essentielle à la réussite de notre recherche.

De surcroît, les gestionnaires ont, tous les trois, procédé à une sorte de transfert envers nous. Ce transfert était de nature pédagogique. Ils essayaient, chacun selon sa manière, de me transmettre leur message et leur expérience en tant qu'émigrant afin de m'enseigner quelque chose.

D'une certaine manière, j'avais l'impression qu'ils reconnaissaient en moi ce qu'ils furent quelques années auparavant. Ils voulaient ainsi me dire: «Voici ce que j'ai fait et comment j'ai réussi! Voici ce que cela prend pour réussir et construire ici! Voici ce que tu dois comprendre de la culture d'origine et d'accueil, pour parvenir à vivre pleinement ton émigration!». Leurs entrevues avaient une valeur de témoignage et d'expérience et dès les premiers instants je l'ai senti ainsi. J'avoue que c'est ce que je recherchais et je leur en reste indéfiniment redevable.

On peut se demander si cette relation possédait un caractère de relation père fils. Je ne le pense pas. Mais il est clair que lors de nos entrevues, il y eut une transmission de connaissances et d'opinions et un témoignage de confiance. Cela permis de voir leurs motivations profondes d'émigration.

Certains chercheurs dénoncent le transfert comme conduite de recherche, j'en fais mon principal outil parce que je suis persuadé que j'approche, avec cette manière d'investigation, à «une» certaine vérité; à «leur» vérité!

Je vous offre donc ces témoignages à travers les histoires qui vont suivre dans le chapitre prochain. Vous voici aux portes de leur vie, je vous souhaite la bienvenue et une bonne lecture. J'espère qu'elles vous passionneront autant que moi. Car toute vie est passionnante, quelle qu'elle soit!

Chapitre III- Présentation des histoires de vie

Chaque homme est une humanité, une histoire universelle [...]

Michelet (Jules)

L'histoire universelle est celle d'un seul homme.
(La historia universal es la de un solo hombre.)

Borges (Jorge Luis)

Les hommes ne veulent connaître que l'histoire des grands et des rois, qui ne sert à personne.

Bernardin de Saint-Pierre (Henri)

3.1. Le cas de Raymond, l'homme au volant de sa vie.

3.1.1. Une enfance baignée dans l'autonomie et dans la liberté.

Né à Paris en 1951, il est l'aîné d'une famille de deux garçons. Son père travaillait dans le commerce international et sa mère fut une femme au foyer. On découvre des personnages hauts en couleur et passionnants. D'abord, parlons du jeune Raymond.

Le jeune Raymond passa son enfance dans une banlieue de classe moyenne en région parisienne. Il grandit ainsi dans la Vallée de Chevreuse, dans la banlieue sud de Paris, à Bures-sur-Yvette. Il était arrivé à cinq ans et en est reparti à dix-sept. Cette période est très importante pour lui.

Des premiers souvenirs d'enfances, Raymond parle de ses expériences en collectivité. Spécialement l'école où il fait ses premiers apprentissages:

J'ai eu la chance d'aller dans une école Montessori, c'est-à-dire, j'ai fait tout mon primaire où la semaine on avait un peu de cours, mais beaucoup de travail individuel.*

[Avec] le programme Montessori, on organisait notre temps et on devait faire des fiches. On avait des fiches, on avait une récitation à faire par semaine, trois, quatre fiches de conjugaisons [...] Alors on avait le matin de neuf heures, je pense, jusqu'à onze heures ou dix heures et demi, une récréation, [et après], on travaillait tout seul. De onze heures à midi, on avait vraiment un cours qui était donné par l'instituteur. L'après-midi, c'était pareil, on avait d'abord un travail indépendant [et ensuite] il fallait [qu'on] apprenne par nous-mêmes.

Cette école développait une forme d'apprentissage très peu commune, celle de l'autonomie. L'éducation des enfants se faisait à travers les jeux et un encadrement minimal.

On avait d'abord un travail indépendant donc il fallait que l'on apprenne par nous-mêmes, tout!

On travaillait du lundi au samedi sauf le jeudi. On avait, admettons, cinq travaux à faire en mathématiques, cinq exercices de mathématiques, je crois que l'on avait une poésie tous les quinze jours à apprendre, on apprenait la poésie - on avait un peu de travail quand même à faire à la maison - on avait des travaux de grammaire, des travaux de syntaxe, etc.

Néanmoins, la base de l'apprentissage restait le jeu.

Je me rappelle, les petits triangles qu'on mettait si c'était un nom, un prénom ou complément d'objet, ... Et puis on avait après des couleurs; si on avait eu tout bon, tu avais un rose; c'était très bien; rouge; bien; jaune; assez bien et bleu, il fallait recommencer le travail. Bon, il ne fallait pas avoir trop de bleu.

Le fait d'être une petite école donnait l'impression d'intimité.

C'était une petite école privée en plus et, quand je dis ça, ce n'était pas cher à l'époque comme certaines écoles privées en France. Quand on était en France, je payais 150 francs par mois, pour avoir certaines avantages de l'école privée par rapport à l'école publique ...

* Montessori (Maria), médecin pédagogue italienne. Elle est l'auteur d'une méthode destinée à favoriser le développement des enfants par la manipulation d'objets, de matériels et par le jeu et la maîtrise de soi (Larousse, 1998)

La grille de l'école était ouverte, il n'y a jamais eu un gars ou une fille qui soit sorti. Et on était mixte, et je crois que ça nous a influencés, cette petite école privée, on était quinze, seize ou dix-sept par classe. Et quand on est dix-sept par rapport à trente, c'est complètement différent... À quinze, dix-sept tu veux jouer au ballon chasseur, ... On jouait au gendarme et au voleur, bon, il y a deux équipes tout de suite, donc toute la classe jouait ensemble.

Cette école lui laisse des souvenirs d'une grande liberté.

Mes souvenirs, cette grande liberté de faire ce qu'on voulait. Donc je l'avais à la maison, et je l'avais à l'école. On prenait beaucoup d'initiatives, comme c'était une petite école, on était une petite classe, on organisait beaucoup de choses.

Et je suis content d'avoir suivi ce type enseignement, ça m'a influencé sûrement dans ma vie.

D'ailleurs, pour illustrer ce propos, Raymond apprit plus tard que de nombreux copains de sa classe eurent également des métiers qui demandent beaucoup d'autonomie.

C'est drôle! Après, effectivement, tous les gars de notre classe, ils sont tous travailleurs autonomes, indépendants, des professions libérales ou quoi que ce soit, à différents niveaux.

Mais l'école ne fut pas le seul élément marquant l'enfance de Raymond; il y eut également son père.

Et du côté de mon père, il était orphelin. Donc, je n'avais pas de grands-parents. Il est né en Algérie, ils étaient quatre frères et sœurs. Ils ont tous été mis plus ou moins chez des oncles, et lui, il est tombé avec sa sœur chez un oncle qui l'a un petit peu exploité là.

À l'âge de onze ans il fallait qu'il se débrouille. Il allait plus ou moins à l'école, il dormait dans un tonneau. Il était très bagarreur. À la sortie de l'école, comme il dit, il faisait la castagne à chaque fois. Il se battait, c'est sa mentalité quoi.

Mon père depuis l'âge de onze ans, il est orphelin et il se débrouille tout seul dans le désert. À onze ans, il vendait déjà de la laine aux arabes ou il achetait de la laine aux Arabes en plein désert. À onze ans, il couchait dans la rue.

À seize ou dix-sept ans il est parti en France, en passant par bateau, comme passager clandestin pour te dire, un exemple! Il arrive à dix-sept ans à Paris, en mil neuf cent trente-huit, après il est parti tout de suite, après les événements [1939. Déclaration de la seconde guerre mondiale]. Mais à dix-sept ans, il est arrivé à Paris, le gars qui part d'Algérie et presque sans un sou il arrive à Paris. Donc, très aventurier!

Surgit alors la seconde guerre mondiale.

Tout de suite, il était dans l'armée Leclerc, il s'est engagé. Mais, ses deux oncles aussi, il en a un qui était chauffeur d'un général. Mon père, le plus jeune - qui était beaucoup plus jeune parce qu'il était né en 25 - donc en 42, il avait 17 ans, il était dans les zouaves africains. C'était les mecs qui ont attaqué le Mont Cassino, à l'arme blanche. Mais à l'époque, c'était le seul blanc, avec les autres c'était à l'arme blanche qui se battaient, comme il disait, "on chargeait avec le couteau entre les dents". Il avait dix-sept ans.

Quand il a été démobilisé, il est resté en France et c'est là qu'il a connu ma mère, voilà!

Ainsi son père reste en France pour faire du commerce.

Lui il était resté en France après la démobilisation. [...] Il a commencé de faire du commerce. Il a toujours été dans le commerce, au tout début même. Comme il avait beaucoup de pénurie, il importait des oranges d'Algérie de ses autres cousins. Après il s'était associé à un autre cousin, des dattes, du sucre, des trucs, des produits, comme il disait. Il mettait des affiches, il donnait des dépliants dans les trains. Mon père collait des dépliants. Ils avaient une adresse, ils envoyaient de l'argent et il leur envoyait des colis.

Les gens n'avaient pas eu des oranges depuis des années, des dates, etc. Il leur vendait des trucs. Il a commencé comme ça au début, un peu c'était une façon d'import-export à l'époque, même en provenance d'Algérie.

Après, il a toujours été spécialisé donc ce qu'on appelait B.O.F. - Beurre, Œuf, Fromage -. Il était spécialisé dans le gros, en tant que grossiste.

Il y a eu une marque de camembert à mon nom, “Claudille”. Il a été le premier à avoir la marque de camembert Spoutnic. Quand les Russes avaient envoyé ça! Il était le premier à faire dans le camembert des trucs marketing où on retrouvait un ballon gonflable dedans ou à mettre quelque chose, les petits soldats dans le café,... Mais il y a eu une grosse mode à un moment.

Après, ça s'est généralisé. Mais je parle de ça, c'était dans les années 50! Dans les années 50 c'était un aspect marketing qui était assez nouveau. Il a été le premier à avoir la marque de camembert Spoutnic quand les Russes avait envoyé ça. Il était le premier à faire dans le camembert un peu des trucs marketing où on retrouvait un ballon gonflable.

Mon père, en 57 – déjà! -, il faisait des affaires avec l'Union Soviétique, parce que le beurre c'est international. Pour l'importation, mon père était à Moscou en 57 et, très tôt, il était dans les premiers Européens, je dis au niveau commercial, à aller voir les Bulgares. Il a beaucoup travaillé aussi avec les Bulgares, en Allemagne de l'est également.

Alors notre père il était dans le commerce international de beurre, il vendait du beurre et par millions de tonne au niveau international.

Certes, cet esprit d'aventure et d'innovation dans le commerce a influencé l'imaginaire du jeune Raymond.

Donc, je crois que ma fibre familiale, mon père a toujours été un entrepreneur, j'avais donc des aptitudes culturelles dans mon environnement.

Mais, ...

On avait un père qui était très joueur. C'était un joueur de poker, de cartes, de tout ce qu'on voudra, enfin. Et, très égoïste à ce niveau là! C'est que ses affaires l'occupaient à cent pour cent, c'est-à-dire, à l'époque, il travaillait encore le samedi. Cela se faisait de travailler du lundi au samedi. Et, moi le samedi soir, donc, je ne voyais pas mon père parce qu'il allait jouer dans les casinos.

Ma mère [nous] l'a expliqué plus tard, je devais avoir 5 ans quand mon père a acheté la première grosse maison. La veille au soir avant de signer chez le notaire, il l'a joué. À l'époque, on achetait les maisons cash. On ne prenait pas des hypothèques. Il a tout perdu la veille au casino! La veille d'aller signer chez le notaire le lendemain matin. Et, il est rentré sans la voiture. Donc, c'est cela l'ambiance dans laquelle... donc j'ai été élevé dans cette ambiance là et je dirai après, ça c'est propagé toujours.

Mon père à fait deux ou trois fois faillite. Mon père, c'est comme un bouchon, plus tu l'enfonces et plus il remonte vite à la surface! Donc, on a été influencés avec mon frère de deux choses d'après moi. [...] C'est un gars qui peut monter et descendre et qui l'a été toute sa vie, il est encore joueur, il va à *Blue Bonnet!*

Oui, c'est un gars qui a eu des hauts et des bas, comme c'est un joueur, donc il risque tout [et] toujours.

C'est un bon vendeur, très mauvais gestionnaire et pire à la fin. Bon, c'est un gars qui a un certain charisme, comme je disais, à la limite je crois que j'ai hérité de ça un petit peu. [Par exemple], il rentre dans une banque et il ressort ensuite avec un prêt, sans problème!

Ce que je [vous] dis c'est vantard même à la limite, je n'ai pas peur de demain. Et ça, je l'ai retiré de mon père comme je [vous] dis. Dire “demain je me débrouillerais”, et je crois que ma force c'est de dire “je serai toujours capable de vendre, d'être vendeur!” Complètement, moi si je ne vends pas tous les jours, je suis malheureux. Alors, et ça c'est la force de mon père qui est vendeur.

Par contre, il décrit sa mère comme une personne passive et qui ne semble pas trop porter d'attention aux besoins de ses enfants.

Ma mère n'avait pas les ambitions de ses moyens, d'accord! On gagnait beaucoup d'argent et ma mère [venait] d'une famille très modeste [...]. Bon elle se faisait plaisir, elle ne manquait de rien, elle avait une voiture [et] il y avait douze modèles comme ça en France! Donc, le

champagne, les amis, etc. On les recevait [...] On ne regrette pas avec mon frère. Parce qu'on a tout de suite rattrapé..., on est très proche de nos enfants là-dessus. On essaie au contraire de donner tout ce qu'on n'a pas eu, de ce côté là, à nos enfants.

On aurait eu les moyens d'aller aux sports d'hiver, d'aller l'été au bord de la mer, faire du ski nautique,... je ne sais pas quoi! Des trucs, que je ne pouvais pas prendre la décision à douze ans de faire [tout seul comme] de partir d'aller me louer une villa à Deauville?

Il semble regretter que sa mère ne soit pas plus active surtout lors des vacances. Quant il se compare aux autres, il ne comprend pas pourquoi ils ne sont jamais partis ensemble en vacances.

Des fois, les gens, soit [qu'ils n'ont] pas le temps, soit [qu'ils n'ont] pas les moyens! Eux, ils avaient le temps, les moyens, moins mon père, mais au moins ma mère parce qu'elle ne travaillait pas.

Alors, on a un gros problème avec ma mère, elle veut faire du parachutisme à 77 ans! C'est aujourd'hui qu'elle découvre tout ce qu'elle n'a pas fait! Ce qu'elle aurait dû faire! Et, elle en est jalouse un petit peu envers nos filles. C'est un problème qu'on vit dans la famille là. On fait des choses avec nos enfants et elle veut venir avec nous. Je ne sais pas. Une sortie familiale? Nous, on est à quatre et on n'est pas obligé d'amener une mémé!

Mais bon, elle était à la maison, elle était une mère normale, on ne lui reproche rien. Mais elle regrette [je vous le dis], ce n'est pas nous qui regrettons, c'est elle qui regrette.

Sur sa mère, il ne sera pas plus explicite. Il ne le sera pas non plus en ce qui concerne la relation entre ses parents. Il apparaît qu'ils vivent toujours ensemble à Montréal. Cependant son grand-père maternel s'occupa un peu d'eux durant une année.

Mon grand-père maternel, qui est un ouvrier spécialisé à l'époque, a pris sa retraite très jeune, vers les 52 ou 53 ans. Il vivait à la maison et c'était lui le bricoleur.

Et, on avait donc une personne à la maison qui faisait le jardin, il faisait tout le bricolage. On avait un homme de maintenance à la maison qui était mon grand-père, à l'âge de 53 ans et même qui nous a élevés pendant un an.

Raymond et sa famille ont quand même emménagé dans la maison que leur père aurait dû acheter mais qui fut perdue au jeu. Cependant, c'était une mesure provisoire d'un an et il devait la partager avec une autre famille.

C'est mon grand-père qui pendant un an est resté avec nous dans cette maison-là, mes parents ne venaient que le samedi et le dimanche. Bon, alors donc on a été un peu élevé par mon grand-père, qui était un gars débrouillard mais pas commerçant, pas commerçant.

Il est clair que la personnalité des parents et les péripéties familiales créèrent un climat particulier.

Donc, j'étais gâté comme ça. D'un autre côté, je ne suis jamais parti en vacances avec mes parents alors que j'aurais eu les moyens d'aller faire du ski, ils auraient eu les moyens de louer, et je ne leur reproche pas tout ça.

Alors que mes parents auraient eu les moyens de louer une maison à Deauville, de nous envoyer l'hiver avec mon frère faire du ski – je n'ai jamais fait de ski moi dans ma jeunesse - alors qu'on avait beaucoup d'argent, mais donc pas une implication de mes parents.

À la limite de vacances, les seules vacances que je prenais avec mon père c'était souvent, admettons, les vacances de Pâques. On allait faire une tournée. Alors lui, il faisait une tournée en Europe, on descendait dans les plus grands hôtels des capitales, mais je restais à l'hôtel.

[Par exemple], j'ai été en Allemagne de l'est en... 1962 ou 1963. J'ai été à Berlin et c'était des grands voyages! J'allais au Maroc, on partait avec mon père pendant une semaine. J'ai fait la Hollande, l'Italie,... Bon, on partait en voiture [...] en fait, il allait voir des clients.

Moi, j'attendais dans la voiture pendant deux heures pendant que mon père négociait peut-être un truc. Je me rappelle - j'ai encore des images pour te dire qu'on est toujours dans sa jeunesse marqué par des sottises - en train de donner du pain à Amsterdam à des cygnes. On était stationné à côté du canal, on attend mon père pendant deux, trois heures, donc, ce n'était pas des vacances. D'un autre côté, on était aux plus grands hôtels, on descendait dans les plus grands restaurants, alors

pour te dire que dans la vie, il n'y a rien qui est tout rose ou qui est tout noir.

Et moi, le rêve de quinze ans c'était de... Un copain m'invite à partir un mois en Espagne avec lui avec ses parents, je ne connaissais pas ça, de partir un mois en vacances. Ils avaient loué une villa, et comme c'était assez grand et que c'était mon meilleur ami, son père a dit: "invite Raymond! ". Voilà! donc mes premières vacances familiales ce n'était pas dans ma famille du tout...

J'étais, comme je [vous] dis, du côté de mes parents pas du tout encadré [...] Je n'ai jamais été engueulé pour des mauvaises notes. [Par exemple] j'avais un mot de mes parents que j'avais le droit d'aller jouer au flipper. Alors, ma mère, qu'on nous vire parce que j'ai joué au flipper, elle a rigolé. Et j'étais dans cette ambiance-là. [...] On ne m'a pas engueulé pour les trois jours [de suspension], jamais. Je veux dire que je me suis fait tout seul, je n'ai pas eu de tuteur, alors je dois être croche un peu, comme tout arbre. Je n'ai pas dû pousser tout droit.

Il semble que son frère fut lui aussi affecté par ce climat familial, il se dégage une compétition entre eux qui semble ne pas s'être éteinte avec le temps.

Mon frère étant plus jeune que moi de deux ans, il était sous ma coupole, sous ma coupe un petit peu. Et, il a sûrement eu un certain ombrage, mais il a très bien réussi.

Et je dirais peut-être à la limite que moi j'étais tellement en avance sur ce que je faisais que je menais déjà ma vie. C'est moi qui m'inscrivais au foot à l'école, au club et tout. C'est moi qui prenais les cours de tennis, j'ai toujours - très, très jeune - choisi. Et, je dirais presque que même mon frère a fait des choses après. Mais, même pas à mon âge! Il les a faites des fois un peu plus tard.

Comme j'avance toujours, il essaie de me rattraper. Il se dit: "Merde! il a encore avancé d'un cran". Comme je ne suis pas stable et que j'essaie toujours d'avancer, [son frère dit] "mais, il va s'arrêter que je le rejoigne, que je souffle avec lui". Et j'avance toujours un autre truc.

Son père semble lui avoir transmis la passion des affaires. Raymond pense que c'est également culturel, comme s'il était «tombé» dedans lorsqu'il était petit. Son enfance a baigné dans le monde de la vente. Il y a un aspect sous-entendu dans cette notion: celui de la survie.

Il y a l'aspect culturel, donc je crois que c'est vrai que, en tant que juif, on est plus dans une ambiance de business.

Il l'explique par des facteurs historiques.

Au Moyen Âge, les juifs étaient personnes impures. Donc, tu n'avais pas le droit d'être agriculteur, tu n'avais pas le droit d'exercer même certaines professions libérales sauf pour ta communauté.

Et là, je vais remonter plus loin, deux mille ans avant dans notre religion, à treize ans, l'homme est obligé de faire sa Bar-mitsva, sa communion. Et, pour faire sa communion, il est obligé de lire dans la Torah, de monter à l'autel et de lire dans la Torah. Ça veut dire, qu'à la limite, nous, depuis trois mille ans on sait lire. Ce que je veux dire, les gaulois, je ne suis pas sûr que toutes les familles savaient lire. Or, tout mâle juif était obligé de savoir lire [...] C'était peut-être des chances qu'ils étaient aussi capables d'écrire, c'était peut-être plus facile de tenir la comptabilité quand tu sais écrire, tu peux faire de la comptabilité.

Quand je remontre ça, comme on était les impurs, la seule chose qu'on nous donnait c'était de faire du commerce [...] Alors les seules choses que tu pouvais avoir un contact avec la communauté extérieur, de même ta ville ou de ta région, c'était le prêt usuraire et le commerce.

Donc, quand tu es culturellement dans cette situation, tu te dis: «attend, moi demain je peux être chassé du jour au lendemain.» C'est sûr que tu n'investiras pas spécialement dans l'immeuble, tu investis dans des Louis d'or, des diamants, dans une valise et [parce que] tu dis [qu'il] faut [peut être] quitter ce soir.

Si tu avais la chance de t'échapper, c'était de partir avec une poignée de diamants ou d'or, qui sont en Suisse aujourd'hui [...] Avoir une terre comme un agriculteur, avec une terre tu ne pars pas sous le bras.

C'est sûr que quand tu es dans une ambiance, moi tous mes oncles sont travailleurs autonomes, avec leurs entreprises, professions libérales ou quoi. Je dis que c'est culturellement qu'on [les juifs] est plus doué pour faire des affaires ou plus aptes à faire des affaires. Et, je ne crois pas que c'est doué, c'est plus apte!

Ce sont donc les contraintes historiques qui ont obligé les juifs à développer leur sens du commerce. Et, les enfants de Raymond baignent dans cette ambiance.

On a parlé que de ça, moi et mon père. On a parlé que de ses affaires. Moi j'en parle - je suis en train de monter une affaire - avec mes filles tous les soirs. [Elles] me disent: «Alors! tel dossier? il a avancé donc?». Elles baignent dans ça mes filles; même à douze ans, elles sont capables de faire de la vente.

Raymond vécu à son adolescence une expérience qui lui laissa des souvenirs sucrés.

À quinze ans, on [lui, son copain et la famille de ce dernier] est parti comme ça, bon, avec le copain. [Ensuite] à seize ans, je suis parti tout seul à Alicante dans le sud de l'Espagne avec un autre copain qui avait 18 ans et moi j'avais 16. C'était jeune à 16 ans pour partir un mois en stop [...] même le père du copain ne voulait pas car c'était encore Franco.

D'ailleurs, cette personne, avec qui il fit cette escapade en Espagne, a été également significative dans la jeunesse de Raymond.

J'ai revu ce copain-là au mois de septembre, il est revenu à Montréal. Mon vieux copain d'école, le gars avec qui j'étais parti en Espagne. On était un petit peu les deux leaders. C'est-à-dire quand il n'était pas le capitaine de l'équipe de foot du village, c'était moi! Quand ce n'était pas lui qui était le chef de classe, l'élus de la classe, c'était moi! On était un petit peu les deux leaders de la classe.

Déjà, à la limite, on faisait du business [...] On vendait des timbres, on vendait des crayons à l'école, des éponges, on faisait toujours du business. En plus d'être leaders de la classe, on maquillait [trichait] quand on jouait aux billes, on était déjà dans le business quoi.

Mais, on était déjà associés. On avait compris qu'en s'associant, il y a une synergie, qu'on était plus gagnant que d'être indépendant, bon. Et lui aussi il a fait un travail indépendant, il est kinésithérapeute, ostéopathe et tout. On s'est retrouvé vingt ans après...

3.1.2. Sur la route de New York, Ville Mont Royal.

Ensuite, il y eut le départ. Ses parents décidèrent de déménager en Amérique du Nord.

Je suis arrivé à l'âge de 17 ans, donc je suis arrivé avec mes parents. Au début, ce n'est donc pas moi qui ai choisi de venir au Québec, j'ai suivi mes parents.

Par contre, tout de suite je me suis impliqué dans toutes les activités parascolaires, au CEGEP à l'époque. Et c'était la différence car je sortais d'une école privée en France où les étudiants sont considérés comme des mineurs dans le sens qu'ils n'ont pas le droit à la parole ou quoi que ce soit.

Les véritables raisons de son émigration sont dues aux choix professionnels de son père.

Pour le Canada, c'est qu'on voulait s'installer à New York, parce que cela faisait un moment, qu'il [son père] travaillait dans le beurre et les américains étaient un gros producteur de beurre. Donc, on est venu à New York, on est venu d'abord chez des amis. Et puis, on s'est dit que pour ne pas les ennuyer un week-end on va monter à Montréal.

Et le charme décida du lieu.

Pis là, on a vu que c'était francophone. Ma mère ne parlait pas anglais. Il y avait l'école Stanislas, un collège Français. On a traversé Ville Mont-Royal pour rejoindre le Métropolitain pour aller sur Ottawa. Ce n'était peut-être pas Décarie à l'époque - je ne pense pas qu'il y avait Décarie - et on avait vu ce quartier Ville Mont-Royal. En revenant d'Ottawa, on a retraversé par-là, on a vu deux ou trois maisons. Ha! ha! mon père a acheté une maison le soir même. On est retourné à New York, chercher nos affaires.

3.1.3 Les années d'opportunité pour la petite graine dans le bon terreau.

Ses premières impressions furent marquées par les opportunités que lui offraient son nouveau pays d'adoption.

Et je suis tombé ici au Québec dans le CEGEP du Vieux Montréal. Il y avait six milles étudiants. [Imaginez vous], six milles étudiants de première et de terminal (NDLR: niveau collégial). Je sors d'une boîte privée française et je tombe dans une autre de six mille étudiants: ça fait un choc culturel [...] Je trouve, cela fait partie de mon cheminement d'entrepreneurship.

C'est vrai que j'ai dû m'adapter, apprendre un vocabulaire. La mentalité québécoise convenait mieux à ma personnalité. Mon frère est reparti en Europe, il n'est pas comme moi.

Et, tout de suite, je me suis aperçu que je pouvais faire des activités que jamais je n'aurais pu faire en France. Il y avait une radio étudiante, il y avait un journal étudiant, il y avait une coopérative étudiante, qui à l'époque, en 1968, faisait 400 000 \$ de chiffre d'affaires! Gérée par des étudiants. Je me suis impliqué tout de suite, dans les premiers mois, dans toutes ces activités. Je suis devenu trésorier de la radio, car l'aspect comptable ne me déplaisait pas.

[À propos de ses implications au niveau des associations étudiantes] au moment où je l'ai fait, je ne pensais pas à ce qu'allait être ma vie. Mais, c'est vrai que cela stimule l'entrepreneurship, ça te responsabilise. Surtout, par rapport à un enseignement français où à une culture française qui même à 25 ans, et si tu es étudiant, tu restes un mineur! Pour eux, tu es encore aux études, tu ne vaux rien, tu n'es pas majeur.

J'avais la possibilité de faire des signatures du compte en banque. Le premier, que le CEGEP m'a remis, c'était de 17 000\$ en 1968. Tu peux multiplier par 10 aujourd'hui! C'est comme si on avait remis un chèque de 170 000 \$ à deux étudiants! Car, nous étions deux étudiants à pouvoir signer les chèques. Je suis arrivé chez moi, je tremblais et j'ai dit à mes parents: «attends, il y a un problème quelque part». Il y a un français de France qui arrive dans un pays et du jour au lendemain on lui remet un chèque de 170 000\$!» [...] J'avais 17 ans, à la limite en France, à l'époque, je n'avais pas la majorité et je n'avais pas le droit d'ouvrir un compte en banque. Cela fait un choc culturel et tu te dis: «Woaw! Hey! On peut faire des choses!»

Déjà, à la limite, on faisait du business. [Comment sont] les gens entrepreneurs à leur adolescence? Il y a des signes. On vendait des timbres, on vendait des crayons à l'école, des éponges, on faisait toujours du business.

Ensuite, j'ai eu un 12 000\$ pour la radio. On gérait, j'étais trésorier de la coop. Elle gérait, pour les six milles étudiants, la cafétéria, les machines distributrices. Ce que tu retrouves aux HEC. C'est des P.M.E. qui tournent, théoriquement gérées par les étudiants. Donc, j'étais étonné de pouvoir faire des choses. De fil en aiguille, qu'est ce que cela m'a stimulé? [...] Cela a stimulé sûrement mon côté entrepreneurship.

D'après moi, et comme je dis souvent à mes étudiants, on a une petite graine. Tout le monde a une petite graine d'entrepreneurship. C'est vrai, s'il y en a qui sont dans un bon environnement [et] s'ils sont arrosés et ont des rayons de soleil, leur petite graine pousse plus vite [...] Mais, le fait d'être au Québec, et je tiens à préciser que cela aurait pu être aux États-Unis ou au Canada, a favorisé l'émergence de ma personnalité à être entrepreneur. Je pense que j'aurais été entrepreneur aussi en France mais pas aussi rapidement.

Par la suite, il composera toujours sa vie entre étude et travail

Ce que je veux dire, c'est que depuis l'âge de 18 ans je gagne très bien ma vie, même si j'ai fait 10 années d'université. Je suis donc un étudiant qui a toujours gagné sa vie [...] Pour moi dans la vie, tu fais des petites choses çà et là et ma vie est comme cela.

3.1.4. Le jeune Raymond cultive son potentiel.

Les premières années lui réussissent à merveille.

À 18 ans, à peine un an que j'étais ici, j'étais représentant d'une société qui s'appelait Excoop, provenant des États-Unis, carte d'escompte pour coopérative pour étudiants dans des magasins à Montréal. On vendait des cartes d'escomptes, au coût de 3\$, pour les étudiants où Air Canada était partenaire.

J'étais le représentant pour tout le Québec. On montait un réseau d'entreprises qui offrait des services et des tarifs spéciaux, dont Air Canada et Via rail. A titre d'exemple, à la rentrée 1969, au vieux Montréal, j'ai vendu deux milles cartes. C'était énorme, cela faisait 6000\$ de chiffre d'affaires en moins d'une semaine. On était bien placé au CEGEP car, lorsque les gens s'inscrivaient à leurs cours, on avait un kiosque entre la pastorale et les bureaux d'inscription. Sans trop être arnaqueur, on avait la situation privilégiée. Je l'ai fait dans plusieurs CEGEP. Je l'ai fait aussi dans les CEGEP de Sherbrooke, de Québec, à Trois Rivières, ... Cela a duré deux ans et j'ai très bien gagné ma vie. Sur trois dollars, j'en récupérais 2.

En même temps, vers l'âge de 19 ans, le samedi soir, j'étais chauffeur de taxi à Montréal. A l'époque, le permis se passait plus facilement qu'aujourd'hui. Durant l'examen, on te demandait où étaient situées 2 ou 3 artères et puis on l'avait. Je faisais du 5 h du soir à 5 H du matin. Je gagnais à l'époque du 50\$ à 60\$ la nuit.

Pourquoi j'ai fait ça et j'en suis fier? En tant qu'immigrant, je n'avais pas de contact pour travailler ailleurs et c'était des jobs autonomes et possibles à faire. Je louais la voiture 12\$ la nuit. Je louais mon outil de travail et je me débrouillais. J'étais déjà entrepreneur.

En tant qu'immigrant, ce travail m'a beaucoup aidé à m'intégrer! En tant que chauffeur de taxi, tu vois tout! C'est une intégration parfaite. Tu découvres une ville, une population, ... Tu découvres les besoins d'une population d'une ville. Les gens, comme à leur coiffeur, parlent aux chauffeurs de taxi! Ils vont dire des choses très personnelles! Je ne sais pas pourquoi! Et comme j'aime bien parler...Les causes de divorce, etc.

Suite à cela, à la fin de mon CEGEP, j'ai pris une année sabbatique et je suis parti en Europe. En revenant, je me suis inscrit à un certificat aux HEC. Je reprenais mes études. Quand j'ai fait ce voyage, beaucoup de gens étaient inquiets, dont mes parents, car ils avaient peur que je ne reprenne jamais mes études. Au contraire, quand je suis revenu, j'étais décidé à étudier et à travailler. Je faisais des études motivées. J'ai commencé avec un certificat marketing en 72.

Entre temps, Raymond connaît Nadège qui deviendra sa femme. Et, c'est le mariage.

[C'était en] 1971, vingt ans, j'avais vingt ans. Ma femme 26 ans. Ma femme avait déjà trois enfants[...] je suis le père des deux autres, donc on en a élevé cinq.

Elle est française aussi, elle est arrivée à la même époque que mes parents. Ça nous met donc en 68, cela faisait trois ans qu'elle était au Québec, elle est venue avec son mari et ses enfants.

Elle est venue avec six cents francs en poche. Son mari était cuisinier, ils sont arrivés à midi à Dorval. (Elle était abonnée à *La presse* depuis six mois. Elle recevait *La presse* du samedi en France, donc elle avait vu qu'il y avait des logements à louer.) Et le soir même, son mari avait trouvé un boulot, en 68, comme cuisinier. C'était un grand cuisinier, un bon cuisinier français. [...] Elle est aussi un peu aventurière.

Pour revenir avec la progression de Raymond.

À la même époque, j'ai travaillé en comptabilité. Et puis, pour m'arrondir les fins de mois - ma femme avait déjà trois enfants et j'aimais bien dépenser - je me cherchais d'autres jobs. Par exemple, je m'occupais beaucoup de soccer au Québec. La fédération à l'époque commençait à avoir des tee-shirts ou des sweats shirts identifiés à des organismes. Comme j'étais membre du conseil d'administration de la Fédération, j'avais eu le contrat pour fouiner et proposer une soumission.

J'ai trouvé un sérigraphe, un fournisseur rue Saint-Laurent et j'ai fait une proposition. Deux ans après, je vendais 100 000 \$ de tee-shirts à plusieurs fédérations: celle de voile, les sauveteurs du Québec,... Ces organismes étaient tous dans le même édifice, ils me voyaient passer pour aller dans la Fédération de soccer. Comme ils avaient vu certains tee-shirts, ils m'ont contacté. Ils m'en ont commandé des milliers pour le salon nautique, par exemple. J'étais à mon compte et j'étais leur fournisseur.

Donc, j'étais étudiant, comptable à temps partiel et entrepreneur: tous ces travaux me permettaient de gérer mon temps! Déjà là, je n'étais pas employé. Dans ma vie, j'étais très peu employé.

Suite à cela, les Jeux Olympiques arrivaient, j'ai eu une agence de presse pour des hebdomadaires et mensuels français qui avaient besoin d'informations sur les jeux. J'étais donc correspondant à ce niveau là. J'ai

monté une agence de presse. Cela m'a permis d'être membre du conseil de presse du Québec.

J'étais accrédité aux jeux de 1976 comme journaliste. Installé au Stade, avec mon téléviseur, la Reine à quelques mètres de moi... Dix-huit mois avant, pour les préparations, tu commences à voir des événements qui sont reliés aux jeux. Ce qui me permet, après, d'avoir un genre de laissez-passer qui me permettait d'aller au cinéma gratuitement, dans les salons,...

À la même époque, j'étais tout de même vendeur: mes tee-shirts, mes papiers de presse – il y avait des journalistes qui travaillaient pour moi -, etc. J'étais déjà un vendeur; j'allais chercher les contrats. Ça a toujours été ma force en tant qu'entrepreneur: l'importance de la vente dans l'entrepreneuriat. J'ai toujours créé car j'étais capable de vendre. J'ai souvent vendu avant de produire. Quand je vendais, je connaissais déjà mon profit car je n'avais pas de stock. Toutes mes opérations étaient sur mes ventes, cela minimisait mes risques. J'ai fait cela, l'agence de presse, jusqu'en 76.

En 1976, j'ai commencé des études de droit. Avant d'entreprendre ces études, j'avais commencé des études de journalisme. J'ai toujours associé mes activités et la recherche académique. D'ailleurs, mon MBA se base sur la P.M.E. et l'entrepreneuriat.

À ce propos, il faut être fidèle à sa personnalité, de ne pas plier à la mode [...] J'ai valorisé, en M.B.A., les P.M.E. J'étais le seul à dire: «je suis P.M.E., moi! Je ne veux pas être le vice président d'HydroQuébec». J'avais une centaine de copains dans la classe qui me regardaient interrogés. On faisait une étude de cas et je leur disais: « Attendez, moi j'ai souvent une solution avec trois dollars de moins» (Il imite le rire de ses collègues de M.B.A.). Tout le monde se marrait [...] Moi, j'étais à contre courant dans les années 80, on ne voyait pas, au M.B.A., les P.M.E. et l'entrepreneuriat. On rigolait. On était aux HEC pour être vice-président de grosses boîtes. J'étais fidèle à mes convictions, j'y croyais et puis, aujourd'hui, je rigole.

Pour revenir, mes études de droit ont duré trois ans. Avant juste de finir, je me suis aperçu qu'il existait beaucoup de papiers et de livres à publier. J'ai approché la maison Wilson Lafleur, l'équivalent de Dalloz en France, maison centenaire dans l'édition juridique et qui était aussi très poussiéreuse. Rendue à la troisième génération, elle comprenait 13 membres qui étaient tous de la même la famille. Ils partaient le matin dans le même mini-autobus. Quand il y avait un décès

dans la famille, toute l'entreprise fermait ses portes car ils partaient tous à l'enterrement. Personnes assez exceptionnelles. Quand ils partaient tous en vacances trois semaines et lorsqu'ils rentraient, ils leur suffisaient de deux jours pour rattraper ces trois semaines. Aucune hiérarchie.

J'ai approché Wilson Lafleur en leur disant que j'avais un bon projet de livre d'un de mes bons professeurs. J'ai demandé à mon professeur d'écrire ce livre et conclusion, j'ai fait de ce professeur mon associé. On a monté une société qui s'appelait Soreg (Société de recherche en étude juridique) avec quatre autres étudiants. Le professeur a écrit le premier bouquin que j'avais négocié avec Wilson, qui serait notre distributeur.

J'avais trouvé, quand j'étais étudiant, chez Wilson Lafleur, un livre assez pertinent des années 50 et qu'il fallait remettre à jour. Le premier livre qu'on a sorti, à la fin de ma licence, est devenu le plus grand Best Seller dans l'édition juridique au Québec. On a vendu 5 000 copies en moins de deux mois. Des sacs entiers rentraient chaque jour. Le premier livre, qu'on publia, a eu deux noms d'éditeur, Wilson Lafleur et Soreg. Entre temps, j'ai produit deux autres livres lors de mon barreau en tant que partenaire avec Wilson Lafleur. Deux titres qui ont bien marché. Ma force était que j'allais vendre mon livre dans les universités. Ce livre devenait un achat obligatoire pour ceux qui commençaient en droit.

Avec Wilson Lafleur, on était une fréquentation, on a fait du concubinage et, après, un mariage. Notre association dura cinq ans. Entre l'année où je suis rentré, il ne sortait que un ou deux livres par an. C'était des gens qui attendaient, ils prenaient leur temps, des passifs. Ils étaient 100% québécois. Je dis cela car, quand je suis rentré, j'étais le corps étranger: je n'étais pas membre de la famille. J'étais français, je suis de religion juive et ils étaient très, très catholiques [...] J'ai eu la bénédiction du grand-père qui m'a accepté dans la famille, pas en tant qu'associé, mais en tant que Raymond, dans tout ce qu'il est! [...] Quand j'ai travaillé avec eux, c'était à plein temps.

Après cela, j'ai revendu mes parts après cinq ans. Il y avait un problème de génération. Moi, j'étais avec le plus jeune des fils qui avait mon âge. Après la mort du père, le frère aîné, qui ne gérait pas mais qui possédait une autorité morale, est mort entraînant un choc dans la famille. La famille a paniqué. Le jeune héritier a paniqué un peu à cause du poids de la famille et de la succession. Alors, ils ont vendu à Québecor en 1985. Pour eux, cela voulait dire qu'il existait un plus grand frère

au-dessus d'eux et une certaine stabilité financière leur était assurée.

Moi, à ce moment là, je me suis retiré et ai vendu mes parts. Et, cela pour deux raisons: je suis créateur et j'aime le changement. Quand je crée, je lance des affaires et, quand cela devient un train-train quotidien, je n'ai plus de motivation, je m'ennuie, et à la limite, je pense que je ne suis plus efficace.

M'enlever toutes ces choses matérielles ne me fait pas peur. Comme je suis vendeur, je n'ai pas peur du lendemain [...] Quand une personne n'a pas peur du lendemain, c'est déjà un gros fardeau que tu viens enlever par rapport aux gens qui ont peur de perdre leur job [ou] qui ont peur de perdre leur maison! Ils ont peur de l'ombre qu'ils font même! Et c'est cela que j'essaie d'avoir une certaine sérénité. Je n'ai pas peur du lendemain.

3.1.5. Retraite à 35 ans?

Et, j'ai pris ma première retraite à 35 ans. Ma femme était enceinte et je suis parti en Martinique. Nous sommes partis en décembre 1984. Mes parts se sont vendues en Janvier 85 à Québecor. Nous sommes partis en Martinique pour trois mois en vacances. Mon esprit entrepreneur m'a fait voir tout de suite les opportunités qui existaient là-bas. Je ne suis pas le gars à faire de la planche à voile pendant 3 mois. J'ai tout de suite remarqué qu'il existait un potentiel de location d'appartements pour le tourisme.

J'essaie d'être le maître de ma vie. Cela passe par être maître de mon temps. Essayer de faire ce que j'aime. C'est vrai que j'ai des contraintes. Mon désir, à court terme, c'est de toujours monter quelque chose de nouveau que je découvre [...] C'est d'être maître de mon temps et de me dire: «demain, j'aurais une opportunité - pas [seulement] que d'affaire ou de style de vie - j'ai la chance de pouvoir dire oui!»

Je suis revenu au mois d'avril à Montréal, et [je suis] allé voir Nouvelle Frontière: «Voilà, j'ai 12 appartements en Martinique, à la Pointe du Bout, est-ce que cela vous intéresse?». Ils nous ont dit, «cela nous intéresse si vous êtes là!» «Je serais là du 15 décembre au 15 avril l'année prochaine!». Je l'ai loué à un prix ferme, un package, c'est-à-dire Nouvelle Frontière loue les douze appartements même s'il n'arrive pas à les remplir.

Les gens arrivaient pour une semaine car il y avait juste un vol par semaine entre Montréal et la Martinique. Mon travail était assez simple puisque cela consistait à remettre les appartements propres chaque semaine. Je n'avais pas une gestion hôtelière particulière à faire. Je ne travaillais pas beaucoup. Cela me laissait 1000\$ à 1200\$ par mois par appartement, ce qui fait 15000\$ par mois de bénéfice. [Je vous le dis] cela sans prétention. Ceci dura plus de deux ans.

Je me faisais aussi un bénéfice supplémentaire car si Nouvelle Frontière ne louait pas une ou deux unités, je les louais localement à d'autres. J'étais connu à la Pointe du Bout comme une personne ayant des appartements à louer pour des gens occasionnels. C'est la cerise sur le Sundae.

La deuxième année, il y eut la même opération. Cependant, je me suis aperçu que je louais, je sous-louais et que j'étais propriétaire de rien. De plus, j'y voyais un potentiel. Toujours dans le même principe, je vends et après je trouve! Je n'avais rien, aucun investissement. J'ai fais des calculs et j'ai réalisé que le fait d'être propriétaire des murs pourrait être rentable.

La deuxième année, je n'habitais plus sur le site. Je louais une villa à un martiniquais. Nous avons sympathisé. Je lui ai expliqué que pour maximiser la rentabilité de sa villa, il devrait la diviser en studios (petits logements de 1½) et les louer. Il accepte et je trouve une autre villa dans le même quartier que l'on a acheté. On en fait six studios et deux appartements. On les louait à Nouvelle Frontière. D'une grosse villa, plus difficile à louer, on est arrivé à avoir le même montant de location mensuel en une semaine avec les studios.

Au bout d'un an, mon associé, et c'est le problème d'avoir des associés, m'a proposé de racheter mes parts. Le job était fait. Une certaine animosité régnait alors car, comme toute association, il y en a un qui ne fait rien. Cependant, j'ai eu l'idée, j'ai ramené le contrat avec Nouvelle Frontière,... J'ai doublé mon capital en un an.

En général, c'est de trouver une opportunité et d'en faire une affaire. Pas simplement, un projet. J'ai plein de copains qui ont pleins de projets et qui n'ont jamais rien fait [...] Dans les affaires ou quoi que ce soit, c'est de créer.

De monter la chose et de la revendre! Mon cheminement est comme cela. Cela se fait à plus ou moins long terme. J'ai des fois des affaires que je vais traîner dans la journée; j'achète et je la vends et c'est fini! Je ne peux pas tout faire. Ce qui m'intéresse dans la gestion, ce n'est [pas] de rester dans le même domaine. Je suis une personne qui butine, je butine,... Une abeille

butine, elle butine peut-être des fleurs mais, [en] conclusion, elle fait du miel. Je suis un gars qui butine.

Moi, je n'enlève jamais rien au gens; je leur dis: «vous avez un champs, la moitié est en friche. On va le développer ensemble ce côté en friche. Je vous laisse votre arbre. On va planter des noyaux». Je suis souvent une personne qui s'associe aux autres. Je fais très peu de choses tout seul. Cela me motive et complète certaines lacunes que je peux avoir, dans la continuité par exemple. Souvent, je revends.

[Par exemple] P.D.G. de société [où] le gars qui n'a plus rien à faire. Pour moi? Je serais très malheureux. Peu importe le salaire ou le statut, il faut toujours qu'il y ait un challenge.

Je voulais toujours opérer comme ça, j'ai cherché une autre opération à Sainte Luce, une opération qui existait déjà et que j'ai racheté avec deux autre associés canadiens. Quand j'ai opéré la première exploitation, je cherchais déjà quelque chose d'autre. J'y croyais tellement dans cette affaire que j'ai proposé à mes partenaire canadiens de mettre 50% du capital. Ils m'ont suivi et je garde, encore aujourd'hui, cette affaire. Cela a évolué car, dans cette opération, je ne suis juste que propriétaire des murs et je me suis séparé des opérations.

Pendant quatre ans, de 1985 à 1989, j'ai opéré comme cela, l'hiver en Martinique et l'été à Montréal. J'avais encore des revenus de droit d'auteur de mon association avec Wilson Lafleur. Quand je revenais ici, je faisais un peu de consultation juridique et je fouinais à trouver des opérations. J'ai monté l'annuaire juridique du Québec.

Il y avait un annuaire téléphonique des avocats qui se vendait à trois ou quatre milles exemplaires par an et qui appartenait à M. Lecoq. J'y voyais un potentiel mal exploité. Je suis allé le voir en disant que j'étais intéressé à faire, d'abord, un tome 2.

Ce tome 2 va sortir six ans après le premier et je vais y introduire de la publicité pour le rentabiliser tout de suite il était d'accord. Tout de suite, j'ai vendu cent milles dollars de publicité. Sur le tome 2, j'avais 50% des droits. On s'est dit que si on le faisait pour les avocats, pourquoi on ne le ferait pas pour les comptables? Après, on rentre dans cet annuaire les administrateurs agréés, les banques,... On a fait l'annuaire téléphonique des affaires du Québec. Cela a pris une certaine ampleur. Toutes choses deviennent un train-train quotidien. Je gardais des contacts avec Wilson Lafleur, ces derniers ont acheté tous les droits de cet annuaire pour une somme d'un million de dollars à Fernand Lecoq. On est dans les années 1987 à 1989.

Dès que je suis arrivé à terme et que cela tourne tout seul, le côté monotone, quotidien, opérationnel; je déteste. Je ne suis pas bon et je ne suis plus motivé, je suis devenu inefficace [...] Tout ce qui est quotidien et routine, je déteste cela. C'est pour cela que j'ai toujours un associé qui va faire cette partie là.

Ma fille, née en 1985, commence à rentrer à l'école ce qui ne nous permet plus d'aller en Martinique. En 1990, le groupe Québecor, actionnaire majoritaire de Wilson Lafleur, veut lancer une société d'agenda. Or, chez Wilson Lafleur, j'avais gardé un agenda juridique quand j'étais en Martinique. J'étais éditeur d'un agenda juridique. C'était mon activité de m'occuper de cet agenda lors de mes séjours d'été à Montréal.

Je suis donc approché par Québecor qui cherche un directeur général pour monter une société d'agenda. Il me demande si cela m'intéresse. Je rencontre M. Gourd - président de communication Québecor - et M. Péladeau. Je leur dis oui à condition d'être associé et non d'être un directeur. «Je désire 25% du capital sinon je n'embarque pas». Ils me répondent: «attendez, on vous donne 25% des profits!». Je leur réponds que cela ne m'intéresse pas. Je ne veux pas être un employé qui aura 25% de bonus ou même 50%. Je veux que cela soit mon bébé aussi. Je veux aussi la paternité du projet. Vous ne me motiverez pas juste avec des questions monétaires. Quand je travaille avec M. Péladeau, je suis son associé avec lui, je ne suis pas son employé. On a négocié deux à trois mois. La difficulté résidait dans les formes que prenait le projet, surtout au niveau du statut. J'ai tenu mon bout jusqu'au bout!

Je suis resté deux ou trois ans avec l'agenda Québecor. J'étais très déçu et eux de moi. Je vois l'opportunité chez les autres, «l'intra entrepreneurship». Ce que je voyais chez Québecor, j'allais pouvoir avoir une certaine synergie entre les différentes divisions (multimédia, etc.). Malheureusement, je me suis retrouvé dans un panier de crabes où chaque directeur de chaque filiale, département, pense à mettre des bâtons dans les roues à d'autres.

Ce n'est pas ma façon d'être, je suis entrepreneur de P.M.E., donc petit. Je suis allé chercher un contrat pour la ville de Montréal de 500 000\$ pour un agenda. Il fut diffusé à un million d'exemplaires. J'ai monté des choses phénoménales. On a été chercher entre 200 à 300 000\$ de publicité dans cet agenda. La première année, on m'a dit chapeau. On imprimait cela chez Québecor. J'amenais de l'eau au moulin, cette fameuse synergie.

La deuxième année, j'apprends que l'imprimeur augmente les prix et que l'on va perdre le contrat à cause de cela. C'était une foule de panier de crabes qui n'était pas mon milieu.

J'ai arrêté avec Québecor, je devenais malheureux, ce n'était pas mon style tandis que je voyais un gros potentiel de faire plein de choses avec le Journal de Montréal, avec les magazines...

Avril 1992, je vends mes parts de Québecor, je sors mon agenda, mon bébé. Je repars avec mon bijou de famille. Il y avait une morosité en 1992. On pouvait proposer des projets aux amis mais la situation ne s'y prêtait guère. Je dis à ma femme: «les filles ne connaissent pas l'Europe. Allez! On part!». J'ai pris ma famille et on est partis deux ans en sabbatique.

Nous sommes partis en septembre 1992. Je ne savais pas où j'allais et ce que j'allais faire. On est tombé dans le village de ma femme. Par hasard, on visite un château assez grand et très luxueux dans l'Aude. Je ne connaissais pas ce coin car je suis de Paris. Il y avait un peu de challenge car certains membres de ma famille disaient que mes études, mon barreau et mon M.B.A. étaient bidons. Ils étaient très sceptiques à propos de mes réalisations. Vu d'Europe, on ne peut pas faire trop de choses différentes: «être chauffeur de taxi et avocat, cela ne se fait pas!» Cela ne se dit pas et cela ne se fait pas! «Être journaliste, être aux Jeux Olympiques, c'est tout du bluff!» Il y avait une certaine fronde de ma part et j'arrive en France.

Je vais voir ma parenté et c'était le choc: qu'est-ce que tu viens faire? Je sais qu'ici, au Québec, je suis marginal, alors en France,... On pense que je suis un beau parleur. Mais, quand les gens viennent à Montréal et voient mes réalisations, cela les choquait un petit peu. Je leur dis que je viens en sabbatique. Ils ne savent pas ce que c'est ce mot. Car en France, quand quelqu'un possède un job, il ne le quitte pas. Au lieu de rester deux ans, je suis resté quatre ans.

Pire que ça, [...] j'ai mis une croix sur 90 pour cent de ma famille ou la famille de ma femme. C'est là qu'ils m'ont vu et [vous savez] ce qu'ils disent: «Ouais! il vient du Canada, à beau mentir qui vient de loin». Suivant le milieu, on va te juger. Mon cousin, me dit que [à propos du fait qu'il enseigne dans une université française] ce n'est pas possible! Je dis que oui, je suis maître de conférence! Qu'est-ce que tu veux? Que je sois snob devant toi? Alors que j'ai rencontré d'autres copains, vingt ans après, mon voisin et tout, je leur expliquais ma vie, ils me

regardaient [et disaient]: «bon, il bluffe! il vient du Canada, il raconte des histoires».

J'ai monté une société de vente par correspondance de matériel médical auprès des infirmières libérales dans les départements, j'ai monté une société d'affichage publicitaire, je faisais de la consultation en marketing, je suis devenu professeur à l'école supérieure de commerce et je suis devenu maître de conférence.

Je donnais des fois trente heures de cours. Je me suis donc aussi lancé dans l'enseignement. J'avais trois domaines qui étaient mes fers de lance. Malheureusement, en France, tout est cloisonné. Un professeur ne peut pas enseigner en même temps du marketing, du droit,... J'ai même enseigné l'introduction à la comptabilité anglo-saxonne et la création d'entreprise. Il est vrai que si on était à Paris, ils auraient trouvé des professeurs plus compétents mais j'étais à Troie, ville de province. J'étais le gars qui donnait des cours de vente, de droit, de comptabilité,... à l'américaine et pas à la française.

J'avais donc le milieu d'études, ma société de distribution de matériel médical et un réseau de distribution de publicité dans trois grandes régions en France - Champagne, Ardenne et Bourgogne -. Cela tourne encore et je fais 150 000\$ par an et je ne fais rien. J'ai revendu la société de distribution de matériel médical.

Cela m'a effrayé [...] Tu dis bonjour à quelqu'un, tout de suite, la première chose à quoi il pense: «il est plus fort que moi? Hiérarchiquement: il est au dessus ou en dessous?». Et, c'est ce rapport de force tout de suite.

Et moi, ma force que j'avais en France, je disais [toujours] bonjour comme un bon québécois qui dit bonjour [avec] les bras ouverts et non pas [avec] les fesses fermées. [...] «Bonjour, Raymond, Tu es plus riche que moi, et bien, tant mieux! Tu es plus intelligent, tant mieux! Si tu as un poste plus important, tant mieux! Si tu es homme, tant mieux! Pareil, tant mieux, je vais avoir la même relation avec toi! On va se connaître, on va se découvrir, on va voir si on fait des affaires ensemble.»

Quels costumes voulez-vous? Avocat ou un titre notable? J'enfile la veste d'avocat! Milieu économique? [J'enfile la veste de] P. D.G. de société! Milieu culturel? [J'enfile la veste de] Maître de conférence! Qu'est ce que vous voulez maintenant? Quelle carte vous voulez d'autre! J'ai un gros portefeuille là, je vous en ai sorti trois cartes!

Pour un avocat, on met du maître, du maître ou du Monsieur le président directeur général du matin au soir! Le voisin qui m'appelait maître, cela me gênait. Et, ma force, entre guillemets, qui les choquaient et qui les bouleversaient dans les trois milieux - mais on va plus parler du milieu de commercial, économique et professionnel - était la suivante: «je vous invite à manger; à la maison ce samedi. Mais je vous préviens, il y aura le cantonnier qui sera là aussi». Et, comme ils disaient, je mélangeais les serviettes et les torchons [...] J'invitais autant le président que le concierge, que j'invitais le notable.

Le contenant est toujours [important]. La façade, le placage! [...] Et mes relations, entre guillemets, dans ce que j'ai vécu, c'est que la façade doit être toujours belle. C'est du plaqué or. Si tu vas derrière, c'est du bois pourri. Mais, c'est plaqué or [et] ça brille.

Je disais: «Vous, en France, vous avez des missionnaires en Afrique. Nous, en Amérique du Nord, on vient vous enseigner comment vendre, comment gérer du personnel, comment gérer [de façon] moins compliqué». Pour moi, c'est une catastrophe la France au niveau de la gestion. Je l'ai vu à plusieurs niveaux. J'ai l'ai vu car j'ai travaillé avec des multinationales françaises, avec des chambres de commerce, etc.

Entre eux, les gestionnaires français, ils se vouvoyaient même si cela fait dix ans qu'ils travaillent ensemble. Même les secrétaires, entre elles, se vouvoient. C'est mineur mais, pour moi, c'est essentiel. De toute façon, ce n'est pas une forme de respect, car derrière, dans le dos, on plante encore plus. Il y a tout le non-dit en France dans la gestion qui est catastrophique.

Il existe une hiérarchie des postes avec un respect de cette dernière. On ne court-circuite pas. On ne voit pas un employé aller voir un patron directement parler sur un problème, même si c'est grave et urgent. Le président a la porte fermée. Le vingt-septième étage est fermé et inaccessible à l'employé [...] C'est la première royauté à qui ils ont coupé la tête d'un roi, mais ils ont gardé une hiérarchie sociale. Avec des clivages comme en Inde, tu ne passes pas de l'un à l'autre.

Tout ces cotés hiérarchiques, on avait développé une hiérarchie de poste juste pour la hiérarchie. Et, c'est dur pour eux maintenant de changer, car les employés en bas regardent encore leur président en baissant les yeux [...] Ils ne peuvent pas se retrouver ensemble à la cafétéria.

Pour eux, c'est toujours le contrôle, il faut toujours avoir le contrôle. «C'est moi le maître!». On n'aime pas donner le volant à l'autre. Je l'ai vu dans la gestion en France et je me suis battu contre ça.

Dans l'armée, tu ne peux pas commencer "Trouffion" [soldat] et finir Général. C'est impossible, tu vas commencer officier supérieur. Tu dois faire les classes. En gestion, tu vas avoir les grandes écoles de commerce Tu n'auras jamais un gars qui a commencé O.S. [ouvrier spécialisé] et qui finit président de chez Renault. Alors, que cela se voit chez Mercedes, cela se voit chez Volkswagen, cela se voit chez Ford ou je ne sais pas quoi.

[Prenons une anecdote] Alors, il fallait plus d'un an pour signer un contrat, alors que tu avais fait la preuve et il n'y avait rien à échanger [...] En France, cela ne se fait pas [de signer tout de suite]. Cela voudrait dire que je n'ai rien à faire [et] je ne suis pas une personne importante. On vous met cela la semaine prochaine, le mois prochain, etc. [...] C'est le côté noblesse! «Hé, je ne suis pas à votre disposition! Je ne suis pas disponible!»

Culturellement, cela ne se fait pas en France! Je donne juste un petit exemple que j'enseigne à mes étudiants, pourquoi le téléphone a connu beaucoup de problème à se développer. À l'origine, en France, la bourgeoisie française, qui avait les moyens de se payer le téléphone au début du siècle, ne se faisait pas sonner! On sonnait Marie. Tu sonnais le serveur [ou] tu sonnais Marie. La bourgeoisie française avait associé le téléphone à se faire sonner et à répondre. On t'appelait toi! Tu comprends? [...] Culturellement, il y avait un barrage, il y avait une sonnerie. On te sonnait! C'était un autre qui prenait l'initiative de t'appeler. Toi, tu répondais?! Or, [si] tu t'appelles De Lavernouille, Alphonse de la verne de la Serva, «on ne te sonne pas monsieur!»

Maintenant, je n'ai plus de culture française, je ne me trouve pas du tout français [...] avec ces quatre ans de mentalité française, anti-commerciale, anti-vente, anti-réussite personnelle. Il faut toujours penser au collectif, au social, là! [...] Ils ne comprennent pas que la réussite de dix personnes, ça fait une réussite sociale d'une région, d'une ville [...] Ce côté, alors là, je critique la France.

C'est le seul pays aussi au monde [où] ça existe les pourboires. Donc, au restaurant, ils ont institutionnalisé le pourboire, c'est unique au monde! [Le] service compris quinze pour cent, ça veut dire quoi ça? Moi je voudrais bien, mais je ne veux pas le payer quinze pour cent [si] j'ai mal été servi!

C'est l'aspect de non-changement, je l'ai retrouvé dans les organisations. On ne bouge pas, on a peur de changer de poste. On a peur. J'ai fait de la consultation, je leur proposais des choses et [ils me

répondaient]: «Cela marche en Amérique du Nord mais cela ne marchera pas chez nous!»

Liberté, égalité, fraternité? Il n'y en a pas de liberté en France par rapport à d'autres pays! Il n'y a pas d'égalité! S'il y a un pays où la loi du privilège s'applique, [c'est bien la France]. La fraternité? Le Français c'est, pour moi, le corbeau! On dénonce le voisin, on est jaloux, on le dit aux informations. Je n'ai jamais entendu de ça au Québec. Alors, je ne me sens pas du tout français, [...] c'est pas pour prouver que j'ai changé, je me sens nord-américain, [avec] des valeurs nord-américaines.

Et, en France, on va faire la chose compliquée pour dire au peuple:«Vous voyez, vous ne savez pas le faire! L'oreille gauche, où elle est?» [*Il prend sa main droite et la passe derrière sa tête afin de montrer une voie compliquée pour saisir son oreille gauche*] «Elle est là! L'oreille gauche.» Les employés répliquent: «Mais non, elle est là l'oreille gauche!» [*À ce moment, il amène sa main gauche et la porte à son oreille gauche pour montrer la voie logique à prendre pour atteindre cette oreille*] Ce serait trop simple. Donc, en tant que cadre, ou cadre supérieur, tu dois faire les choses compliquées avec un vocabulaire complexe pour montrer à tes employés que tu es payé à tel prix parce que tu sais! Parce que tu sais plus qu'eux! Pas parce que tu es meilleur qu'eux! Pour moi, c'est comme cela que je fais une synthèse de mon expérience de quatre ans [En citant un exemple qu'il a vécu] «Mais non! Raymond! je suis un cadre supérieur, je ne peux pas dire à un autre qu'il est meilleur que moi, je vais perdre mon statut”: Et, le statut, en France, c'est tellement important.

On est revenu en 1996 [...] Nous sommes revenus ici à cause d'une location de maison où les occupants ne payaient pas. De fil en aiguille, nous sommes restés là. Je ne savais pas quoi faire. J'avais encore mes cours en France. Les allers et retours m'ont fatigué et j'ai arrêté. J'ai pris beaucoup moins de cours, j'en ai gardé un, le cours de création d'entreprise.

Nous avons quitté le marasme en 1992. Montréal devient un petit village face à Toronto. J'analyse. Je suis comme un chat qui retombe sur ses pattes. Je m'intéresse au milieu touristique. C'est un milieu qui me plaît et je crois qu'il y a un avenir. Je connais un peu le milieu et des gens avec mon expérience en Martinique. Mon expérience dans les imprimés avec Wilson Lafleur et Québécois est aussi une base pour partir. Troisième colonne, la vente. Je vais associer alors vente, tourisme et imprimé. Alors en septembre dernier, j'ai monté cela; Infoprestige. C'est un réseau dans les hôtels de petites cartes présentoirs.

En même temps qu'il s'occupe de créer son entreprise, il prend soin de ses deux derniers enfants.

Les deux dernières, j'ai arrêté de travailler presque quand elles sont nées. [Aujourd'hui], j'arrête à trois heures et demi et j'ai hâte d'arrêter de travailler tous les jours pour aller les chercher à l'école.

Alors, je veux leur donner toutes les clés de toutes les portes qu'elles voudraient ouvrir, mais c'est elles qui ouvriront les portes. Alors, est-ce ça la même valeur qu'un gars comme moi, qui n'a rien eu de ses parents et qui s'est forgé les clés [...] Ce que je veux dire, si mes parents m'avaient donné les clés, en me connaissant comme je suis, j'aurais peut-être encore été plus loin!

En fait, [...] j'ai déjà compilé les universités américaines dans chaque domaine. C'est quoi la meilleure université. Je sais où aller chercher les meilleures bourses [...] Ce n'est pas le jour où tu en auras besoin où tu vas aller la chercher. Bien souvent, il faut que tu sèmes. Ça, c'est ma vie, j'ai toujours semé, deux ans, trois ans, quatre ans, cinq ans, etc. S'il y a une pénurie d'oranges dans cinq ans, je vois le vent venir, je sème des oranges.

C'est pourquoi je leur apprend à être bonnes vendeuses, communicatives, parce que je sais que ça va leur être utile. Je leur donne, d'après moi, des outils. Est-ce que je veux les influencer? Que l'outil devienne leur profession ou leur choix? Ça, ça va être ma faiblesse. Tant que pour moi je leur dis: «attend, je te donne des allumettes, une boussole, une corde, un ballon d'oxygène, des outils et, avec tout ça, s'il arrive quelque chose tu dois pouvoir faire quelque chose». Je leur donne un couteau suisse.

Pourquoi, à l'armée, on donne des couteaux suisses aux soldats? Pour que le gars ait quelque chose afin de se débrouiller, qu'il ne crève pas non plus. Et, comme je vois la lumière, ce qui est le plus difficile pour les jeunes, je me dis pourquoi je ne donnerais pas un couteau suisse [à mes filles].

Le choix, c'est quoi? C'est des portes [...] C'est pour ça que pour les salariés, il y a qu'une porte. C'est la porte de son emploi le matin et c'est pour ça qu'il est stressé. Et c'est pour ça qu'il [vit dans l'insécurité]. Et c'est pour ça qu'il n'a pas de sécurité d'emploi. Parce que si cette porte-là, du jour au lendemain, elle se bouche, il est coincé comme un rat ou n'importe [À propos de son

cheminement de carrière] j'ai été voir où elle est la clé [et] où elle est la porte. Au pire, [je peux] passer par la fenêtre, s'il faut passer par la fenêtre. Après, tu n'as plus peur.

Ces derniers temps, son univers tourne autour de ses filles.

Nous c'est nos filles, on vit pour nos filles. Comme on a une deuxième génération un peu plus tard, on a pleins de copains qui nous disent: «là, nous, ça y est, nous nos enfants sont grands là!». Ils voudraient qu'on fasse un voyage avec eux en Europe mais à quatre adultes. Ha non! nous on ne part jamais sans nos filles [...] On se détache de ces gens-là. Ils nous comprennent plus. [Vous savez] quand je dis à des gens que moi à trois heures et demi, j'ai fini ma journée. C'est mes filles, l'heure de mes filles qui commence.

3.1.6. Un homme qui refuse de couper le gazon, il préfère être maître de son temps.

Mon plus grand rêve, pour moi, c'est la définition d'un rêve. D'abord, il faut que ça soit accessible, mais très loin. [...] C'est que pour moi un rêve, c'est que ça doit être quelque chose qui est un petit peu plus loin que l'ambition de tes moyens, d'accord? Ce que je veux dire par-là, si tu rêves mais tu peux te le payer, ce n'est plus un rêve. Mais des fois, les gens ne savent même pas qu'ils ont les moyens ou le choix de se le payer.

Si je mesure un mètre cinquante et plus et mon bras levé, ça fait un mètre quatre-vingt. Il faut que le rêve soit à un mètre quatre-vingt de moi, pour que je saute. Pour que tu te trouves intelligent ... S'il est à trois mètre cinquante, pour moi ce n'est plus un rêve [...]. Un rêve qui vient inaccessible pour moi ça sert à rien, c'est se faire du mal.

Le bonheur, c'est de choisir sa vie. [...] Donc le bonheur, c'est d'être libre! Et, d'être libre, c'est quoi? Cela n'est pas de dire bêtement je fais ce que je veux [mais], c'est de choisir ce que je veux faire! Je me vante en disant cela, je suis un peu vantard quand même.

Il s'explique sur cette notion de liberté, surtout au niveau de la liberté de son travail.

Ne pas avoir de contrainte par rapport à mon choix de ce que je voudrais faire. C'est un peu idyllique, mais, vraiment, de tendre à cela. D'être girouette, cela ne me dérange pas! En fait la girouette, c'est quelque chose de positif, elle n'est pas contre le vent!

On est tellement mondialisé que chaque coup d'aile de papillon a une influence ici. Moi, comme je suis le roseau, je plis à tous vents. J'ai naturellement toujours été comme cela. Je n'ai pas besoin de me faire violence pour être comme cela.

Quand on parle de sécurité d'emploi, ces gens là ne se sentent même pas plus "sécures". Alors que moi, je suis travailleur autonome à mon compte, je suis dans le business. J'ai des contrats, moi. C'est la poignée de main là!

J'ai deux - je ne sais pas si c'est des qualités – valeurs, je suis d'abord un persé..., un battant. Je ne peux pas ne pas avoir quelque chose, je vais me battre pour l'avoir! C'est souvent une forme de challenge. Il n'y rien qui est facile. Les opportunités sont là... Et j'ai un côté persévérant. Aujourd'hui, je dis cela par modestie si on peut le dire.

Une image qui revient souvent et qui explique la carrière de Raymond, c'est la tonte de la pelouse. Voici ce qu'il nous en dit.

Un truc que je déteste dans ma vie personnelle: c'est tondre la pelouse. Je trouve cela idiot. Cela repousse, tu tonds, cela repousse, tu tonds... Cela ne te donne rien. Il n'y a aucune jouissance de tondre la pelouse. De la cultiver, je ne dis pas, quelqu'un qui sème, qui a un potager, mais tondre la pelouse. Ça c'est mon côté juif. Quand tu me demandais si j'ai un côté français, là, le côté juif, on a une certaine, culturellement, hérédité dans le temps. En soixante ans, tu tonds une pelouse et puis [tu te demandes]: "qu'est-ce que j'ai laissé moi à l'humanité moi? Rien!" Je ne pourrais pas.

L'histoire de tondre la pelouse, tu ne fais rien, tu ne laisses rien aucune trace dans l'humanité. Si tu laisses ta goutte d'eau, ta particule, ton atome que tu amènes à la société, je dis oui! C'est une couche de plus sur un mille-feuille. Je voudrais mettre une feuille, aussi modeste soit-

elle, à la feuille du mille-feuille. [...] Et pour moi, l'histoire du tondeur de pelouse c'est le mec qui ne laisse rien, il travaille comme un légume, je veux dire, un animal.

En plus de vouloir laisser sa trace, aussi minime soit-elle, à l'humanité, Raymond est maître de son temps. Selon lui, c'est la plus grande richesse que possède un être humain.

Dans ma vie, j'étais très peu employé. Dans la notion d'employé, les autres contrôlent ton temps: «c'est nous qui avons votre temps, vous nous vendez votre temps». C'est la grande chose que j'essaie de maîtriser: d'être maître de mon temps. Une fois qu'on est maître de son temps, c'est le plus grand pouvoir qu'on peut avoir: on prend le temps pour faire de la recherche sur un projet. C'est prétentieux de dire cela, mais quand on peut choisir son temps, de [le] maîtriser, c'est la plus grande richesse qu'on peut avoir! Le temps ne s'achète pas! Tout le monde a du temps. Le fait d'être vivant, c'est posséder du temps.

Une fois qu'on est maître de son temps, c'est le plus grand pouvoir qu'on peut avoir: on prend le temps pour faire de la recherche sur un projet. C'est prétentieux de dire cela, mais quand on peut choisir son temps, de maîtriser son temps, c'est la plus grande richesse qu'on peut avoir! Le temps ne s'achète pas!

Ce n'est pas un droit d'être salarié parce que dans l'histoire humaine, le salariat c'est récent dans l'histoire de l'homme! Bon, ça remonte au temps des esclaves peut-être? [...] [Vous aviez] des commerçants, ce n'était pas tout le monde qui était esclave, [Vous n'aviez] pas que l'esclave et le maître. Il y avait d'autres catégories de gens, d'accord? Donc, cette notion de salarié, ce n'est pas dans l'histoire humaine un progrès, pour moi.

Mais, je veux seulement que les salariés d'aujourd'hui comprennent un message [...] un dollar de plus value c'est [eux-mêmes]! Ton assurance [de garder son emploi] tu es en train de la payer très chère et je dis: «prenez juste conscience de la plus value que vous laissez à l'employeur, c'est une assurance pour d'autres considérations!»

On parle [aujourd'hui] du travailleur autonome. [À mon époque], j'étais déjà un travailleur autonome dans certaines activités, le terme n'existait pas! On l'aurait dévalorisé à l'époque! Un mec qui travaille chez lui, à sa maison? Je n'en parlais pas car on n'aurait pas compris

ce que je disais. Parler de P.M.E., on pouvait comprendre car il existait des P.M.E., mais des [travailleur autonome]?

Le choix de choisir. Vivre, c'est choisir! Pourquoi la belle vie d'étudiant, hein! C'est cela; tu choisis ou pas d'aller au cours! Quand tu vas avoir un emploi, tu ne pourras pas te permettre de le faire si facilement. A moins, de travailler à ton compte. [...] C'est les avantages d'être travailleur autonome. C'est sûr que quand tu as un contrat ou un rendez-vous, [...] c'est la belle vie étudiant. Pourquoi? Par ce que tu n'avais pas cette contrainte. Tu ne penses pas à ne pas aller à toutes tes cours mais d'avoir ce choix, une possibilité.

Tout le monde a du temps. Le fait d'être vivant, c'est posséder du temps! Faites l'expérience gratuitement de cela ou de cela au lieu de passer du temps devant la télévision: c'est cela que vous pouvez offrir quand vous êtes jeune, c'est votre temps! Offrez-le, faites quelque chose de votre temps! Seule ressource que l'on a et qu'on gâche.

3.2. Le cas de Stéphane, l'homme aux grands horizons.

3.2.1. Un enfant *alesaciones** disciple de Bacchus

Stéphane vient au monde un 4 janvier 1951. Ses parents ont eu deux garçons qu'ils élevèrent dans le milieu vinicole alsacien. Ces deux éléments sont cruciaux pour pénétrer dans l'univers du jeune Stéphane.

J'ai grandi en Alsace, proche de la ville de Colmar, dans un petit village de cinq milles habitants, mais c'est littéralement accolé à la ville de Colmar. Ma mère est de la ville de Colmar et mon père étant du village, et ma mère et mon père étant du milieu viticole et agricole aussi, alors bon, finalement j'ai grandi dans un univers paysan ou agricole et viticole.

Son père était originaire du village.

Mon père, il est né en 25, ma mère aussi. C'est sûr que mis à part pendant les temps de la guerre, il est toujours resté dans le village. Oublions le temps où ils sont partis en vacances parce que ça c'est arrivé aussi avec le temps.

De l'histoire de son père, on découvre que ce dernier fut entraîné par la tourmente de l'histoire du peuple alsacien durant la seconde guerre mondiale.

Il a été incorporé en 1941 - si je ne me trompe pas, en 1942? -. Je pense que c'est même début 43, il a été incorporé par les allemands. On naît français en Alsace, naturalisé allemand en 1939, obligatoirement incorporé dans l'armée allemande.

Donc il a fait le front russe. C'est bizarre, il a été marqué par ces choses-là. Mon père et le père à Christiane [sa femme], pareil, étaient

* Terme qui à est la racine du mot Alsacien et Alsacienne. Originaire du «latin médiéval (642-648 après J.C.) *Alesaciones* provient de *Alesacia*, désignant la région, qui correspond à l'allemand *Elsass*. (*Dictionnaire historique de la langue française*, Le Robert, 1998, p. 97).

déserteurs de l'armée allemande, puis ils ont été condamnés à mort. Donc, ça veut dire que n'importe qui les auraient pris les auraient fusillés sur le champs.

À l'âge de vingt ans! Alors, ces gens-là sont marqués d'une expérience de la vie que nous même nous n'avons jamais eue. Pis - c'est que Dieu sait que, que je suis assez content de pas l'avoir connu ce temps-là - ces gens-là ont ramené peut-être une certaine expérience de la vie, que personnellement on ne pourra jamais avoir. Mais, par contre, par le fait qu'ils nous l'ont expliqué [et que] nous en connaissons les résultats c'est une façon d'éviter ce genre de bêtises.

Je suis né dans une famille comme ça. D'un père qui était condamné à mort parce qu'il avait - quand il avait vingt ans – [été condamné à mort]. Pourquoi a-t-il été condamné à mort? Parce qu'il a eu le courage et l'audace d'être un déserteur quand il était au front russe! Alors, ça prouve, peut-être, qu'on a ça dans le sang! On accepte difficilement ce que d'autres acceptent, parce qu'à force majeure, [on est] un peu rebelle.

[Relation] entre père et fils? C'est très simple. Parce que mon père [et] ma mère ont toujours voulu faire, c'est qu'on travaille ensemble [et que l'on] se donne des coups de mains. On n'a pas comptabilisé les heures que l'un devait à l'autre. Je ne sais pas, on n'a jamais été dans ce style là. Sauf que mes parents étaient contents quand ils ont vu que les deux fils embarquaient dans la même [métier].

La mère de Stéphane provient de la ville. C'est une différence, un «plus», apportée dans le couple.

Mais, ma mère à toujours eu des solutions à toute problématique [...] De par le côté ville, [elle avait] déjà une ouverture d'esprit, peut-être moins renfermée que dans certains villages.

Il y avait donc une forme d'ouverture qu'elle a peut être amené dans ce nouveau ménage. [Ceci] a fait en sorte qu'au lieu de continuer à

essayer à être le petit paysan du village, mon père [avait] une ouverture plus large parce que sa femme était une paysanne de la ville. [C'est] une fille de la ville, enfin, une fille de la ville mais quand même du milieu agricole et viticole [...] Donc ils avaient une mentalité assez ouverte, très ouverte je dirais même. On le retrouvait parce que c'était du côté de ma mère.

Il nous explique l'évolution de ses parents.

Quand ils se sont mariés? Bon à la limite c'est toujours pareil, plus les vaches sont maigres, plus on arrive à se débrouiller [...] Donc, ils se sont débrouillés et puis ils ont réussi avec ces choses-là à savoir quand il faut resserrer la ceinture... hein! D'abord ils nous ont expliqué ça, je pense, on a été élevés dans ce contexte là.

Mon père et ma mère étaient les premiers dans le secteur à avoir acheté une moissonneuse-batteuse et à avoir fait l'entreprise pour battre du grain. Pis, c'était quelque chose en 1958 de s'acheter une moissonneuse-batteuse en Europe, et du moins en France. Ce n'était pas énormément courant. Il y en avait quelques unes, longtemps après! peut être vingt ans plus tard!

Donc les parents ont été entrepreneurs de battage. Ils avaient fait des légumes, ils avaient fait un tas de truc. Tout simplement parce que, durant 4 ans d'affilée, il y avait eu des gelées de printemps. Une gelée de printemps veut dire que, quand la vigne a poussé d'à peu près d'un pouce de long ou de deux pouces de long, avec un coup de gel tout ça s'écroule et il n'y avait pas de récolte.

Alors, ils s'en sont sortis avec des idées, des trucs bizarres. Faire des légumes dans un endroit viticole, ce n'était pas tellement conventionnel! Donc ils avaient fait de la salade, etc. Et puis, ils ont vendu ça à des gros négociants et ils ont vendu également à des petites épiceries locales, à droite et à gauche. Et, c'est comme ça qu'ils s'en sont sortis.

Ainsi, parallèlement à la culture de légumes, ses parents élevaient la vigne. Plus spécifiquement, ils plantaient et vendaient des plants de vignes. Ceci durant les dix premières années de leur mariage, c'est-à-dire jusqu'en 1959.

*Avec les bénéfices ils ont acheté du terrain.
Après il y a des années qui étaient meilleures
et comme mon père était membre de la
coopérative du village...*

Ils commencèrent à produire du raisin qu'ils écoulaient à la coopérative.

De cet esprit d'entreprise et de continuité que les parents montrèrent durant toutes ces années, Stéphane est reconnaissant envers ses parents de lui avoir inculqué l'esprit d'entreprise et de persévérance dont ils firent preuve pendant son enfance.

J'ai la chance d'avoir des parents qui sont fiers que leurs fils réussissent à faire quelque chose. Ils ont moins le sens de la possession. Au lieu de dire, je travaille, je gagne du fric, j'achète ceci et cela, je le garde et je le revends plus tard; ils ont plus vu plutôt une certaine continuité. Au lieu d'acheter des terres à leur nom, ils les ont mis tout de suite à nos noms.

J'ai eu la chance d'avoir des parents qui m'ont motivé à créer mon entreprise. Ils m'ont aidé financièrement. Il faut de l'huile de coude, mon père me prêtait son tracteur pendant x années. Cela permit aux fils de mes parents de créer leur exploitation.

Le jeune Stéphane ne fut pas seulement marqué par l'influence de ses parents. Une emprise émane également de ses grands-parents. Ses deux grands-pères furent conseillers municipaux. Cette fonction leur conférait une influence certaine dans la collectivité. Un incontestable prestige en rejaillit sur la famille, produisant un effet sur le jeune Stéphane.

Et puis, sur le côté municipal, autant les parents que les grands-parents, forcément même les autres - les autres ancêtres - je pense qu'ils étaient visibles dans pas mal de milieux viticoles. Alors bon, j'ai grandi là-dedans.

Cette notion d'ancêtres et de souvenirs de ses grands-parents est très vivace chez Stéphane. Il se considère comme le fruit direct de ses aïeux. (De là, on réalise que) Stéphane nous propose un survol familial:

Donc je pense, la richesse dans une famille - je ne parle pas de la monnaie, le côté pécuniaire mais la richesse dans les familles - c'est souvent l'éducation dont on en hérite

souvent des grands-parents, même des arrière-grands-parents pour certains qui mettent un peu l'épaule à la roue. Et, je pense que c'est ce côté patrimoine qu'on a dans ces vieux pays si le jeune a appris quelque chose. [...]Mais je dirais que ça enrichit un petit peu la personnalité des peuplades.

Il commence par parler de son grand père paternel...

Mon grand-père paternel, je ne l'ai pas connu, il est mort en 1950. Mais, c'est une famille qui a créé pas mal de choses. Mon grand-père était à l'origine de la création de la coopérative, c'était le président fondateur. C'est quant même des gens qui sortaient de leur trou. Ce n'étaient pas le genre de paysan à rester dans sa campagne et à prendre le village qu'il avait et ne pas bouger.

Quand le grand-père a décidé de créer la coopérative, il allait contre la nature aussi, parce que ça n'existait pas avant, hein! Il n'a pas copié le modèle sur un modèle existant parce qu'en 1926, c'était un des premiers.

Mon grand-père a créé en 1926 la coopérative. Ils y vendaient leurs raisins, ils les vendaient là-bas.

Au début du siècle, il a eu des problèmes, je pense qu'il y a eu la crise du phylloxéra. C'est une petite bestiole, importée de l'Amérique, qui a donc ravagé pas mal de vignes en Europe, la totalité quasiment des vignes sauf dans des endroits très sablonneux. Mais finalement, par le fait justement de ces problématiques, il y a eu une espèce presque de syndicalisation, je dirais, des vignerons.

Il fallait que les gens trouvent des moyens pour produire moins cher et arriver à sortir de leur coin pour pouvoir vendre les vins plus chers et plus loin. Donc il fallait créer une entité.

Ça faisait une entreprise très viable et très valable. Par contre il y en a d'autres qui y ont vu un avenir. Ils mettaient tous les efforts en commun, tous les frais en commun. Mieux, ils ont vu une chose peut-être très positive et ils se sont dit: «plus on sera à payer les même frais, moins les frais seront important! Donc on arrivera à sortir des choses meilleurs marchés, et tout en ayant une clientèle d'une qualité peut-être plus commune.»

Et puis finalement, je pense qu'à l'époque, ça avait plein de bon sens sauf qu'à la longue... Le grand-père, quand il crée ça, il a vu son époque! Mais à la longue...

Du côté de sa mère, nous savons qu'elle provient d'une famille qui vivait en ville. Son grand-père maternel possédait une affaire.

Mon grand-père maternel, lui était donc à Colmar. Je le voyais moins souvent, mais on le voyait presque tous les dimanches parce qu'on allait à la messe là-bas. Donc, lui il était dans ce coin-là.

Il semble que ce grand-père lui racontait des histoires de famille et des aïeux, ce qui avait pour effet de captiver le jeune Stéphane qui lui apportait en retour une certaine affection.

Ma foi, on a été peut-être captivé par ce mec-là, et j'avoue que j'aimais bien, c'était amusant...

À propos de ses grands-parents maternels:

Le grand-père maternel avait – durant et avant la guerre - des travaux à faire et donc ils avaient plusieurs chevaux [...] Donc, il avait eu des ouvriers aussi constamment [...] Ils avaient, à peu près entre quatre et six ouvriers. C'était quant même une exploitation assez importante. C'est, si je ne me trompe pas, le grand-père qui avait 45 hectares de terrain à Colmar. Cela veut dire qu'il devait avoir au minimum entre quatre et six chevaux constamment.

Ils avaient une mentalité assez ouverte, très ouverte, je dirais même [...] Mes grands-parents étaient allés à Paris je ne sais pas combien de fois. Mes grands-parents paternels, non [...] Aller à Paris? Attention, c'est cinq cent kilomètres! [Ce n'est pas] n'importe qui se payait se voyage là.

En ce qui concerne la grand-mère maternelle, Stéphane se souvient qu'elle avait été mariée une première fois.

Donc, à la limite le souvenir que j'en ai des grands-parents, ça vient peut-être de ma

grand-mère qui nous parlait de son mari à elle. Ma grand-mère était mariée deux fois, elle était veuve de guerre de la guerre de 14-18. Le gars, c'était son premier mari, il est mort le premier janvier 1915.

Il est à signaler que Stéphane possède le papier attestant de la décoration de la croix de fer décernée au premier mari de sa grand-mère – la plus haute distinction militaire allemande - mort au combat sous l'uniforme allemand.

Au lendemain de la guerre, sa grand-mère se remarie avec celui qui deviendra le grand-père de Stéphane. Sans approfondir cette histoire de premier mari mort sous l'uniforme allemand lors de la première guerre mondiale, Stéphane nous confirme que son enfance a été influencée par les histoires racontées par les anciens. Les souvenirs d'enfance du jeune Stéphane restent bercés entre les images de la vigne et les histoires de la famille.

On rentrait le soir de l'école, les parents n'étaient peut être pas encore rentrés, ils étaient dans les vignes. Et comme les vignes étaient aux alentours du village, souvent on y allait dans les vignes. Ou, alors, on allait chez la grand-mère, on avait cette culture familiale - c'est peut être un gros mot qui ne veut rien dire du tout - mais par contre on a été élevé en parallèle avec ces mentalités anciennes. Parfois, ces mentalités étaient valables, parfois peut être pas, mais je dirais que j'ai eu la chance d'avoir grandi dans un milieu familiale assez évolué, il faut le lui rendre.

Stéphane s'imprègne du souvenir de sa famille et, par le fait même, il fait de lui l'héritier de l'histoire familiale et du drame de la culture régionale alsacienne.

Jean-Aloïse [Stéphane parle de son aïeul] comme il s'appelait, il était né en 1850, donc il est né 101 ans avant moi. Le monsieur il est né, il est toujours resté dans le même village, sauf pendant les guerres, bien sûr [...] Si je le prends dans sa vie familiale et tout, il est toujours resté dans le même village, dans la même maison, à la même adresse. Sauf que le nom de la rue a bien entendu changé beaucoup de fois, parfois ça s'écrivait en français d'autre fois en allemand, malheureusement jamais en alsacien. Finalement, ce que ça a donné, c'est que ce gars-là était né en 1850 français, a été naturalisé allemand en 1870, re-naturalisé français en 1918, re-naturalisé allemand en 1940, et s'il avait vécu en 45, il serait redevenu le français qu'il était avant. [...] j'ai grandi dans cet univers-là.

Ce qui lui permet de percevoir la culture alsacienne non comme hybride mais bien comme une entité propre. Elle fut trop ballottée par l'histoire. Selon lui, chaque alsacien en porte les stigmates inconsciemment.

Quand les Allemands ont occupé l'Alsace et la Lorraine, ils ont dit d'aller à l'école allemande. [Quand] la guerre était finie, il y avait le recyclage français qui ce n'est pas fait. Et, il y a eu un gros brassage dans ces régions-là. Et je pense que ça marque le caractère. Ça marque énormément de choses [...] autant c'était peut-être pénalisant, [...] autant on en ressort peut-être gagnant. À la limite par le fait d'avoir suivi ce genre de chose, on devient beaucoup plus renfermé sur soi-même. Par le fait de devoir être renfermé sur soi-même, on ne compte plus sur l'autre. Alors finalement, ça donné une certaine dynamique dans la région.

Autant en France, donc à l'époque où j'étais en classe dans le primaire, on [me] punissait si je parlais alsacien. Autant maintenant, ils donnent des cours à l'école primaire pour éviter que la langue alsacienne ne disparaisse. Autant on était mal vu, si nous apprenions en deuxième langue l'Allemand [...] autant le président de la République, qui s'appelait Pompidou, de Gaulle, Mitterrand ou n'importe, envoie en Alsace un texte en français et vous envoie le même texte traduit en allemand.

Comment dirais-je? C'est une culture qui n'est pas latine et qui n'est pas germanique. C'est une culture qui est seulement alémanique [...] Alors finalement j'ai grandi dans ce contexte là, [...] le fait que l'Alsace soit une région intermédiaire entre l'Allemagne et la France.

En Alsace il y a quasiment tout le temps eu des dégâts de guerre. Les gens ont vécu avec ça. Au niveau de leur expérience, ils savaient que tous les vingt à trente ans, il y avait eu ou il y aura une invasion. Et puis, que ce soit le gouvernement français qui régit ou que ce soit le gouvernement allemand qui régit [la province], il faudra travailler de la même manière de toute façon.

Il y a déjà une entité tout à fait spéciale dans la tête d'un alsacien. Par le fait que la nation

a changé tellement souvent de nationalité, qu'est-ce que nous sommes et qu'est-ce que nous voudrions être? [...] Mais, chacun se voit depuis toujours, sur un pôle qui s'appelle l'Alsace. Par le fait, qu'à travers les guerres qui ont suivies, la région a été la balle de ping-pong de l'Europe. On s'est retrouvé dans le camp de l'un contre l'autre. La fois d'après c'était l'inverse. À la limite, il y a une entité qui reste, c'est une entité des choses ...

Il reste cependant que tout en affirmant sa culture alsacienne, il proclame son attachement pour la nationalité française.

La République française, écoute, c'est mon pays natal, c'est la nation dans laquelle j'ai grandi. C'est la nation dont je respecte énormément de choses. On m'a inculqué des respects, de la valeur humaine basée sous une forme républicaine. Bien que je sois plutôt du genre à respecter Bonaparte que certains présidents de la République.

Je suis un français mais je suis alsacien d'abord. Moi, [vous savez] ce que je dis toujours? Je suis un citoyen alsacien, de nationalité française, et de nationalité canadienne, [et] maintenant, d'adoption québécoise. C'est vrai ça, ça fait un gros mélange.

D'être entre deux cultures n'est pas, selon lui, seulement un handicap, au contraire.

C'est une région qui, à mon avis, bouge [...] On a vu souvent que les échanges qu'on avait, autant sur le côté commercial ou culturel, que ce soit du côté français ou du côté allemand. C'était une espèce de gros brassage qu'on avait dans la région, qui a amené une forme - je ne veux pas être insultant pour les autres départements français - de richesse. De richesse dans la culture qui était une culture qui était moyennement latine et moyennement saxonne. On retrouvait quelque chose qui était très spécial et qui faisait en sorte que la région [soit] sur le côté vivant, sur le côté bougeotte. On voyait beaucoup de peuplades de partout, on avait beaucoup de Belges, de Hollandais, d'Allemands, de Suisses, même d'Italiens qui ont fondé des entreprises. Alors, je dirais que ça a donné au niveau de l'économie locale et au niveau de la mentalité locale, une forme d'ouverture d'esprit qui déteint sur les gens qui grandissent dans ce coin-là.

3.2.2 Un jeune homme qui aime s'impliquer dans les associations.

Son école se trouve dans le village. Comme étudiant, le jeune Stéphane semble être passionné par certaines matières. La chimie, la géographie et l'histoire semblent ses sujets de prédilections. Ses études étaient déjà orientées par son futur métier.

Alors bon, j'ai grandi là-dedans, j'ai été à l'école primaire, donc dans le village. Le secondaire, une partie, je l'ai fait donc au lycée agricole, et puis l'autre partie à Colmar. J'ai fait l'école de cadres après mon secondaire, et puis après ça j'avais arrêté. J'ai fait mon service militaire à vingt ans. J'ai embarqué le premier décembre 70 [...] Finalement j'ai repris deux ans d'études universitaires avec le CNAM, le conservatoire national des arts génétiques, en œnologie supérieure. [Ce] qui m'a amené jusqu'à là fine pointe. Je me suis marié en 75, j'avais 24 ans. Quand j'avais fini les cours, j'avais 26 ans. Et entre temps, bon c'est sûr, [j'ai] travaillé avec mes parents sur l'exploitation.

Moi, quand j'avais des cours, au primaire et après le secondaire, j'adorais la géographie et j'adorais l'histoire. Pourquoi l'histoire? Parce que cela rappelait toujours ses racines, la construction, etc. La géographie, pourquoi? C'est quoi? C'est une boule toute ronde qu'on appelle le globe terrestre; ici cela s'appelle cela [et] là cela s'appelle autrement, etc. Je ne sais pas, j'étais captivé par ce genre de choses. Je n'ai jamais été puni dans un cours de géographie. Il y avait des gens qui bayaient. Ils bayaient même en histoire. Je n'ai jamais eu de problèmes dans ces cours. Par contre, en physique, j'en ai bouffé de la craie. Quand les paupières tombaient? Paf! Tu ramassais une craie dans le visage, tu te réveillais subitement.

Mais disons, [...] j'ai des copains, qui étaient avec moi en classe qui, le samedi, adoraient s'asseoir sur un banc [ou] se foutaient au soleil et bouquinaient trois, quatre livres. Non, je n'étais pas ce genre là, je préférais [...] aller dans la société de tir. Il fallait que je me dépense moi. Il y a des gens comme ça.

Il fit son école primaire dans le village. Très tôt, il s'oriente vers des études qui lui permettent de compléter sa formation de vigneron. De l'école, il se souvient principalement de l'amitié de ses camarades mais surtout de son implication dans diverses associations.

Il y a un côté associatif aussi. J'ai pas mal mis l'épaule à la roue. J'ai joué au football comme beaucoup dans le quartier, mais j'étais aussi dans l'équipe du village donc, Football Club. J'ai fait partie d'une section de tir à la carabine, la carabine à dix mètres de distance et à cinquante mètres.

Et puis, j'ai fait partie d'une fanfare. J'ai joué du cor de chasse pendant huit ans. Une fanfare militaire, enfin une fanfare version militaire, c'était des marches militaires jouées par des civils.

Bon, j'étais président de ma classe aussi, c'est-à-dire les gens qui étaient en 1951, on les avait réunis à l'époque, à seize ou à dix-sept ans, tels des conscrits. C'est quelque chose de rigolo à la limite. J'étais le meneur de la classe. Le meneur, je mets ça entre guillemets là, c'était un grand mot, mais disons, il y en a un qui dirige ou qui propose.

Des amis? Moi, je dirais [que] j'en ai pas des masses des amis. C'est peut être un terme que j'emploie peut être prudemment. Là, je m'excuse, j'ai une foule de connaissances qui font parties de mes copains et de mes copines, que je m'entends excessivement bien. Mais, un ami, je pense que théoriquement, on les compte sur les doigts d'une seule main.

En France, j'en ai un et un bon. Je sais que si un jour je suis dans la merde - il me l'a déjà prouvé - il est là. C'est aussi l'inverse, que je vais faire la même chose aussi. Par contre, [...] un copain ou une copine, ça ne s'oublie pas. Mais, ça ne deviendra jamais le contact comme avec un contact avec un ami.

Mais disons ce que j'aime bien c'est la relation, parents, père, amis, copains, [etc.] Le bonheur, je pense que c'est les valeurs humaines. C'est peut être large. Les valeurs humaines? Moi, je pense que l'homme, l'homme et la femme je m'entends, on a besoin de contact. Autant [que] l'on peut. Quand je vois des westerns de temps en temps, [...] le cavalier solitaire qui faisait le désert de l'Arizona tout seul avec son flingue, je ne comprends pas ces gens comme ça.

Il finit ses études et reprend son travail à l'exploitation de son père pour parachever sa formation.

3.2.3. Le pont d'Arcole et la campagne d'Égypte

Comme pour de nombreux jeunes hommes en France, le service marque l'entrée du jeune dans la vie adulte. Ainsi, l'entrée dans le monde adulte de jeune Stéphane commence à dix neuf ans.

Après mon secondaire, j'ai fait mon service militaire. J'ai fait mon service militaire à vingt ans. J'ai embarqué le premier décembre 1970. J'avais 19 ans, vingt ans tout de suite un mois plus tard, parce que je suis né un 4 janvier.

Si je n'avais pas été vigneron, il y a une grande chance que j'aurai signé pour être à l'armée. Mais, si je n'avais pas été paysan ou vigneron, c'est sûr, c'est presque sûr et certain, que je me serais engagé.

L'officier orienteur il m'avait dit: «tu veux quoi?» J'ai dit «la batterie fanfare de l'armée de l'air, autant que possible Dijon». Et puis, je dis «Non! Envoyez-moi à Tahiti si c'est possible». Mais, je n'ai pas eu d'uniforme bleu, donc pas l'armée de l'air et je ne suis pas allé à Tahiti non plus. Par contre, il m'a foutu - et j'ai horreur de marcher - dans un régiment d'infanterie, premier régiment d'infanterie, pfuitt!

Mes souvenirs [d'armée]? 90 jours de trous [de prison] si ça [vous] dis quelques choses? C'est à dire que c'est un souvenir! Cela c'est passé relativement vite. Je ne me suis pas fait énormément de mourons pour les passer [...] Il fallait les tirer au mieux là et je n'étais pas du genre réactionnaire à engueuler les gens. Quand ils me demandaient de faire les corvées, je les faisais.

Ce que je voulais, l'essentiel, c'est de réussir à sortir. Donc j'avais, des conneries quand j'avais 90 jours de trous, trois fois trente jours. Donc une fois trente jours d'arrêt de rigueur. C'était trois accidents, une fois en Jeep, deux fois en camion. J'étais chef de box et à chaque fois, alors à l'armée que tu sois au volant ou à côté, tu plonges. Alors, alors bon j'ai fait ça.

Il avait été incorporé avec son copain qui était né la même année que lui.

À l'époque, mon copain, [...], les deux on est sorti aptes, donc on savait qu'on allait être [incorporé] pour faire le service militaire, alors bon... C'était la grosse décision: quand faire le service militaire? On était appelé, et moi je voulais planter des vignes. Si j'attends un an, mes parents vont avoir tout le boulot avec les vignes. Je vais paumer mon année, c'est une année perdue [donc] autant en finir le plus rapidement possible.

Grâce à cet ami, il rencontre sa future femme.

Finalement un jour, je me suis rendu compte que le copain était intéressant, oui pour faire des bringues mais qu'il avait une sœur qui était assez belle. Et puis, ça a donné qu'on est sorti quelques années ensembles, on s'est marié en 1975 et le reste vous le voyez, quoi.

Par le fait que mon copain c'était son frère, c'est sûr que je la connaissais quand elle était petite. On se voyait tout le temps, on avait des vignes derrière leur maison. J'avais des vignes à un endroit où il y avait beaucoup de bégonias.

Ils garnissaient nos vignes avec des fumiers biologiques qui collaient après les pneus. Alors certaines fois c'était tellement agréable à sentir qu'il a fallu le rincer à l'eau. J'allais chez la dame, qui est devenu ma belle-mère, demander: «Écoutez madame Vallée, est-ce que je peux utiliser le boyau parce qu'il faut absolument que je rince le tracteur». C'était comme ça, mais de toute façon on se connaissait bien.

Ainsi, ils se fréquentèrent juste après le service militaire. De cette relation est né un amour.

On était ensemble, et puis finalement, après le service militaire donc on s'est marié, donc en 75, et puis on a décroché littéralement du circuit associatif tout simplement.

Entre temps, la petite Fanny arrive dans sa vie et il s'appelle. Il a 25 ans. À la même période, il sent le besoin de reprendre une formation pour approfondir ses connaissances. Il entame une reprise d'études universitaires.

[Donc], j'ai repris deux ans, d'études universitaires avec le CNAM, le conservatoire national des arts génétiques, en œnologie supérieure. [Ceci] m'a amené jusqu'à là fine pointe. J'étais marié en 75, j'avais 24 ans, et, puis quand j'avais fini les cours, j'avais 26 ans. Et entre temps, c'est sûr, ayant travaillé avec mes parents sur l'exploitation, c'est sûr que le côté pratique, je le dois quasiment en totalité à mes parents.

C'est surtout de la théorie ça c'est sûr, c'est de l'œnologie supérieure, avec tout ce que ça comporte. C'est dire qu'il y a la chimie mais il y a un côté stage qu'on a fait [...] De toute façon c'est tout à fait différent du secondaire, c'est-à-dire on est plus entre adultes, on est plus entre personnes, pas plus civilisées, mais au moins plus responsables.

Pourquoi je l'avais fait? Au niveau théorique, je ne veux pas dire que je n'en savais pas assez mais j'ai estimé que je n'en savais pas encore assez.

Avec la chimie, on ne sait jamais tout. Alors à la limite, on a beau apprendre quelque chose, il y a toujours plus loin. Ce n'est pas une impression d'impuissance d'étudier la chimie, mais on a l'impression que plus on en fait, moins on en sait.

Durant cette période, il débute ses expériences professionnelles. Il le fait dans le cadre de l'exploitation de son père.

L'expérience de travail, c'est très simple. J'ai grandi dans une exploitation. Je n'ai jamais travaillé pour quelqu'un d'autre en fait. À partir de 13 ans, j'ai débuté mon secondaire. Mes parents ont vu que j'ai été intéressé par la profession. Ils m'ont incité un petit peu à prendre la suite. Finalement, j'ai fait quelques stages chez des vigneron, mais je n'ai jamais travaillé pour quelqu'un mis à part mon père. Nous avions des terres vers 18 ans avec mon frère, on exploitait en parallèle ces terres. Cela nous a incité à créer notre entreprise le plus tôt possible. Bon, après le service militaire, on a commencé notre entreprise.

Il exploite un vignoble et fournit livre son raisin à la coopérative.

Comme mon père était membre de la coopérative du village, que mon grand-père a créé en 1926, [et que] j'avais seize ans, il m'a acheté une pièce de vigne. Puis, automatiquement, pensant me faire plaisir, il a

pris cette pièce [et] il a payé des parts sociales à la coopérative. Donc à seize ans, Stéphane est devenu membre. Par le fait qu'il a été jusqu'à me payer les parts sociales, j'étais prisonnier, pendant dix ans, de la cave coopérative.

De 77 à 86, j'ai travaillé tout à fait à mon compte. Je ne devais plus donner, je dis bien donner, mon raisin à la coopérative, qui elle me donnait en parallèle, me payait ce qu'elle voulait. J'étais producteur de raisin, j'étais producteur de vin et je commercialisais. Je faisais la même chose qu'ici. Avant 1977, j'étais obligé de céder ma récolte à la cave coopérative par ce qu'on ne peut pas être membre à 50%. On doit être membre à 100%. Il y a tout un méli-mélo, une fois que vous avez les pieds dedans... On vous attire dans le centre. Bon, il y a des gens qui se plaisent dans ce contexte là, il y en d'autres, et j'en fait partie, qui ne s'y plaisent pas. Si vous aviez décidé de ne pas acheter un tracteur chez un des gars, on avait... C'était cela qui m'embêtait.

À la limite, j'avais le droit de ne pas sortir de la cave coopérative. Quand j'ai voulu sortir par principe, il fallait que j'y reste parce que le soi-disant statut était fait [de façon à ce que] on devait rester [...] On y rentrait, on n'en sortait jamais. Dans la notre, dans le village, on pouvait en sortir tous les dix ans [...] En 1977, j'ai réussi à sortir. On a donc commencé à «produire de la bouteille» du vignoble «Stéphane Christiane,

Quand mon père a vu qu'on n'était pas d'accord avec le système, il n'a pas demandé mieux. Il a vu que le cocon familial, le cercle familiale, n'avait pas d'avenir sous une, comment dirais-je, espèce de produit dilué dans un autre.

Moi et mon frère, quand on a décidé de changer et de virer dans notre métier [et] devenir des spécialistes en vin, mon père [...] s'est dit: «bon, écoute le jeune, le monde est le monde quand ça bouge, l'important c'est que ça bouge bien.»

Au départ, j'ai été producteur de raisin pour [la] cave coopérative. J'ai été, comment dire, dilué dans la masse. Des raisins bons,

moyennement bons ou franchement mauvais, on retrouvait de tout dans une bouteille. Je n'aimais pas ce système puisque je pense que la personnalité humaine est le but final. Donc, on avait, autant mon frère que moi, l'intention de se mettre à notre compte. On voulait se retrouver avec des bouteilles [qui avaient] notre nom dessus.

À partir de 1975, on a dit, ma femme et moi, qu'on voulait ne plus être membres de cette coopérative. Donc, il a fallu démissionner, ce n'était pas tout à fait la gloire pour ça. Et puis finalement, à partir de 1977, on a donc vendu des vins en bouteille au nom du vignoble Stéphane-Christiane, mais en Alsace. Tant et si bien que finalement, il a fallu construire la cave. Il a fallu construire par après une maison, puis comme on était assez bricoleurs tous les deux, mon père, ma famille et la famille de ma femme aussi, on a tout fait nous-mêmes. On était des bricoleurs, on était des maçons, on était des charpentiers, on était de tout.

Je suis sorti le premier de la coopérative en 1977 parce que mon contrat se terminait le premier. Mon frère en 1981, c'est quatre ans plus tard et mon père en 1980, son contrat se terminait aussi. Donc, ils sont sortis tous les deux. Ensuite, mon frère s'est mis à la bouteille, à faire des vins en bouteille. Finalement, on était de nouveau trois exploitations distinctes.

Ainsi, apparaît leur propre vignoble.

On a travaillé en famille avec trois exploitations différentes, donc avec trois budgets et trois comptabilités différentes. Si tu travailles pour eux, il faut savoir les oublier les deux jours. On construit sa cave et ainsi de suite. On a trouvé un échange par cette forme. On était d'ailleurs habitué à le faire puisqu'on l'avait appris par l'éducation familiale communiquée par les parents.

Plus un, plus un, et ainsi de suite, ...il y avait une forme d'oubli dans cette forme de gestion et de comptabilité psychologique. Avec les copains qui nous donnaient des coups de mains, cela se faisait sous forme d'échanges. Des coups de mains pour tailler ou pour vendanger et qui l'hiver se faisaient du bois dans les forêts. Si ils avaient juste la tronçonneuse mais pas le tracteur et/ou pas de remorque, ils venaient chercher le tracteur et les remorques à la maison.

Nous n'avions pas besoin de dépenser un salaire pour certaines personnes alors que l'autre [le copain] était content de ne pas payer de

tracteur. Souvent, cela créé un certain lien, beaucoup plus fort que si tu embauchais quelqu'un à huit heures par jour.

En faisant trois exploitations distinctes, ils réalisent des économies d'échelle et renforcent leur solidarité entre eux.

La division du travail, c'était très simple. Vu que les parents quand ils ont vu qu'on embarquait dans le lot, eux, ils ne voulaient pas avoir une société familiale. L'entité était basée sur l'exploitation individuelle de chacun, c'est-à-dire qu'eux avait la leur, ils avaient x hectares, ils ont démembré tout de suite une certaine partie pour nous, les donner à nous, à mon frère et à moi. De façon à ce que l'intérêt ne soit pas un intérêt de travailleur chez le père ou chez le frère, que chacun avait à administrer sa boîte, et on avait les prix.

Alors finalement au lieu d'avoir trois tracteurs, ça nous a permis d'en avoir deux, eux étaient propriétaires de tracteurs. Mais le troisième, il s'est dit par le fait que j'économise l'achat du tracteur, et bien je vais peut-être acheter trois remorques que les deux autres utiliseront aussi. La machine à entretenir les vignes, au lieu d'en acheter trois, on en a acheté une très bonne. Au lieu d'en acheter une, je ne sais pas, avec un système de soufflerie conventionnel, on a pu en acheter une avec une turbine, donc ça valait peut être trois fois plus cher. On a toujours capté un petit peu dans ce genre de truc, et sur la question de la modernisation, je dirais, on n'était pas les derniers du village.

C'est-à-dire que, par le fait qu'on était souvent trois, on avait une forme de coopérative entre nous. On a acheté un certain matériel, moi j'en ai acheté [un], que les deux autres n'avaient peut être pas besoin à cent pour cent et moi non! Donc, on pouvait se partager les choses mais, par contre, l'autre il en achetait un autre. C'est comme ça qu'on s'arrangeait.

Je ne pense pas que l'esprit de groupe soit étouffant pour moi. Je pense que, d'ailleurs, sans esprit de groupe - quand on voit une armée, quand on voit une association ou quand on voit une famille - ça ne peut pas marcher, c'est sûr! Je dirais plutôt que - je me l'explique difficilement - on peut être individualiste dans une famille avec tout le groupe. Mais, disons que l'intérêt proprement individuel, vraiment

proprement pour soi, je ne vois pas ce que ça peut avoir comme avantage.

Pour revenir à son cheminement, on découvre qu'un désir de partir se pointe à l'horizon.

Il est vrai que les premiers temps ne furent pas spécialement bons. Vous savez ce que c'est de lancer une entreprise. On avait, bien entendu, des difficultés financières [...] Sauf que, relativement, puisque, je pense, on a toujours travaillé avec un esprit de famille assez étroit. On a continué dans l'exploitation. À partir des années 80, je commençais à rêver d'autres espaces. Le contexte me plaisait plus ou moins au niveau des terres. Si on voulait acheter des terres, il y avait beaucoup de problèmes. Si on désirait une exploitation, une terre, par le fait qu'un autre était plus jeune - il avait peut-être moins de surface - c'était lui qui devenait acquéreur.

Les mots Liberté, Égalité et Fraternité ne répondaient pas pour moi à ce que cela aurait dû être. Finalement, on a commencé à rêver d'agrandir un petit peu l'exploitation. Compte tenu du fait des difficultés d'acquérir, même si vous avez les moyens de la payer...

Encore que pour acheter un hectare de vigne en Alsace, c'est très rare d'acheter un hectare car, en Alsace, il est divisé en 6 ou 7 parcelles de terrain. Il est donc très difficile à obtenir. On a commencé à se questionner très sérieusement. On s'est retrouvé à acheter un contexte de 30 ou 40 ares de vignes, où il y avait une pré option à risque au niveau de la S.A.F.E.R.* Finalement, [à cause] des problèmes juridiques, on devait aller voir des avocats pour s'expliquer. On s'est dit pourquoi se crever les fesses avec des ennuis?

Je suis du genre aventurier. Qu'est-ce que vous voulez? Il y a des gens comme cela. Ce n'est pas conventionnel dans le milieu paysan dans lequel j'ai grandi, dans le milieu alsacien dans lequel j'ai grandi, dans le milieu européen dans lequel j'aurai pu me retrouver ou dans le milieu français.

Il y des gens qui viennent au monde et qui se disent: «moi, j'aime bien la vie tranquille». Moi? Peut-être [que] je ne fais pas partie de cela. Il y a des

* Organisme d'état qui réglemente tous ce qui est du domaine de l'exploitation vinicole en France.

gens qui ne sont jamais contents de ce qu'ils font. Ou, il y a des gens qui sont contents mais qui ne veulent pas le faire d'une façon conventionnelle.

Je suis venu au monde dans une province que j'estime très belle. Dans un pays qui est très beau, la France. Je trouve, et je ne veux pas insulter les gens qui ne sont pas français, mais je trouve que la France est un des plus beau, sinon, le plus beau pays au monde. Pas parce que j'y suis né, parce qu'il y a une diversité. Il y a énormément [d'inconvénients] qui me déplaisaient [...] Je voyais mon avenir différent que l'avenir que les gens ont là-bas. Il y a des gens qui vivent [et] qui se plaisent dans ce contexte. Je ne m'y plaisais pas moi. Du fait que je ne m'y plais pas, je suis prêt à accepter des complications quelque part d'autres, dans un autre coin à plusieurs milliers de kilomètres.

Partir, tel est leur souhait! Mais pour aller où?

J'étais toujours tenté par le Sud de la France, non pas la Provence mais le Languedoc. Finalement, on s'est questionné et puis on s'est dit: «Aller dans le Sud de la France? Quitter l'Alsace et quitter tous les amis, se fixer quelque part à six ou sept cents kilomètres plus loin, on a toujours la même politique devant nous!». Il y a la S.A.F.E.R. là-bas, en plus des conneries administratives. Il y a toujours ces charges administratives au niveau de la sécurité sociale. Cela nous pompait énormément.

On s'est dit pourquoi pas autre part. On s'est d'abord intéressé à d'autre pays européens; l'Allemagne? Mais, on craignait aussi la politique européenne. Cette administration. C'est le bordel administratif multiplié par deux.

L'Afrique du Sud, au niveau climatique, c'est bon. Au niveau vinicole, ils sont très en avance dans certains domaines. Mais, il y avait le problème de la politique raciale. On s'est questionné avec ma femme. Quitter un pays stable, au niveau de la paix, et pour aller dans un pays

instable, risquer une guerre civile. On s'est questionné doublement, même triplement.

On s'est dit qu'il y avait un pays renommé pour sa stabilité, c'est le Canada. Ce qui nous aurait tenté c'est l'Australie mais il y avait toujours le barrage de la langue. On voyait l'Australie un peu loin. Cela nous paraissait beaucoup trop loin par rapport au Canada qui était en Amérique du Nord. Sauf que, on ne parlait pas anglais.

Lors de cette période de questionnement et de réflexion sur le départ à l'étranger, un événement survient.

À 35 ans, j'ai eu un cancer. Soit on en sort perdant, partir entre les planches, ou soit on en sort gagnant, alors c'est une expérience... Je ne la souhaite à personne, loin de là, mais je pense que l'on en sort drôlement gagnant quand on a la chance de s'en sortir. On a appris à accorder les bonnes valeurs ou les justes valeurs à certaines choses.

Néanmoins, ceci ne l'a pas dissuadé de partir.

Cela m'est tombé dessus. Mes papiers étaient déjà faits pour l'émigration. Et puis, ils m'ont découvert un cancer. J'ai fait une chute, j'avais des problèmes et je tirais de la patte. La chute m'avait fait un hématome du tonnerre. Comme cela ne se résorbait pas, je suis allé voir mon médecin. Il s'est avéré que j'ai eu de la chance de faire cette chute parce que c'était révélateur. Cela a déclenché un peu plus rapidement donc ce cancer a été pris rapidement. C'est sûr que je suis passé dans toutes les trente deux séances de rayons. Je suis tombé de 96 kg à 80 kg en l'espace de rien. Cela nettoie.

Je le souligne, on en sort vraiment gagnant. Il faut être lucide, on ne peut pas dire que je serai plus heureux ou malheureux, quand on analyse bien la chose... J'étais déclaré guéri. On a voulu tenter la chose car j'avais tellement de choses positives de mon côté pour pouvoir guérir. C'était sept ans plus tard, dans le cadre de mon cancer, qu'on m'a déclaré guéri.

Tout le monde n'a pas eu cette chance là, j'ai eu un copain qui est mort en même temps que j'ai eu le mien. Et puis, il avait deux ans de plus que moi.

Et ta gestion, elle devient tout à fait différente... Tu te dis que dans deux ou trois ans... Tu te mets des barres moins hautes et tu fais en sorte que... Je ne dis pas que tu vis au jour le jour, mais tu envisages des choses à plus ou moins court terme avec des précisions à plus long terme. On assure plus ses arrières dans des moments pareils. On y va moins vite mais on arrive au même chemin.

Malgré cette épreuve, sa détermination d'émigrer n'en semble pas être atteinte.

Alors, ça nous amène dans les années 83. Disons que pour moi, déjà en 78-79, c'était décidé qu'on ne voulait pas rester en France et qu'on voulait voir pour aller autre part. Alors bon, on a pesé le pour et le contre, les avantages, les inconvénients et tout [...] Donc finalement, ça nous amène à l'année 1986, on a effectivement pensé à l'émigration. Et, on était déjà venu ici en 83 je crois [...] En 85, le grand saut finalement, le cordon ombilical s'est coupé une deuxième fois en 86.

Cette épreuve de la vie eut au moins le mérite de lui montrer ce qui était important pour lui.

Quand on construit quelque chose après une étape comme cela, on a une vision tout à fait différente. Comme je disais, et je me répète peut-être, quelle est la juste valeur? C'est sûr que le fric, il faut en avoir mais on commence à entrevoir des satisfactions qui ne sont pas purement monétaires. En Alsace, au journal des *Dernières nouvelles d'Alsace, Vendange alsacienne*, ils parlent du Québec ou du Canada, c'est plus intéressant qu'un gros chèque! Cela ne rapporte pas pareil dans la poche, ce n'est pas la même chose. Mais le soir, cela fait dormir, soulagé!

3.2.4. Désir d'horizons infinis *Ad Mari Usque Ad*

Mare.

Ainsi, Stéphane émigre en 1986 à l'âge de 35 ans. De cette période, il garde une certaine réflexion plus que des images.

L'émigration? Émigrer *pour* quelque part, il faut émigrer *de* quelque part! Vous en savez quelque chose aussi. Vous dites à vos copains et à vos parents; je mets un point à nos fréquentations sans être en guerre, nous allons partir dans un autre pays. C'est sûr que pour nous, cela nous a paru tout à fait logique.

Finalement, on a décidé: «qu'est-ce qu'on va faire?». Est-ce qu'on vend la propriété là-bas? Est-ce qu'on va tout plaquer et puis vivre ici? On ne va rien vendre ici, on va s'arranger pour faire quelque chose ici! Au niveau familial, on avait un cercle d'entente qui était très valable. Cela ne nous a pas obligé à vendre les propriétés là-bas. J'ai pu les louer à mon frère. [...] On s'est arrangé comme cela.

Le problème de la continuité du vignoble en Alsace ne semblait pas non plus poser de problème.

On a pu garder non pas un pied de l'autre côté là bas et l'autre ici. On a pu se détacher en totalité de ce qu'on avait là-bas et venir ici sans avoir aucun souci pour la continuité de l'affaire.

Mais leur émigration ne s'est pas fait sans préparation. Deux voyages furent nécessaires pour prendre une décision définitive.

Nous sommes venus la première fois, on a prétendu qu'on était touristes. En fait l'arrière pensée n'était pas une arrière pensée. C'était une pensée primordiale. On s'est documenté pas mal.

On est rentré, on a contacté la mission québécoise à Paris, la délégation générale du Québec, l'Ambassade du Canada. On est venu en 1983 au mois de mai, on avait trois ou quatre semaines ici. On a contacté l'émigration, rue Mc Gill. On a commencé à se documenter sur la valeur des terrains, la situation. Quand on est venu au mois de mai, on a vu la sortie de l'hiver. On a pu voir certains terrains irrigués par l'eau. Ce n'était pas une saison spécialement belle. On est rentré, on y a réfléchi.

On est revenu en 1985, on est venu une deuxième fois, à nouveau. Là on s'est documenté beaucoup plus sur le prix des terrains. On est rentré et on a présenté un projet qui a été accepté. On a émigré en 1986. On a loué un appartement, on a visité 107 fermes. Et, le 1 octobre 1986, on

achetait. On est rentré le 9 octobre en avion pour faire les bagages, parce qu'on avait des machines.

De nouvelles images le frappent, découvrant ainsi les opportunités qui lui sont offertes.

J'ai vu aussi que les terrains sont là. On peut énormément de choses.

Ce que j'ai trouvé avantageux et valable ici, c'est que nous sommes en Amérique du Nord, dans une Amérique avec un accent français. En réalité, nous sommes à six heures de Paris. En somme, je suis à autant d'heures que de Paris, si je me déplace en avion, que j'étais en heure de voiture quand j'étais en France.

L'Amérique du Nord, c'est le côté accessible. On avait soif des horizons lointains.

Ici, [ce que] je trouve valable, aussi loin que vous pouvez observer, vous êtes dans un univers libre. Quand vous êtes à Montréal, vous voyez aussi des grosses bâtisses mais si vous sortez de Montréal, vous vous retrouvez dans quelque chose de peu peuplé. Il y a une forme de liberté visible. Je ne dis pas qu'on n'est pas libre en France, loin de là. On s'entend bien, je ne parle pas de la liberté physique, mais la liberté visuelle. Que ce soit à droite ou à gauche, il n'y a pas de saturation.

Il n'y pas que l'aspect géographique, les gens lui apparaissent bien différents.

Au niveau contact des gens, [...] ce que l'on a remarqué, c'est que les gens sont un peu moins stressés ici, beaucoup moins stressés. Ce qu'on a... c'est marrant, parce que souvent des copains québécois qui me disent que les gens sont stressés ici. À la limite allez voir un jour à Paris pour voir ce que cela veut dire le mot stressé.

Il s'étend alors sur une comparaison succincte entre la France et le Québec.

En Europe, c'est peut être un peu plus facile aujourd'hui, mais quand on avait quelque un [un employé], on était pris avec lui. À la limite,

on avait peut-être tendance à moins embaucher là-bas. On avait peur de ne plus pouvoir débaucher les gens.

Là-bas, je vois des gens, des gens de mon âge ou de l'âge de mon frangin, de 50 ans, Mince! Ils me vouvoient tout le temps ces gens là. On se questionne. Écoutez, au niveau des relations de travail, je parle trois ou quatre fois au même fonctionnaire, soit il me tutoie ou soit je le tutoie.

[Le vouvoiement] à la limite, [cela] vous rend artificiel [dans] les contacts: un tu honnête vaut mieux qu'un vous malhonnête. Je ne vise personne quand je dis cela. Mais, il y a souvent avec le vous une barrière psychologique. Le tu ramène une certaine franchise qui est plus évidente ici.

Mais par contre [...] en Europe, dans un milieu agricole ou viticole, contrairement à ici, c'est vrai que c'est très rare que, après la retraite [...], vous voyez un paysan finir dans une maison pour les vieux. Ce sont souvent ces gens-là qui, quand les parents sont dans le vignoble ou autre part, qui [vont s'occuper] des petits enfants [...], qui vont les chercher à l'école, ou à quatre heures, quand le petit jeune il rentre.

Mais, je pense que la mentalité du vieux château, l'histoire du vieux château que souvent les anciens se sont répétés de génération en génération, a quelque chose de tranquille avec ça. Le nom des familles dans les cimetières, il y a une grande différence quand tu y vas là-bas par rapport à ici. Tu vois des générations entières là. Des familles entières retrouvées sous cette stèle, toutes les personnes y sont. Je vous dirais que ça n'apporte strictement rien [à quelqu'un] qui est mort mais, je pense qu'il y a une sorte de patrimoine là-dedans qui fait en sorte que c'est une forme d'éthique à la limite, même avec ceux qui sont, disons, partis depuis je ne sais pas combien de temps. Et on le retrouve un peu dans les mentalités.

Il réalise que l'émigration est un défi et que l'issue, si elle est positive, peut permettre d'évoluer.

C'est un défi. Et puis, là je peux être content parce que ma femme et moi nous sommes sur la même longueur d'onde. C'est un défi que tu peux faire à deux quand on est marié, quand tu es seul ou quand tu es célibataire [...] À la limite, ce que l'on fait en 1986, c'était partir et faire ce qu'on a fait ou autre chose, rester là-bas et rester avec les inconvénients.

Autant Christiane que moi, nous étions, dans notre [style], pas du genre conventionnel dans notre façon de voir et dans notre façon de penser. J'étais un peu aventurier sur les bords, même à l'école, [...] j'adorais les choses pas toujours conventionnelles.

Je prends par exemple mon frère et moi, autant on a aimé notre métier - on l'aime notre métier - autant mon frère, il ne partirait jamais de l'Alsace. Pourtant on est de la même branche. Alors...

Leur émigration s'est faite sans trop de bouleversements pour leur fille,

Elle avait dix ans [...] donc je dirais que cela se rattrape assez bien. À dix ans, c'est comme quand tu tombes à l'eau; [...] ou tu apprends à nager ou tu sèches. Quant tu tombes à l'eau jusque là et bien tu te relèves, tu sors et puis tu te sèches. Alors, à mon avis, il n'y a pas eu trop de problèmes.

Je n'aurais pas été malheureux là-bas [en France], loin de là. Mais, je n'aurais jamais eu la satisfaction qu'on a ici. Quand on a des Français qui viennent en été, et qui me disent: «Bien, merde, on te trouve courageux d'avoir réussi, ou d'avoir voulu faire cela». Pour les taquiner, je leur réponds: «moi, je vous trouve plus courageux encore d'avoir réussi et d'être resté dans le marasme que moi je voulais fuir».

3.2.5. Austerlitz dans la vallée du Richelieu

L'implantation dans leur nouveau pays se déroula très facilement.

Mais le contact avec le voisinage, on a eu de la chance d'avoir celui-ci. Certains confrères, qui ont émigré, n'ont pas eu cette chance. On a juste un seul voisin avec qui cela n'a jamais marché. Je dis que la personne avec qui cela ne marche pas est une personne qui voulait acheter la terre et qu'on l'a achetée avant lui.

Tout de suite, Stéphane reprend les activités professionnelles et crée son vin au Québec.

Ce qui m'a plu dans mon métier de vigneron en France, c'est à partir du moment que j'ai fait la bouteille de vin, j'ai créé la bouteille de vin... on retrouvait une âme personnelle dans la bouteille sous la forme de vin. Et puis, avec ce vin, on avait un contact énorme avec des gens de tous les milieux, de tous les secteurs. J'ai trouvé cela dynamique dans ce genre de produit. Faire la même chose en Amérique du Nord? On ne fait pas la même chose mais on essaie de la faire sous une forme différente. Avec une ressemblance assez frappante, c'est une espèce de concrétisation.

Au départ, il me stressait l'hiver, je me disais, on ne pourra jamais au bout de six mois, on ne pourra jamais rien [faire] dans les vignes. Après, on devra tout faire en six mois ce qu'on faisait en 12 mois en France!

Après 11 ans, je me dis, après tout cela ne sert à rien de m'énerver. Après, le six mois on l'aura toujours. Et puis, finalement, on vit avec, et puis c'est tout. Pour ce qui concerne le côté de la gestion, j'estime qu'elle est plus relaxante ici que là-bas. Il y a des coûts de production beaucoup moindres...

Sa gestion se caractérise par une forme particulière.

Lui en face est employé chez moi. Il est déjà venu vendanger. Il y a des échanges qu'on se fait [...] Parce qu'il y a un échange! Un échange entre...c'est vrai que je paye un salaire mais, c'est le seul lien avec ce terme de «patron», c'est le chèque. C'est une grosse collaboration dans la forme. J'adore leur faire goûter des vins et leur dire «par la cueillette sélective que vous avez faite, j'ai fait ce vin! Si vous n'aviez pas cueilli sélectivement, c'est-à-dire, si vous aviez bêtement cueilli l'ensemble de tout ce qui est là, pour remplir le sceau plus rapidement, je n'aurai pas réussi à faire cela!». [Ceci illustre qu'] il y a une forme

d'échange et de participation dans tout le résultat final.

Je pense que dans des moments pareils, c'est comme dans un gros match de hockey, ou n'importe. Il y a un moment où le match est dur et puis, moi, je dirais qu'il en faut un qui mène et puis d'autres qui suivent. On est tous derrière la même rondelle [...] Je dirais qu'il n'y a pas à inventer [ou] à réinventer la roue? Vous pouvez prendre, [...] une équipe de football. [Vous avez] un capitaine dans l'équipe de football et puis [vous avez] un gardien de but. Les autres? Il faut qu'ils s'arrangent pour gagner le match.

[Déjà en France] des copains, on vendangeait sous cette forme là aussi. On avait une forme de camaraderie dans l'équipe que je retrouve ici. Sauf que là-bas, cette camaraderie je l'avais des gens de la famille ou des gens qu'on connaissait. Ici, je retrouve une forme de camaraderie qui est presque pareille.

Il nous parle de ses principales occupations sur son vignoble au Québec.

La pleine saison, cela dépend. Parce qu'on a de grandes saisons et on a des saisons moins importantes. Là, par exemple, on est en plein dans la vente de Noël; c'est les appels de clients; «vous vendez des vins à quel prix? Faites-vous des boîtes? Des cadeaux? Est-ce que vous faites des étiquettes personnalisées?». Il y a donc la mise en marché et la façon de déguiser pour la mise en marché. Ici, la livraison du vin est interdite au Québec.

Pour le moment, il y a la vinification, il y a la filtration et il y a l'achat des produits. Les bouteilles viennent d'Europe. Je dirai que cela c'est pour l'hiver. Ne pas oublier le chauffage.

Son travail ne se concentre donc pas seulement dans la production de vin.

Moi, ce qu'il me faut, c'est quelque chose de final. Produire du raisin c'est bien, en faire du vin c'est bien aussi, verser ce vin [également]. Mais, de temps en temps je veux voir plus loin, je veux le contact avec le journaliste, avec le consommateur, je veux voir ce que ça donne! Je ne sais pas, moi j'ai trouvé un petit peu ce côté très vivant d'ici. Au Québec, c'est très large et la mentalité américaine est un petit peu là-dedans.

En hiver ce qu'on fait. Maintenant ici, un vigneron c'est quelqu'un... touristique. C'est un contexte agro-touristique de faire venir. Il faut [les touristes] aller les chercher, aller les chercher, les appâter, etc. Donc, cela c'est l'hiver.

L'été, c'est plus le travail dans les vignes. Si la vigne pousse, les mauvaises herbes poussent, les champignons poussent, donc il y a des maladies.

Il y a l'accueil des gens à la ferme. Même ici, c'est pas grand, mais on accueille 11 000 clients par an. On peut dire que là-dessus, on a 100 à 120 autobus. [...] À toutes les saisons, il a quelque chose d'autre à faire. Il y a la vente, il y a l'animation, bien sûr, ce côté touristique.

Il éprouve beaucoup de satisfaction et de fierté à produire au Québec. Il a surmonté le défi!

Pour en revenir à cet article [article de journal accroché sur le mur], s'en est un parmi certains, trois parmi beaucoup. Cela a passé dans une émission de télévision française d'alsaciens à l'étranger. C'est une forme de satisfaction dans une rentabilité moins évidente que si j'avais été là-bas. Créer une exploitation ici avec tous les risques et tous les investissements, l'inexpérience, avec ...Il y a un gros côté hasardeux, surtout ici et dans ce métier. On a beaucoup moins de garantie que là bas. C'est peut-être moins payant. Mais, il a une zone de satisfaction personnelle que je retire de cette exploitation que je n'aurais retirée là bas.

Souvent, on dit que je suis un pionnier mais je suis un de ceux qui réussissent à prouver que certaines questions dites sont résolues, qui, à la limite, elles ne sont même pas pensables... Il y a encore 15 ans, des gens disaient publiquement que la vigne ne pousse pas au Québec. C'était une expression qui était couramment employée. On est arrivé à prouver que celui qui emploie cette expression est un menteur. Ou quelqu'un qui a oublié de regarder.

C'est une chose qu'on a mis en place parce que justement, ici, on a pu le faire. En Alsace, on a souvent un hiver froid, j'aurais pu [un vin de glace] le faire mais la législation française, l'INAO (*NDLR: Institut National des Appellations d'Origine*) m'aurait interdit de faire de ces vins de glace. Parce que dans la hiérarchie du produit alsacien, il n'est pas prévu de faire un vin de glace. Ici, si je veux le faire, il n'y a pas de problème.

[En France], on vous réglemente la couleur de la bâtisse. Je ne suis pas né pour cela.

La personnalisation de son entreprise est également une forme de réalisation qui lui importe beaucoup et qui dépasse le cadre de l'activité économique.

Je dis toujours: «créer quelque chose?» Oui mais... oser le signer, vous savez, c'est un défi!. Pour créer quelque chose, vous vous lancez un défi. Si vous créez quelque chose et cela, s'il vous plaît, vous osez le signer, c'est un peu la concrétisation de la chose. On parlera de rentabilité dans un terme très lointain. Mais, il existe déjà une rentabilité morale, une satisfaction très personnelle. Dès que vous avez cette satisfaction, le soir vous vous couchez heureux. Je ne dis pas [que] tous les soirs je me couche heureux. Disons, qu'on n'est pas en guerre contre soi-même.

La personnalisation de l'entreprise ? Je dirais chacun la voit sous une forme différente. Comment on a personnalisé notre entreprise? Quand tu vends quelque chose et ton nom est dessus, elle est personnalisée! Avoir une personnalité là-dessus, je dirais qu'on recherche toujours une certaine perfection.

C'est sûr qu'une entreprise cela a une âme. N'importe quelle entreprise en a une. Cela peut être des comptables, des avocats, etc. Il y a une certaine suite à la chose qui fait que certaines sont plus connues, d'autres moins. [...] L'âme est une signature personnelle et c'est une fierté. C'est l'entrain que tu mets là-dedans [et] le suivi que

tu fais [pour] la poursuite de bien faire [mais] pas pour six mois, mais pour le faire pour dix ou vingt ans. Sinon plus, si la santé le veut.

La recherche de la perfection et l'offre d'une gamme de produits qui rejoint tout le monde, *du plus simple au plus complexe*, sont des moyens pour personnaliser sa production et son entreprise.

Comment on a réussi à faire notre personnalisation? On a commencé à faire un produit. On a vu'un produit en appelait un deuxième. Maintenant, on vend du rosé et du rouge (N.L.D.R.: le vin blanc est son produit de base comme tout vins alsaciens). Maintenant, on a trois pôles pour attaquer un marché. C'est sûr qu'il y aura un qui se démarquera mieux des autres. Avec trois couleurs de vin différentes, on a pu avoir une clientèle plus générale et une plus spécifique. Comment on s'est personnalisé différemment, on est vraiment sorti de notre trou. On n'est pas resté assis dans notre trou.

Sa logique et son choix de carrière sont pour lui assez clairs; il a besoin d'action et cela quelle que soit la forme.

Vous avez une petite vision sur cette étiquette. Je ne suis pas du genre à rester inerte, à rester sur place, à rester dans le même genre de secteur toute une vie. Quand vous commercialisez des bouteilles, c'est un métier très vivant. Il faut que vous sortiez de votre trou. Je m'excuse mais c'est comme cela. Il faut vraiment sortir de votre trou! Il faut aller chercher la clientèle! Et, quand vous l'avez, la partie n'est pas gagnée. Il faut se battre tout le temps! Je dirais c'est un peu ce que vous faites quand vous êtes officier à l'armée. Si vous poussez un crayon toute l'année, vous calculez des choses, ils [certains militaires] sont heureux mais...Il y a l'état major qui est là!

Quand tu réussis à faire prouver que le vin est moins mauvais à ce que beaucoup n'osaient penser, tu as déjà monté quelques... heu... heu Tu marches dans l'escalier de la gloire. Quand tu as gagné des médailles à l'extérieur de la province et du pays et tu reviens, tu te dis: «voilà mon drapeau est à la pointe du flingue ou du fusil. J'ai réussi en Amérique à avoir telle distinction. J'ai réussi dans tel pays à avoir, dans telle province, ceci ou cela.» Là, on est à notre quarante deuxième médaille, en onze ans!

Ce besoin d'action et la recherche de la personnalisation de son entreprise se retrouvent dans son implication dans différentes expériences associatives au Québec.

Ma femme est moins impliquée socialement que je ne le suis. C'est sûr que quand je pars, il faut qu'il y ait quelqu'un qui me remplace. Pendant six ans, j'étais membre de l'Office du Tourisme ici dans la région. Cela fait six ans que je suis à l'association touristique de la Montérégie à titre de deuxième vice-président. On ne personnalise pas seulement le produit ou l'exploitation, on se personnalise soit même! Un nom cela se paie! Ce n'est pas seulement avec un produit qu'on personnalise une entreprise, c'est aussi dans la façon de la vendre, la façon de la sortir!

3.2.6. Impossible n'est pas Stéphane!

Quand il aborde le bilan, il s'estime satisfait. A-t-il d'autres défis en perspective?

Je ne suis pas du genre chasseur à dire j'ai tué mon premier chevreuil, j'aurais un énième dans tant et tant de temps. Je ne suis pas du genre là. Mais le prochain défi, une entreprise comme cela dans la viticulture, tu n'as pas un prochain défi. Dans la viticulture, c'est le vin qui est le défi!

C'est comme un jardin, c'est comme une belle pelouse, si tu ne l'arroses pas, si tu ne l'entretiens pas, elle crève, elle manque d'entretien. La vigne, c'est pareille.

Pourquoi je me suis lancé dans la viticulture? Parce que tout simplement, les parents ont réussi à nous donner, autant à mon frère qu'à moi, l'amour du métier.

Si je n'avais pas été vigneron, j'aurais peut-être été militaire. C'est presque sûr. Je n'aurais pu être le militaire à se casser les fesses dans

une caserne [et] à crever là-dedans un jour. Il aurait fallait que je bouge.

Certes, il y a des contraintes liées au climat qu'il aimerait surmonter...

Prochain défi? Je ne sais pas. C'est forcément quelque chose, en relation tout à fait interne avec le vin. Un autre produit peut-être? D'autres variétés de vigne, peut-être? Je rêve d'une vigne qui supportera plus le climat. Travailler, pour trouver des façons «transgéniques» pour avoir une résistance plus évidente au gel! Comment le faire? Là, on est relation avec les gens d'Agriculture Canada.

Essayer de lutter contre les maladies, non pas avec des poisons ou avec trop de produits chimiques mais, plutôt en faisant des cultures internes de certaines bestioles qui vont contrôler d'autres bestioles sous forme de prédateurs et ainsi de suite.

Étudier aussi plus le niveau climatique, par rapport à certaines maladies, Mildiou ou Oidium pour pouvoir minimiser le nombre de traitements. Encore que nous n'en faisons pas des masses. Avoir des matières actives qui existent en Europe mais qu'ici on n'a pas. On n'a pas le droit de les utiliser ici encore parce que, tout simplement, ils ne veulent pas les connaître. Et puis, ils estiment que ceux qu'ils ont sont bons. On peut peut-être réussir à prouver qu'il y a des façons plus écologiques pour combattre certaines choses, cela sera peut-être encore un défi.

Mais je dirais, qu'il y a des choses que je rêve de trouver un jour. Avoir juste six mois pour faire notre travail. Avoir la résistance au gel, quand même. Moi, je crois que cela sera faisable. Sauf que c'est à grand renfort de dollars! Il faut voir si on a les fonds. Est-ce qu'on va se trouver des fonds? Est-ce que ce rêve on va l'atteindre? Il faut concrétiser, quoi!

Pour comprendre un vigneron, il n'y a rien de mieux que de goûter son vin et surtout de l'apprécier. L'étiquette nous renseigne également sur le vigneron.

C'est un produit dont je suis vachement fier parce que cela caractérise ce climat froid.

Vous voyez, je suis très français, Bonaparte est en plein l'étiquette. En plus, je chevauche mon vignoble sur un nuage. Le nuage, c'est ma pensée [...] Je suis un peu dans les nuages pour avoir créé ce que l'on fait. Je suis un peu dans les nuages. En plus, je suis bonapartiste, il fallait que je le mette sur l'étiquette [...] Il n'est pas là par hasard et bien loin de là. L'aigle Impérial tient dans ces serres une clef! Pourquoi, une clef? Mon nom, en allemand, en nom propre, c'est un prénom. En non commun, cela veut dire «passes partout». On a voulu coller un petit peu dans les serres.

Qu'est-ce que ça représente, Napoléon? Napoléon n'était pas grand physiquement, mais je pense que la France n'a connu de plus «grand homme» dans le sens figuré.

Mais, je trouve que la France a connu des époques grandioses et très grandes personnes au niveau de la valeur. Elle a connu [également] des périodes plates aussi je dirais. Mais, en règle générale, Napoléon - par le fait, peut-être, qu'il était d'une des régions vraiment extérieures à ce qu'on peut appeler la métropole - a quant même réussi à faire voir que la grandeur de la France ne provient pas seulement du centre mais vraiment de la superficie allongée ou extra!

[Napoléon est] quelqu'un qui emmène des gens à la guerre. C'est sûr qu'il en a fait tuer. Mais je dirais qu'il y avait une forme de grandeur dans ce genre d'homme qu'on devrait théoriquement retrouver dans beaucoup de politiciens. [D'ailleurs] je pense qu'ils devraient lire des bouquins sur ces gens-là, ça les aiderait beaucoup!

Comme je dis toujours, il y a quelqu'un un jour qui m'a dit: «mais pourquoi Napoléon?» J'ai [répondu] «Regardez-le! Regardez-le sur l'étiquette! Lui au moins il se tenait droit en selle. Une maîtrise parfaite!». Pourquoi Napoléon? Tout simplement parce que j'estime qu'il y avait une fierté dans cet homme! Et, quand il a été défait, de la façon qu'il a été défait, il n'a pas sombré à cause de ça.

Il y avait une forme de grandeur dans Napoléon [...] une grandeur d'âme. C'est sûr qu'il n'a pas fait seulement du bien, et ça c'est parfaitement logique. Personne n'existe et ne fait seulement du bien. Mais, quant je vois de Gaulle, la fierté qu'il a eue, la France, il l'écrivait avec un grand F.

Moi je pense que quand quelque chose n'est pas rentable [d'un certain point de vue financier] ça mérite d'être fait! Ces gars là ont réussi à faire des choses qui pour eux n'était peut-être pas spécialement rentables. Le souvenir qu'ils laissent, c'est ça qui compte.

Ils se sont certainement retrouvés dans des situations militairement - ils ont été mis dans le défi - où il a fallu chercher des solutions: les trouver, les appliquer et puis les réussir. [...] Mais, ces gens là ont réussi à faire un travail d'équipe en mettant une fierté nationale. Pis, je pense que cette fierté nationale, chapeau pour avoir réussi à le faire.

Il y a un parallèle - je ne veux pas dire que mon père est Napoléon ou ni moi non plus ou n'importe - mais je pense que dans une société il faut s'asseoir et il faut remettre en question ce qui est! Et, quand il y a des choses qui sont [bêtes] eh bien, il faut les éliminer! Il faut avoir le courage de dire que ce qui est [bête] est [bête], et puis, je vais essayer de trouver autre chose.

3.3. Le cas de Jérôme, homme d'affaires et musicien.

3.3.1. Un petit Poulbot* de la rive droite.

Jérôme est né en 1954 dans la ville Lumière. Il est l'aîné des garçons mais sa sœur est son aînée d'un an. La famille de Jérôme se compose des parents et de trois frères et une sœur.

Selon ses souvenirs, c'était une famille unie, particulièrement avec ses frères et sœurs.

Les samedis, c'est des souvenirs. Ce n'est pas des mauvais souvenirs, du tout en fait. On s'amusait beaucoup entre frères et sœurs, surtout avec les frères d'ailleurs. On se suivait à quatre ou cinq ans d'intervalle. Mon petit frère a, quoi, cinq ans de moins que moi.

Il se sentait très, très proche d'eux. Il se souvient de sa mère comme une personne chaleureuse et présente.

Ma mère, une mère au foyer [avec] cinq enfants, donc elle n'a pas travaillé à part à la maison. Ma mère, au contraire, [était] très chaleureuse. Vraiment l'équilibre, la balance vraiment! Ça fait un équilibre intéressant parce qu'elle était très chaleureuse [et] très mère poule, maternelle. Toujours là, bien sûr, parce qu'elle ne voyageait jamais.

Ma mère, toujours très chaleureuse. J'étais un petit peu, j'étais l'aîné des garçons, un peu le chouchou. J'ai remplacé un peu son mari quand elle était plus jeune. J'imagine ceci parce que... [je garde de] très bons, très bons souvenirs avec ma mère.

Elle était toujours sur le *speed* parce qu'elle avait cinq enfants. Elle était toujours toute seule. Il n'y avait pas de femme de ménage bien

* Nom attribué aux enfants des rues de Montmartre à Paris.

sûr. Elle en avait un dans le ventre, l'autre sur la poussette, l'autre dans la poussette, deux qui s'accrochaient à la poussette, etc. Et, c'est exactement comme ça qu'elle allait faire ses courses. C'est affolant même! Il y avait la poussette, il y avait ma sœur et moi on était sur chaque côté, il y en avait mon frère qui était dedans, il y en avait un dans le ventre! Ça fait quatre; un, deux, trois, quatre, Comme, probablement un autre qui n'était pas encore là, c'était de la folie!

[À propos de l'influence de sa mère lors de sa jeunesse] Parce qu'en plus elle était musicienne, elle était concertiste de piano. Donc, c'est elle qui nous a éduqués au niveau de la musique. Elle nous a donné le goût de la musique, de la lecture de la musique. Elle jouait du piano, beaucoup ou un petit peu, cela dépendait.

C'est vraiment elle qui s'occupait de nous. Elle nous sortait au parc pour aller jouer, les squares comme ils appelaient à Paris. Dans les parcs avec les trois arbres pelés et tondus qui restaient et les tonnes de petites crottes de chien. Donc, c'est elle qui faisait ça, qui faisait notre goûter, qui nous amenait une fois de temps en temps chez nos grands-parents qui étaient là aussi. Donc, ça fait une différence quand mes grands-parents maternels s'occupaient de nous. Je pense qu'ils essayaient de décharger un peu leur fille, de temps en temps, le mercredi ou le jeudi.

Elle voulait vraiment des enfants. Elle voulait tous ses cinq enfants! Il y a aucun doute [...] Cinq enfants en six ans, hein? Elle est encore jalouse maintenant quand elle voit des femmes enceintes dans la rue. Il y a des gens comme ça. Ma femme est comme ça, pourtant elle en a quatre. Il y a des gens qui adorent ça. Donc, vraiment, la vraie mère poule»

Par contre, il se souvient de l'absence de son père due à ses occupations professionnelles.

[À propos des souvenirs] de mon père: absent, de ma mère: présente. En gros, pour résumer, c'est ça. Mon père était toujours parti. Soit parce qu'il était en voyage, à l'étranger [ou] en France, soit parce qu'il était en réunion jusqu'à très tard. Nous, on se couchait tôt. Quand on était petit, donc, j'ai un peu l'image d'un père absent. Ça c'est clair, j'ai *dealé* cela depuis.

Quelqu'un de très, très réservé et très timide, probablement. C'était un bloc de glace, il faut le dire. Sûrement pas à l'intérieur mais, à l'extérieur si. On m'a fait souvent la réflexion, j'ai le même problème.

Quand les gens entrent dans mon bureau, ils sont frigorifiés. Alors, que ce n'est pas du tout intentionnel. C'est probablement une timidité, certainement.

Pour situer son père dans le contexte familial, il faut préciser que ce dernier était issu d'une grande famille de militaires. Il n'avait pu lui-même embrasser cette carrière à cause de la tuberculose qu'il avait contracté durant sa jeunesse; c'est pourquoi il étudia aux HEC de Paris.

Mon père était le non militaire de la famille. C'est vrai qu'il était malade [à l'époque], il avait la tuberculose à la fin d'année 1949 et début 1950. Et donc, du collège militaire, où il était pour ses études, il est passé directement au sanatorium pendant quatre ans [...] Disons que ça l'a affecté, parce que... En fait, c'est comme ça qu'il a fait HEC à Paris. [Cependant], il avait prévu d'être dans l'armée comme tout bon [membre de ma famille] qui se respectaient à l'époque.

C'est vrai que mon père était très malade tout le temps [...] il a été malade très longtemps quand il était jeune. Et, ensuite il a eu des problèmes de dos. Il a eu une opération du dos. Il a toujours mal au dos, vraiment très handicapant.

Enfin, je pense qu'à cause de ça, il est devenu quasiment hypocondriaque. C'est-à-dire qu'il se trouvait des bobos ou des maladies partout. [...] C'est vrai que dans ma famille, comme dans beaucoup de famille en France je dirais, les médicaments il en a toujours pleins. [Quand] on se met à table [en France], il y a toujours le pain, la bouteille de vin et les trois paquets de médicaments. Ça c'est typique et dans ma famille c'était toujours aussi comme ça. C'est vrai que mon père parlait souvent, pas de maladies, mais de bobos. À cause probablement de ce qui lui était arrivé quand il était jeune. Ma mère n'était jamais malade, jamais. Elle n'avait pas le choix je pense.

Né à Dakar, son père a grandi à Saïgon et en Syrie. Ainsi, il avait grandi dans un contexte international, peut-être cela a influencé son parcours

professionnel. Ces deux aspects, les côtés international et gestionnaire, ont eu, selon le propre aveu de Jérôme, une influence majeure sur lui.

Mais c'est clair que mon père était assez absent, et donc je n'ai jamais eu de relations très privilégiées avec lui. [Car] Il était très froid au niveau des contacts.

Mon père, était *exécutif*, directeur général du Bon marché à Paris, un des grands magasins de France. Ensuite il est devenu secrétaire général des Nouvelles Galeries de France. Il avait une responsabilité de fou. Il avait, je crois, deux milles cadres qui se rapportaient à lui. Un truc de fou. Il fallait qu'il fasse le tour des magasins. Il avait énormément de responsabilité. Avec son travail, il a voyagé beaucoup, il a voyagé un peu partout dans le monde. C'est probablement de là que j'ai mon goût pour les voyages internationaux. Et que j'ai eu mon goût pour le commerce, également, les affaires.

Son grand-père paternel provenait d'une grande lignée de militaires français.

Mon grand-père était général en charge des colonies françaises à l'époque. Deux de ses fils étaient amiraux, un pour l'armée de terre ou de mer et puis l'autre pour les sous-marins. Il avait un frère qui était dans l'armée de l'air, enfin bon, il y avait beaucoup, beaucoup de militaires.

Le voyage et le commerce n'est pas simplement le fait de son père. On découvre au fil de la conversation que du côté de sa mère, il y avait également des voyageurs commerçants. Le jeune Jérôme baigna vraiment dans un univers international très tôt.

Du côté de mon grand-père, arrière-grand-père maternel, celui qui était à New York et qui a fait faillite avec le crash boursier, il est retourné en France par l'Angleterre. Il a marié une anglaise. Il est revenu avec une anglaise et donc, dans la famille de ma mère, il y avait toujours la théière presque toute la journée. Effectivement je me souviens, on prenait le thé tout le temps.

Y aurait-il des gènes de voyageurs dans la famille de Jérôme?

C'est complètement dans les gènes. En plus, mon arrière-grand-père était Américain. Il est devenu Américain au début 1900. Il a été naturalisé. C'est lui qui a créé la marque des soupes Campbell. Il a créé les soupes en 1904. Je pense donc que c'est un peu dans les gènes.

[Son arrière-grand-père] était donc Français d'origine, il était à New York dans la fin du dix neuvième siècle. Il a démarré l'usine Campbell, des aliments préparés. Après il a fait fortune. Ensuite, il a tout perdu avec le Crack de 1929. Il est reparti en France par bateau. Il s'est arrêté à Londres. Il a marié une Anglaise. Il est arrivé à Paris. C'est peut-être probablement comme cela qu'on a eu des gènes...anglo-saxons.

Arrière, arrière-grand-mère anglaise, mais ma grand-mère parlait couramment l'anglais. Couramment puisque sa mère était anglaise. Je suis un être bien complexe hein!

Donc, effectivement, il y a une influence probablement pour l'attrait de l'international [...] On [dans la famille de Jérôme] a toujours eu la vision d'un monde un peu plus grand que la France. C'était la France et le reste du monde quoi [...] Donc, le goût des voyages [provient] probablement de ce côté là, et le goût des affaires probablement du côté de mon père.

L'école qu'il fréquente est nécessairement en rapport avec le milieu social d'où sa famille provient.

J'ai été à l'école à Paris, J'ai été à Saint-Jean d'Auteuil pour commencer, une école privée, rue Lautrec.

Donc, ce que je peux vous dire, j'ai été à l'école comme tout jeune garçon chez les curés, c'était comme ça dans ma famille. Les filles étaient chez les bonnes sœurs et les garçons chez les curés. Ensuite, j'ai été un peu en pensionnat, pendant un an je crois, chez les frères Maristes dans la Marne. Pour des raisons de santé en fait, j'avais des problèmes pulmonaires avec la pollution de Paris. Donc, on m'a envoyé un an au vert faire mes études avec un de mes frères qui m'a accompagné pour que je ne sois pas tout seul.

J'étais plutôt très jeune, je devais avoir sept ou huit ans. Et on était pensionnaires, donc on partait le dimanche soir et on revenait le vendredi soir je pense ou le samedi matin, je sais plus exactement. Les Maristes, bon, ce n'est pas des drôles non plus.

Ça s'appelle des Maristes, les frères Maristes en fait, qui sont des religieux, des frères. Ils sont un peu comme les jésuites avec des punitions corporelles, etc. J'ai passé près de tout ça comme tout le monde à l'époque, coup de règles de fer sur les doigts, assis à genoux sur des règles dans les coins.

Très discipliné, très, très, très discipliné. Ils frappaient les enfants. C'était affreux! Bon, c'est peut être pour ça que je suis resté juste un an. Je ne me souviens plus très bien. Enfin, voilà. Ensuite, mon secondaire je l'ai fait à Saint-Jean de Baptiste, c'était l'équivalent à de Saint-Jean d'Auteuil mais pour les grands.

En somme, il provient d'un milieu que l'on pourrait qualifier de privilégié.

Largement favorisé, j'avais dans ma classe le fils de Charles de Gaulle. J'avais dans la classe en dessous de moi, le fils de Giscard D'Estaing. C'était un milieu très privilégié. Mais les mecs étaient des bosseurs, gros bosseurs. Je pense qu'ils étaient encouragés dans la famille à bosser. Ils avaient papa ou maman dans leurs tripes. Donc, ça bossait bien, on n'avait pas tellement de temps, d'ailleurs, [autre] que de travailler. Je ne me souviens pas vraiment si on passait des week-ends.

On avait quand même une vie sociale assez remplie parce qu'on sortait aussi le samedi soir. On avait les boums, les fameuses boums de l'époque! Ils avaient des fêtes à droite et à gauche. Mais, c'était toujours un peu guindé et un peu plate, comme on dit au Québec. Le cercle militaire de Paris, les machins et les trucs, car dans ma famille on a beaucoup de militaires. C'est un peu ce genre de soirée là.

Mais, le jeune Jérôme possède un échappatoire.

C'était la musique, c'était jouer en groupe. [C'est] comme ça qu'on se détendait. On faisait ce qu'on appelait une boum à l'époque. On faisait la tournée des grands ducs, c'est comme ça qu'on faisait un petit peu d'argent de poches. J'ai été aussi prof de musique. Concernant l'argent de poche, je donnais des cours à des élèves, des jeunes entre sept et

quinze ans. Histoire de me faire quelques sous. Pour me payer mes guitares et autres.

3.3.2. Entre la Caroline du nord et Saint Germain des prés, le jeune Jérôme est *Sur la route*.

Ensuite, il entame des études collégiales qui se passent rapidement et obtient à l'âge de dix-sept ans, illustrant le sérieux de son travail, le baccalauréat français en économie.

Je n'ai pas un niveau d'étude extraordinaire. J'ai un bac en économie, j'ai passé deux ans en Fac de médecine, j'ai passé deux ans en Fac de science.

J'étais, en fait, un bon élève, jusqu'à la seconde. La seconde, j'ai vraiment raté, j'ai eu un problème de transition, entre la troisième et la première [...] Je suis quant même arrivé au-dessus de la moyenne mais pas très bonne. Et, je me suis ressaisi en première où vraiment je suis arrivé dans les premiers. Parce que j'ai eu tellement de mauvaises notes en seconde, ça m'a fait réagir. J'ai mis le paquet! J'ai joué là-dessus un moment pour réussir. Après, je suis arrivé et j'ai passé mon bac à dix-sept ans, en 1971 je pense ou en 1972.

Auparavant, sa famille s'était exilée hors des murs de Paris, dans une banlieue champêtre.

On s'est exilé. J'ai oublié de le mentionner, on s'est exilé quatre ans, de 1964 à 1968. Exilé, dans le coin de Montfort L'Amaury, dans la banlieue ouest de Paris, où mon grand-père avait une maison. Donc, on a déménagé de Paris, on a habité là quatre ans. J'avais dix ans à l'époque et j'avais quatorze ans quand on est revenu à Paris. Donc, on est revenu en juin 68 à Paris.

De cet exil, le jeune Jérôme garde un souvenir agréable car il a pu s'adonner aux activités qu'il aimait.

C'est là que je faisais du cheval. Tout ce qui était équitation se faisait là-bas, du côté de Montfort L'Amaury. Alors là, il y avait vraiment... on s'amusait bien. On était un bon groupe d'amis dans le village du coin. Quand on faisait de l'équitation, souvent on allait jouer dans les bois, faire des flèches, des trucs de garçons de dix ou douze ans quoi! En gros c'est ça.

Il pratiquait également de la musique.

Et, qu'est-ce que j'ai fait durant toutes ces années? En fait, je faisais un peu d'équitation. Mon sport préféré avec un peu de tennis, c'est les deux sports que je faisais. J'étais musicien, j'avais un groupe qu'on a créé à l'école, au collège. Et donc, on avait les répétitions. On avait aménagé un studio de musique, etc. On avait toujours une cave dans laquelle on répétait les week-ends. C'était ça, on avait de bons passe-temps, on s'amusait bien. On jouait de la bonne musique. J'ai continué ma musique, j'en joue toujours un peu d'ailleurs.

J'étais un grand timide et donc, pour moi, ma meilleure façon de m'exprimer c'était le non verbal. Il y en a d'autres, c'est la peinture, le théâtre, plein de choses... Moi, c'est la musique. Absolument, la musique pour moi était mon premier moyen d'expression, pour me sortir de l'adolescence. [La musique] m'a permis de m'exprimer sur ma rage, sur mon plaisir, sur un paquet de choses. Je dois beaucoup à la musique.

On a passé trois ou quatre ans ensembles dans ce groupe-là. Après, on a fait un autre groupe. C'était le *fun*. Le collège, bon, c'était dur parce que c'était un collège privé qui écrémait, c'est-à-dire si vous n'aviez pas tant de moyenne à l'époque, pff! Tu étais mis à la porte, rapidement. Ha oui, parce qu'ils voulaient 100 % de réussite au Bac!

Suite à l'obtention de son Bac, il fait son voyage initiatique aux États Unis.

C'est vrai, j'ai eu cet attrait vers l'Amérique du Nord très jeune. Comme j'étais musicien et que je jouais avec des Américains à Paris, j'étais encore plus attiré. D'ailleurs c'est comme ça que j'ai appris mon anglais. [J'étais] attiré de connaître la culture américaine, d'aller voir sur place et tout ça. Et, mon père m'a payé ce voyage, justement après mon bac, pour aller aux États-Unis. Mon premier voyage aux États-Unis, c'était fou! Extraordinaire! J'ai passé un mois en Amérique. [Vous savez], c'était l'Amérique!

C'était Ex-Tra-Ordinaire! ça a commencé fort je dois dire, le voyage. C'était un 747, sûrement un vieux charter j'imagine à l'époque. Le 747 fuyait. Je me souviens du voyage qui a duré huit heures, il y avait de

l'eau qui me coulait dessus. J'étais censé arriver à je ne sais plus quelle heure. Atterrir à JFK, reprendre un avion à La Guardia, donc pour aller en Caroline voir les amis de mes parents. Un voyage quant même assez compliqué pour un premier voyage! C'était mon premier voyage en avion, donc, c'était pas mal!

Donc, j'arrive à JFK, malheureusement l'avion avait tourné trois heures au-dessus de New York parce qu'il y avait trop de trafic. Donc, j'avais raté ma correspondance, et j'étais obligé de prendre une chambre à New York, pour attendre le vol, le premier vol du matin.

Lors de sa recherche d'un hôtel pour passer la nuit, il lui arrive une aventure.

Et là, une voiture s'arrête sur le trottoir, je me fais braquer. Deux guns dans la tête, le copain avec qui j'étais la même chose. [Pour les] deux types, visiblement des junkies, on crevait les yeux. On était vraiment les touristes qui créchaient à minuit à La Guardia! Le coin le pire, en fait, de New York, pratiquement à part Harlem! Donc, j'ai été obligé de partir en courant quand ils ont commencé à tirer!

Ils arrivent à semer leurs assaillants mais l'émotion de cette agression reste vive.

Évidemment, légèrement traumatisant, on a passé la nuit à se saouler - c'est la première fois que vraiment je me saoulais - histoire d'oublier! Et, on est arrivé très tôt vers cinq heures ou six heures à l'aéroport prendre le vol. Moi, j'ai eu de la chance, ils ne m'ont rien volé parce que ma valise était trop lourde et ma guitare, ils l'avaient probablement pas vue. Mon copain s'est tout fait voler, le fric, caméra, valise, tout, tout.

On était dans une famille extraordinaire, femme de sénateur, un truc que je n'avais jamais vu. Le garçon de mon âge pilotait un petit avion! Le père avait un jet de compagnie! Broadway! La vie de grand luxe! On a passé un mois extraordinaire à courir des filles. Les filles étaient magnifiques et bien plus libérées qu'en France! [...] On s'est vraiment amusés. On s'est éclatés comme des fous, on a fait de l'avion, on [est allé] voir le Dakota avec le jet.

Le jeune Jérôme bénéficie d'une immersion totale dans la culture américaine. Ceci lui permet de perfectionner l'apprentissage de la langue anglaise et les subtilités de la culture nord-américaine.

Ça m'a donné un bain de culture parce que j'ai vraiment été partout avec les copains [...] On est allé partout, on a fait des fêtes, fêtes sur la plage, la nuit avec les guitares, de la bière et tout. Une culture que je ne connaissais pas du tout. En rentrant en France pour moi, c'était réglé. Il fallait que j'aie un jour en Amérique du Nord à un moment ou un autre. Mais, j'avais oublié ça, en fait, parce qu'après il y a eu les études et j'ai commencé à bosser. Donc, j'ai un petit peu oublié ça, pis ça m'est revenu après.

Revenu au pays, la réalité de Jérôme se traduit par deux termes: la faculté et Saint Germain des prés.

C'était chaud comme époque à la faculté. Je suis rentré en première année de médecine en 1972. Là, disons, c'était chaud. On était politiquement branchés bien sûr à gauche, évidemment. [...] On refaisait le monde le soir, autour d'une tasse de thé ou un truc comme ça. Du côté de Saint-Germain des Prés, j'avais une petite chambre de bonne.

La vie d'étudiant à Paris.

J'étais au métro Saint-Germain des Prés au septième étage sans ascenseur, sans eau chaude, sans cuisine, sans toilette. Enfin, j'ai fait ça trois ou quatre ans. C'était la fête, pour te dire que je n'étais pas vraiment original de ce côté là. Médecine n'était pas vraiment pour moi. Et, tant mieux, parce que j'adore ce que je fais maintenant. J'ai dû trop m'amuser! [...] On rentrait à mille deux cents la première année, il y en avait cent qui sortaient! Et, je n'étais pas dans les cents premiers, ça c'est sûr!

J'ai appris des choses passionnantes qui m'ont donné une très bonne base. En fait, j'ai passé quand même deux ans en médecine et deux ans en biologie, sciences de la nature humaniste ça s'appelait. Ça m'a

donné une base assez solide quant même pour faire le métier que je fais aujourd'hui.

Et, d'un autre côté ça m'a donné une vie sociale incroyable. On était bien branché politique. Également, je refaisais de la musique, j'ai joué avec Lavillier et avec d'autres à l'époque. Il y a eu toutes les grèves, les manifestations...

Il se rebella contre son père.

J'étais assez rebelle. J'ai dû lui claquer la porte au visage plusieurs fois [...] On n'était pas, on n'est pas très, très proche.

Mais, il relativise tout de suite après.

J'étais le rebelle un peu. Comme tout le monde, quand je sortais de mon adolescence. Je l'ai fait un peu tard mon adolescence. J'étais un peu rebelle, les cheveux longs, les jeans, les chemises indiennes à l'époque, etc. C'était le look 1970. Sinon, aucun problème avec mes parents, on a éduqué mes parents! Parce qu'ils ont été plus cool pour les suivants. [Mais] pour moi, ça été un peu difficile.

J'ai défriché, j'ai été un défricheur de ce côté-là!

Il y a eu des accrochages mais jamais au point où on a cassé les ponts. Ça s'est toujours bien passé de ce côté-là. Non vraiment, et puis il faut dire que je n'ai pas fait des [bêtises], j'étais surtout branché musique, politique. Bon, c'est vrai, je bossais mais peut-être pas assez. Je bossais beaucoup, mais sûrement pas assez pour faire ma médecine.

Parallèlement à ses études, il trouve un travail à l'hôpital.

J'avais un de mes amis qui était le fils d'un professeur de chirurgie, donc j'avais pu travailler à l'hôpital comme étudiant dès la première année [...] Et donc, j'ai fait des choses assez dures. Je travaillais la nuit pour faire un peu plus d'argent, mais [c'est] vraiment très fatiguant. Pour moi, c'est important d'avoir une certaine autonomie financière. Mes parents n'étaient pas bourrés de fric, loin de là. Même s'ils se débrouillaient bien avec cinq enfants et une personne qui travaille seulement, ils n'avaient pas des revenus de fou.

À l'hôpital, j'ai travaillé comme brancardier, et puis comme aide soignant. J'avais le droit de faire ce genre de chose sous la direction

des médecins ou des infirmières. Donc, j'ai travaillé au service d'urgence, j'ai fait les deux [...] l'urgence et la réa... La réanimation, j'ai fait ça pendant un an. Ça a été très formateur. Oui ça m'a permis de goûter un peu le travail, à la vie professionnelle, aux implications. Je travaillais la nuit, donc c'était très difficile. Il fallait que je m'organise dans la journée pour faire ce que j'avais à faire.

De cette expérience de travail à l'hôpital, il en retire trois choses: la valeur de l'argent, le travail dur et de groupe et, enfin, une inclination vers le business. Cette période est également marquée par une amitié.

C'était justement vers dix-sept ou dix-huit ans, là où avec mon meilleur ami - il s'appelle Gilles, je l'ai connu, bien avant - j'ai vraiment accroché avec lui. Vers mes dix-sept, quand je suis entré en fac. C'était un morceau, ce type-là...

Il travaillait déjà pour Schlumberger dans les pétroles. C'était un truc un peu de fou, il faisait beaucoup d'argent. Il était très bien payé pour l'époque, il avait un appartement à Montmartre. À mon âge, à dix-huit ou dix-neuf ans j'étais loin de ça, hein!

En fait, j'ai perdu contact avec lui pendant quinze ans, j'ai repris contact il y a un mois à peu près. En revenant de France, j'ai trouvé son numéro, j'ai appelé quinze ans après. Là, il est en Sologne. Il a un haras avec des chevaux. C'est surtout ça, il s'occupe de ses chevaux et de son haras, de son business.

Amis? c'était vraiment Gilles mon ami, c'était mon meilleur ami, vraiment. J'avais d'autres amis? Oui, j'avais une amie fille, qui était très, très sympa, hem... Sinon, j'avais beaucoup de copains, je n'avais pas de très bons amis. Non, je n'avais pas tout un groupe d'excellents amis, j'avais tout un groupe de copains. C'est différent, mais probablement que j'étais très exclusif.

Son refus de l'armée et de faire carrière dans cette institution est un des gestes qu'il pose envers son père.

[Le service militaire?] Non, je ne l'ai pas fait. Je ne l'ai pas fait et je m'en porte pas plus mal. J'en suis ravi. Je me serais mal vu un an dans l'armée française.

Il [son père] aurait bien aimé [mais] j'étais complètement antimilitariste, moi. Je détestais l'armée.

C'était dans ma phase de rébellion. J'avais les cheveux longs, il voulait me les couper, tout était comme ça. J'avais une *girl friend*, une copine qui était très sympa. Je n'avais aucune envie de partir deux ou trois ans et laisser ma petite amie derrière moi et me la faire voler par personne d'autre. J'avais des raisons stupides, mais...

3.3.3. Le papillon laisse sa chrysalide à Paris!

Il fait la connaissance de sa future femme, Véronique, en juillet 1977, il a 23 ans.

Je l'ai rencontrée à Toulouse par hasard. J'allais voir un de mes frères, elle allait voir son frère. On était dans le même endroit, c'est comme ça qu'on s'est rencontré. Un pur hasard. L'important c'est naturel, il ne faut pas penser à ça non plus. C'est étonnant parce qu'elle était très jeune, elle avait dix-sept ans et demi, et moi j'étais quand même plus vieux, j'avais vingt-trois ans et quelques. Une adolescente quoi. Elle vivait encore chez sa mère. Mais, depuis ce moment-là, on ne s'est jamais quitté. Ce qui est étonnant parce qu'en général, quand on se rencontre aussi jeune, surtout pour elle, ça ne dure pas... ça a duré jusqu'à maintenant.

Elle est parisienne. Elle est française du Maroc. Sa famille est de Gaza, mais ils sont arrivés à Montmartre. Elle est parisienne de naissance. Elle non plus n'a pas fait d'études universitaires, elle est secrétaire médicale.

Ils se marièrent le 15 Mai 1979, il avait 25ans.

On n'avait aucune intention de se marier jusqu'à 19 ans. Elle s'est dit, moi j'aimerais ça rester ensemble un moment. Quelle erreur! Et, effectivement à l'époque j'avais vingt-cinq, je crois que c'est un âge à peu près normal d'avoir un premier enfant. C'est comme ça qu'on a planifié notre première fille, Audrey. Elle est née en 1979.

Il évoque les réactions de sa famille lorsqu'il commença à fréquenter Véronique. Il est à noter que sa femme provient d'un milieu social modeste,

elle est également de religion juive. Ce qui ne correspond pas du tout aux standards culturels de la famille de Jérôme.

En fait, dans ma famille on m'aurait tué à vue! Comment elle était acceptée? Très mal, très mal parce qu'elle n'était pas du tout du même milieu. On s'est marié pour commencer. [...] Elle était très mal [acceptée] parce qu'elle n'était pas du tout du même milieu. Dans ma famille, ça ne se faisait pas à l'époque. [...] Ça n'a fait que renforcer ma rébellion dans ma famille parce que je n'en avait rien à fiche des niveaux de classes [sociales] ou des machins. Ce n'était vraiment pas dans mon tempérament. Cela a fait que ça été très, très mal au début.

Et puis, tranquillement, ils se sont rendus compte qu'elle avait une très bonne influence sur moi. Pour finir, ils l'adorent. Cela fait des années qu'ils l'adorent. Mais, les deux ou trois premières années, elles ont été vraiment très difficiles. Je ne suis pas resté très proche de ma famille pendant ces années-là. Pour éviter des problèmes.

Et, par l'amour, elle [sa femme] m'a donné une certaine balance, un certain équilibre. Elle est très pratique, très terre à terre et tout. Moi, je suis un rêveur, donc je plane [...] C'est l'inverse, elle m'équilibre bien. Elle m'apporte une dimension que je n'avais pas du tout pour me faire penser à certaines choses, à mettre les choses en perspective, et une joie de vivre que peut-être je n'avais pas non plus.

Elle était quant même assez bordélique dans son style, donc moi je lui ai apporté un petit peu de structure. Voilà, donc, on s'est vraiment, comment dire, comme si deux morceaux s'imbriquaient. En fait, on était vraiment complémentaire l'un à l'autre. C'est probablement pour ça que ça dure encore parce que, quant même, on est passé à travers, je dirais, pratiquement trois pays, la France, le Québec et le Canada.

De leur union de complémentarité et d'amour, ils ont quatre enfants. Il décide d'arrêter la musique et de commencer à rechercher un meilleur travail qui puisse les faire vivre.

Parce que voulant me marier, avoir des enfants, avoir une famille, je ne voyais vraiment pas comment faire, à moins d'avoir une santé extraordinaire, mais il y a trop peu d'élus et trop qui ratent. J'ai un de mes frères, qui est passé par Berkeley et est un très bon musicien financé par le gouvernement français, il n'a jamais réussi [...] Et, ça fait vingt ans qu'il fait ça! Il commence juste à sortir et il travaille comme fou. C'est un excellent musicien. C'est pour ça que j'ai fait autre chose. Même si j'étais bon musicien, je ne me voyais pas élever une famille en faisant ça.

Son premier vrai travail, il l'a à 24 ans, en 1979.

Ma première expérience de travail en été 1979, un an à passer dans une entreprise de fourniture de Haute Couture dans la mode féminine et dans le Sentier de Paris. [...] J'étais en fait à la commission pour vendre des vêtements de grands couturiers, tels que Daniel Hechter, Pierre Cardin, etc. Cela a duré un an, très bonne école. Excellente école!

Disons que la haute couture est un domaine extrêmement compliqué, très à court terme, très rapide aussi au niveau des collections, etc. J'étais à la commission. Si je voulais faire beaucoup d'argent, il fallait que je vende. Je n'avais pas un sou de salaire fixe. J'avais le portefeuille le plus nul qui existe, en fait. Parce que j'étais le dernier arrivé.

Si des vendeurs ne voulaient pas d'un client, ils me les refilaient. Dans cette entreprise, j'étais un novice. L'entreprise, elle ne prenait pas de risque, soit je ne marchais pas et je ne faisais pas de sou, soit je marchais et je développais des clients, c'était un *Win Win*. Au bout d'un an, il se trouve que j'étais le mieux payé des vendeurs. C'était ma première expérience. En fait, l'idée c'était d'acquérir de l'expérience, une approche pratique intense dans la vente et dans le marketing.

Après cette première expérience, son but est de quitter Paris pour aller ailleurs. Ses raisons?

La première: Paris. Parce que c'était évident qu'ayant travaillé à Paris, je ne voulais pas passer ma vie à courir dans Paris. Deuxièmement, je désirais être plus aligné avec mes études que j'avais faites auparavant. Troisièmement, je comptais fonder une famille. Me marier, avoir des enfants et il était peu probable dans ce métier que j'y arrive. Mes critères étaient donc: d'abord, être en ligne avec ce que j'avait étudié et deuxièmement sortir de Paris et aller voir du soleil. En gros, c'était aussi simple que cela.

J'ai eu deux offres d'emploi; l'une de Lévis et une de Mithra. J'ai décidé de prendre Mithra. C'était assez évident. C'était une compagnie suédoise faisant partie d'un gros groupe suédois. J'ai commencé comme vendeur dans le groupe diagnostic. C'est le groupe qui avait le vent dans les voiles à l'époque et qui avait un mandat...

De son expérience de Mithra, qui se déroulera de 1979 à 1983, il développa ses habiletés de vendeur et ses connaissances dans le domaine de la biologie.

Je suis basé à Arcachon. Donc, premier objectif rempli. Deuxième, Mithra qui était en ligne avec mes objectifs antérieurs. J'ai trouvé un job dans le marketing médical. Nouvelle et différente expérience que dans le prêt-à-porter. Donc, c'est comme cela que j'ai commencé. À Mithra, j'ai eu beaucoup de job... beaucoup différentes positions en fonction des années. J'y suis resté 12 ans dans la société. Mais, je ne pense pas que j'ai fait pendant deux ans la même chose. J'ai eu des jobs, complètement différents tous les ans, pendant deux ans.

Cela a commencé en tant que responsable régional Sud-Ouest pour la division diagnostic. On avait trois divisions à l'époque. Le Diagnostic, à l'époque, c'était de changer la base de clients [...] Notre objectif était de changer complètement de terrain et de passer de trente laboratoires en radio-immunologie à cinq milles laboratoires privés, en utilisant une nouvelle technologie. Et donc, avec quatre autres personnes, on s'est donc martelés à changer de marché complètement pendant un an et demi à deux ans. C'était un travail de fou; quinze heures par jour en démonstration. On a frappé à cinq mille portes de laboratoire et on a complètement changé. C'était très profitable pour la société.

Je suis devenu le meilleur représentant à l'époque. Le jour où mon patron, le directeur des ventes, est parti, j'ai reçu un coup de fil de mon président disant: «Écoute, j'aimerais bien que tu viennes à Paris». J'avais à l'époque, vingt sept ans. En fait, le choix n'était pas facile car j'avais une femme et deux enfants, une qualité de vie incomparable! Sur le bord de la plage à Arcachon. Revenir à Paris, dans un appartement, pour ma femme et mes enfants, cela aurait été dur. Par contre, j'ai fait le choix de carrière.

À partir de là, j'ai un deal avec mon patron. Oui, j'allais remplacer mon Boss, j'allais devenir directeur des ventes pour la France.

Un travail de fou, mais j'ai gardé ma situation. Ma femme est restée là. Je faisais des aller retours, Arcachon-Paris en plus des quatre cents bornes par semaine pour visiter mes clients, etc. C'est ce que j'ai fait pendant un autre deux ans. Cela s'est très bien passé. En fait, j'ai eu une augmentation des ventes.

3.3.4. Montréal est un double défi: culturel et professionnel

Ses succès lui permettent de se faire remarquer par ses supérieurs.

Comme j'avais été directeur des ventes pour Mithra au niveau national, j'avais eu des contacts auprès des personnes de la maison mère en Suède. Parce que j'étais bilingue, pas parfaitement mais j'y étais, les Suédois m'ont approché pendant une réunion des ventes. Ils ont demandé à mon boss, au président, s'il ne voulait pas me déléguer pendant dix huit mois au Canada pour opérer un..., comment appelle cela en français, un Turn around, un, ... c'est de prendre une situation désespérée et d'en faire un succès [...] Voilà, un Redressement. Ils m'ont donc approché à trois heures du matin, après une réunion de vente, et ils m'ont demandé si j'étais prêt à donner un an et demi de mon temps pour opérer un redressement dans la société Mithra, dans la division Prévision Diagnostic.

J'ai appelé ma femme. Je l'ai réveillée à cette heure là. Vu qu'elle ne souhaitait qu'une seule chose, c'était de partir de Paris, puisque entre temps, elle était montée à Paris, on a sauté sur l'occasion. On a dit, on y va. J'ai eu une semaine pour aller au Canada, je n'avais jamais mis les pieds au Canada de toute ma vie. J'ai eu une semaine pour faire le tour de Montréal, trouver un appartement, trouver une garderie pour les enfants, etc. Et puis, je suis retourné pour faire les valises et repartir. J'avais un enfant de trois ans et un autre de un an à cette époque là. Donc, au mois de juillet on a fait nos bagages avec nos effets personnels et on est parti à Montréal pour 18 mois.

Lui et sa petite famille décident d'émigrer en juillet 1983, il a 29 ans. Les causes d'émigration sont purement professionnelles mais le hasard fait bien les choses.

C'est un concours de circonstances en fait. À l'époque, j'étais directeur des ventes de Mithra. Et je me disais qu'on pensait déménager à Paris, on était à Arcachon à l'époque. On passait d'une qualité de vie super à une qualité de vie terrible. Je prenais cinq avions par semaine, toutes les semaines! Ce premier élément, la folie au niveau du travail.

Deuxièmement, j'ai toujours adoré les voyages. J'ai toujours eu une inclination vers les États Unis, la vie nord-américaine parce que je suis musicien et j'ai toujours eu des contacts avec des musiciens.

J'avais un mois pour prendre ma décision. Il me donnait une semaine pour y penser et une autre semaine pour aller au Canada, pour trouver un emplacement et retourner faire mes bagages. Cela m'a pris un mois pour tout faire. Mais, cela m'a pris moins de 24 heures pour prendre ma décision.

Pour nous, en fait, je n'avais pas trente ans, j'avais vingt neuf ans, la position était bien payée et intéressante. J'avais deux petits enfants, je pouvais aller n'importe où avec. Ma femme était prête à aller n'importe où sauf à Paris.

C'est très important aussi quand on regarde le développement des Français étrangers. Si votre épouse est très cool ou si elle n'est pas à 100%, cela ne marchera jamais. Véro, Véronique, ma femme, était complètement décidée pour venir. Elle n'avait jamais mis les pieds en Amérique du Nord.

Ce qui est intéressant c'est que je n'ai pas cherché à déménager, c'est venu sur un plateau. Mais, cela m'a fait remonter tout un paquet de choses auxquelles j'ai...un paquet d'inspirations [comme] d'aller à l'étranger, de faire du commerce international. Toutes ces choses [dont] j'avais conscience. J'étais attiré par les grands espaces et j'ai toujours eu l'impression d'étouffer en France. J'adore la France pour y passer [les vacances] mais pas pour y travailler. Ici, il me fallait les grands espaces, j'allais souvent en montagne avec mes parents quand j'étais plus jeune. C'est un truc que j'ai retrouvé au Canada.

Lieux d'émigration: Montréal!

On était un peu d'accord ma femme et moi pour baigner dans une nouvelle culture et mieux comprendre comment les Canadiens

pensent. Parce que, à l'époque, on ne faisait pas du tout la différence entre les Canadiens et les Québécois, on mettait tout le monde dans le même panier. Essayer de s'intégrer et puis de vivre avec eux parce qu'on trouvait que c'était cool, c'était sympa! Donc, on habitait d'abord Avenue du Parc mais, après un an, dans le West Island là où les enfants avaient l'anglais.

On a fait venir la Gazette à la maison. On regardait la télévision anglaise, on écoutait CHOM FM, bon, on était en pleine immersion anglaise. Pour ça, c'était planifié. Effectivement parce que, là, il a fallu réagir vite parce que le monsieur [son patron] avait dit [que] dans mon boulot on ne parlait pas un mot de français. On ne prononçait pas un mot, jamais! C'était juste en anglais!

Donc, pour moi la langue, je ne peux même pas concevoir de passer ma vie sans parler au moins deux langues. J'en parle quatre pas très bien, [c'est-à-dire que] j'en parle deux très bien et deux moyennement. Mais, ils me comprennent. Je suis fasciné de parler l'anglais. Je suis fasciné par l'ouverture [que cela apporte]. Parler anglais est une clé dans une porte culturelle [sinon] on reste à l'état de bête ou abattu, ce qui est dommage. Ou assujetti à d'autres qui sont plus ouverts. C'est ça le problème et c'est là où je ne suis pas d'accord avec les Québécois séparatistes parce que eux s'auto-détruisent ou s'auto-pénalisent comparés aux autres qui sont tous bilingues.

La langue, pour moi, c'est indispensable. Les langues - même pas la langue! - pour moi est un moyen de communication. C'est un moyen de compréhension. [C'est un moyen] de creuser dans des cultures qui sont étrangères, de pouvoir mieux comprendre mon interlocuteur, de pouvoir communiquer et de pouvoir faire quelque chose avec. On va dire, [au niveau] soit des affaires, soit de la musique, soit de la peinture, c'est un moyen d'expression, c'est un moyen de communication. Je ne peux pas comprendre que des gens [en ne sachant qu'une seule langue] puissent se couper les bras et les jambes comme on voit au Québec tout le temps. C'est dommage.

Et là, du coup, on a planifié cette immersion totale. Cela a été absolument bénéfique, parce que un an plus tard, on parlait tous les deux couramment, [Pour] ma femme qui ne parlait presque pas, ça été très bon. Et ça nous a donné une autre perspective sur Montréal, pas juste du côté de Saint-Denis, du côté de Peel et de Stanley.

On a pris vraiment les deux cultures qui nous intéressaient. On allait de temps en temps manger un moules frites sur Saint Denis. Aussi de temps en temps, on allait sur rue Crescent, le soir [...] Voilà, c'est là où on aboutissait, en général, pour prendre un verre avec des copains.

Dans cette aventure, il nous raconte l'émigration du point de vue de sa femme.

Une excellente expérience. Excellente! Ça été très dur pour elle, les deux premières années parce qu'elle ne parlait pas l'anglais [De plus] elle ne comprenait rien quand les francophones lui parlaient. Et, quand elle ouvrait la bouche, on la prenait pour une snob parce qu'elle était française. Donc, c'était vraiment dur.

De plus, elle n'avait pas le droit de travailler parce qu'elle était sans permis de travail. Elle n'avait pas le droit d'étudier parce qu'elle était sans permis d'étude aussi. Donc, comme l'université était financée par le gouvernement, elle [n'y] avait pas droit. Elle était très limitée.

Moi, j'étais tout le temps en voyage, toutes les semaines. Donc, cela a été vraiment difficile pour elle, elle a tenu le coup. C'est sa force de caractère, elle m'a appris ça, je n'étais pas de la même force qu'elle.

Selon lui, l'intégration de ses enfants fut plus facile.

Les deux petits, donc Émilie et Kevin, sont nés à Montréal, à Pointe Claire. Et, Audrey a dix-huit ans, Julien a seize ans, Émilie s'en va vers ses sept ans, et Kévin va avoir cinq ans.

Les deux aînés se sont-ils bien adaptés au Québec? Oui. Les deux aînés en fait, ma fille parlait français parce qu'elle est arrivée [quand] elle avait trois ans. Et puis, en France, on a les maternelles déjà assez tôt, donc, elle avait déjà un an de maternelle derrière elle quand on est arrivé. [D'ailleurs] ils sont Québécois, complètement Québécois.

[Il évoque une anecdote sur ses aînés] ils disent: «bon ben, nous on ne veut pas être juifs [à cause du faible] pourcentage de la communauté juive à l'école. Nous, on est catholique, on veut être catholique absolument». Bon ils ne sont pas baptisés mais ils disent [qu'ils ne

sont] absolument pas juifs. [...] C'est très étonnant de voir ça parce que, là, ils cèdent à la pression du groupe [...]. Ce n'est pas ce que j'aurais espéré pour eux. La raison n'est pas la bonne pour moi.

Dans la dynamique familiale, on a trouvé un point d'équilibre. Tout le monde est satisfait et c'est vrai qu'on n'est plus [exclusivement] Français mais on est Canadien. On est parfaitement canadien mais, on a quand même encore des racines françaises. On a des façons de penser à la française. On cuisine à la française et on ne mange jamais le soir avant huit heures. On a encore des horaires très européens mais, on est Canadien. Donc, on est comme une sorte de mélange. C'est assez étonnant. On ne peut pas renier notre culture, on ne veut pas d'ailleurs la renier du tout. On adore certains côtés de la culture française [mais], on essaie de trouver le juste milieu dans les deux cultures.

Mithra est alors son port d'attache professionnel et il y reste de juillet 1983 à juillet 1991.

Pour revenir à ma carrière, je suis arrivé à Montréal à Mithra Canada où j'étais directeur des ventes: National Sales Manager. J'ai fais le turn around.

Et, entre temps, on m'a demandé de rester au Canada si je voulais. J'ai reçu de nombreuses offres pour retourner en France de mon président français. J'ai été lui expliquer que ce n'était pas exactement parfait. S'il m'a envoyé ici c'était pour me faire acquérir une autre dimension qu'il pourrait utiliser plus tard. Je suis resté, j'ai eu un contrat canadien.

Là, je suis devenu directeur des ventes et du marketing d'une autre division, qui, entre temps, [était devenu] la division star du groupe. Et de là, je suis devenu chef et directeur général d'une autre, qui était en haute technologie pure. J'avais créé un gros groupe qui s'est appelé le Groupe Technologie, avant de partir de Mithra. Je suis parti en 1991.

Mais, il commence à entendre l'appel d'autres sirènes.

Le groupe Varuna, il ne s'appelait pas comme cela à l'époque mais Varuna International, qui avait fait l'acquisition, trois ans auparavant, de

la division des Recherche Haute Technologique de l'Institut Sarrasin du domaine de l'université. Alors, ils cherchaient un président pour cette compagnie là, qui était une compagnie à part entière de Varuna.

D'un commun accord, on a décidé de ne pas poursuivre. Par contre le chasseur de tête m'a dit que d'ici un à un an et demi, il y aurait une position assurée en tant que chef d'exploitation à Varuna.

Il lui demande s'il peut le rappeler d'ici un et demi, ce que Jérôme accepte.

Il m'a effectivement re-contacté un an et demi plus tard, j'avais complètement oublié cela. La position était ouverte. Et, comme cela je me suis retrouvé parmi les 18 personnes qui étaient retenues en position de président exécutif et chef d'exploitation de Varuna Techno. Avec ce groupe, je suis resté presque 5 ans.

3.3.5. Régisseur musicien.

En 1991, à l'âge de 37 ans, il rentre à Ahura-Mazda – Varuna.

J'ai eu un certain nombre d'expériences différentes. Mon premier mandat, en tant que C.E.O. de Varuna, mon rôle [...] c'était d'être la main droite de William Saurin. Le bras droit du directeur William Saurin pour organiser un Holding qui deviendra Varuna Technologie. Mettre en place les compagnies opérationnelles sous le Holding... En fait, tout restructurer.

Jérôme est l'organisateur mais c'est le Président qui en eu l'idée. Il dévoile ainsi la stratégie de Varuna.

On avait donc une certaine entité, où on avait [les départements] Recherche, Développement et Application Expérimentale. C'est les trois domaines dans lesquels le groupe travaillait. Ces trois qu'on voulait spécialiser. Qu'est ce qui s'est passé en Recherche? On a fait deux acquisitions, deux sociétés italiennes, qui venaient se mettre à jour. Deux sociétés à part entières. Ils venaient de compléter l'expertise de la société originale en Recherche. En Recherche, on ne vendait pas que des produits, on vendait aussi

des machines [...] Et donc, les acquisitions, nous ont donné les produits complémentaires.

C'est un travail de fou. Oui. J'ai chapeauté les acquisitions en Italie. J'ai chapeauté la mise en place du nouveau président au niveau Recherche et la mise en place des stratégies. Je me suis occupé du Holding effectivement, coordonné la mise en place et structuré le Holding.

On a été parler aux chercheurs de hautes technologies. On leur a proposé de travailler pour nous. On est arrivé à faire accepter le transfert de technologie. Ils sont venus avec leur technologie.

Tout le château de Ahura-Mazda, on avait des gens qui sont rentrés. Ensuite, on a eu la technologie qui est rentrée à bas coût ... [ce] qui nous permettait, en fait, la troisième chose de lever les fonds parce qu'il nous fallait des sous.

Donc, c'est pour cela qu'on a commencé avec les gens et la technologie. Ensuite, on s'est occupé des finances. Le financement, c'était de construire une nouvelle usine. C'était assez clair que si on veut investir dans Ahura-Mazda, il fallait investir dans une nouvelle usine.

Ce sont des normes de fabrication. Les produits doivent être faits dans des salles, des *clean rooms*, etc. On est habillé en scaphandre, des procédés, etc. Bref, il nous fallait quarante millions dollars! On les a eus!

On est toujours parti du principe: «l'argent des autres est toujours moins cher».[...] On a donné 25% à la Caisse de Dépôts et de placement du Québec contre une injection de 10 millions de dollars dans la société. On faisait 10 millions et on a eu 25% de Ahura-Mazda. Varuna investissait 10 millions, cela fait 20 millions. Et, ensuite, des prêts à long terme de la S.D.I., Société du développement Industriel du Québec, pour un 4.5 millions et demi. voilà, l'histoire en gros pour Ahura-Mazda, c'est cela.

Une fois que ce financement a été fait, que l'usine a été construite, que les gens étaient en place, la technologie étaient en place... Il me restait à aller à [la ville de] Québec à l'usine et aller la faire marcher. Ça, cela ne me branchait pas vraiment! Pourquoi? Parce que c'est dans mon tempérament, on verra cela quand on parlera des caractéristiques personnelles.

Durant sa présence à Ahura-Mazda, il peaufine son style de gestion. Il nous en parle.

Disons, d'abord, je regarde la morphologie et puis, je prends les mesures qui s'imposent, cela dépend des situations.

J'ai mené les deux de fronts en parallèle pendant dix huit mois à peu près. Chez Ahura-Mazda, je suis resté trois ans, je crois. J'ai commencé par les gens parce qu'il ne sert à rien de faire tout seul si on n'a pas les personnes ensemble. J'ai fait mon audit - des choses à regarder - je dirais que j'ai fait le ménage. J'ai mis des gens qui *fittaient* dans des positions. D'abord, il y en a qui sont partis. Et puis, les autres qui voulaient rester, qui voulaient continuer pour le *ride*, je les mis dans la position dans laquelle ils convenaient. Par contre, j'ai été chercher des gens à l'extérieur, qui avaient une expérience soit Haute Technologie ou [soit] qui pouvaient nous aider dans d'autres domaines. J'ai commencé avec cela.

En gros, c'est cela, [je n'ai] pas d'études extraordinaires, c'est pour cela que je dis que je suis un généraliste, et [que j'ai] une connaissance pragmatique des choses. Pour moi, commencer sur le terrain c'était très important.

Mon style de gestion. Je suis participatif autoritaire. Cela dépend du moment. Comme je suis souvent dans des situations de *Turn around*, de redressement, il faut que... cela passe. Le style doit être assez directif [...] Donc, je ne suis peut être pas simple à cerner, je suis peut-être un peu, pas un tyran, mais un perfectionniste dans le travail.

Dans la première année, bien entendu, je fais le ménage, comme d'habitude, le *turn around* [...].

Le conflit? Il y a autant de façons constructives et productives et je pense que c'est très bon pour l'individu. C'est bon pour la société parce que ça génère des idées nouvelles. Ça permet de voir un autre angle, à la situation, au problème ou à l'opportunité. Donc, je dirais que c'est très, très constructif [...] Cela m'est arrivé d'avoir des conflits. Je ne sais pas si j'appellerais ça conflit mais d'avoir des

points de vues différents en fait, dans d'autres directions, alors ça c'est très bon. C'est pour ça que j'ai été chercher des gens très, très *seniors* en fait.

D'abord, de retourner une société, de redresser une société, de gérer une société qui avait un syndicat, qui avait la sécurité – d'ailleurs ce n'était pas le syndicat le plus sympa - avec des gens qui avaient quarante ans d'expérience, qui avaient commencé à travailler le jour de ma naissance, - quand même, hein? Il y avait des gens qui avaient l'âge de mes parents avec quarante ans d'expériences et quarante ans de mauvaises habitudes, hein? - , ce n'était pas si facile!

Je ne dis pas que j'aime défaire mais j'aime reconstruire. J'aime prendre une situation qui a effectivement eu des problèmes, [qui est] au bord de l'abîme, [quand] tout le monde a baissé les bras et en faire quelque chose de durable. C'est cela qui me tente.

Donc, je suis un leader participatif. D'abord, je ne suis pas un manager, je suis plutôt un leader qu'un manager. J'ai déjà le style plutôt différent, c'est très différent même. C'est pour ça que la gestion au jour le jour m'emmerde en gros. Je suis plus un leader qui va essayer d'inspirer la vision et [...] de donner les moyens aux gens de permettre de gérer ça. Et donc, [je suis] un leader participatif mais également une balance entre participatif et directif suivant les besoins de la cause. Donc, il y a des fois [où] il faut être plus directif que participatif. Mais, en gros je préfère être participatif que directif.

Je suis trop perfectionniste de ce côté là [côté gestionnaire]. Peut-être parce que j'ai dû me hisser. Disons, ça ne m'est pas arrivé tout de suite. [Je n'ai fait] ni polytechnique, ni Harvard, j'ai donc dû bosser comme un malade. Des fois plus fort que n'importe qui d'autre qui avait des études. De ce côté-là, je ressens continuellement la pression sur moi. Quel que soit mon niveau ou malgré le niveau auquel je suis arrivé aujourd'hui, [il] faut "performer". C'est peut être pour ça que j'arrive à une « sur-performance »

Donc, il y a ce côté là et puis, de l'autre, [il y a] le côté artiste. Bon, j'adore écouter la musique. Ma nourriture sont les Stones mais, j'aime aussi Chopin et Litz. C'est vraiment étonnant comme personnalité! Je pense que je vais être très complexe à cerner.

Et, personnellement, je travaille très mal si je n'ai pas de pression, si j'ai pas des *dead-lines*, si je n'ai pas de challenges]ou] une interview à donner à untel, une analyse financière à compléter tout de suite, etc. Moi, il me faut de la pression. Bizarre, hein?

J'ai vécu énormément de stress. Je disais donc déjà comme je suis quelqu'un de timide, il a fallu que je me bagarre contre moi et que je me mette dans des situations où, souvent, j'avais à me présenter en public [...] Avec les premières présentations publiques [d'entreprise] devant tout le monde, j'ai utilisé mon don artistique pour combattre ça. C'est-à-dire que j'avais l'habitude de jouer sur scène et ça m'avait jamais rien fait parce que j'étais dans mon élément. Pour moi, jouer sur scène devant cinq cents personnes, c'était moins traumatisant que de présenter devant quatre personnes, ou dix personnes.

Il semble être mal à l'aise envers l'aspect de socialisation en milieu du travail.

Il y a trop de bruit, il y a trop de fumée, je déteste la fumée, donc, dans un endroit enfumé, je ne supporte pas. Ça me fait tousser, pleurer des yeux, j'ai l'impression d'intoxiquer même ma femme. Et surtout, c'est ça, je n'aime pas trop la faune en fait; les piliers de bar, les vrais piliers de bar là. J'ai un de mes gars qui est un peu comme ça, lui il adore ça. Sortir avec les gars, par exemple, je n'aime pas ça. Ça se fait beaucoup en Amérique du Nord, les garçons sortent ensembles, les filles sortent ensembles, je déteste ça, je déteste...

Moi, j'adore les femmes. Je préfère sortir en couple, enfin, soit un couple d'amis, soit mixte. Mais, sortir juste avec des gars, je trouve

vraiment d'un plate. Bizarre hein? Je ne suis pas typique. Je n'aime pas le sport non plus. Je n'aime pas regarder le sport à la télé, comme le hockey, le football, etc. Ça me fait ni chaud, ni froid, c'est étonnant. Je ne suis pas typiquement l'homme, le mâle, pas le mâle typique quoi.

Il semble que, son mandat finissant, il ne se voyait pas faire de la gestion quotidienne. En parallèle, une certaine réflexion le poussera à prendre ses distances.

Mon choix et le choix de la famille était de quitter le Québec. Et, donc, de trouver quelque chose aux États Unis ou dans une autre province. À ce moment là, j'ai pu me permettre de prendre le risque puisque, ayant été un exécutif de Varuna, j'ai eu beaucoup d'option sur le trésor de Varuna. Ces actions sont montées de 16\$ à 60\$ quand je suis parti. Je me suis permis [...] d'arrêter de travailler après. C'est bien. Faire de la musique, faire autre chose? Ce que je n'ai pas fait parce que je suis trop jeune pour faire cela. Pas maintenant, plus tard.

Me donner 5 ou 6 mois de sabbatique, pour faire une réflexion personnelle, sur moi pour me dire ce que je vais faire dans la vie. Maintenant, que j'ai passé les 18 dernières années en pharmaceutique, qu'est-ce que je vais faire? Vais-je continuer là-dedans ou vais-je faire quelque chose de complètement différent?

J'ai tellement voyagé dans ma vie. J'ai passé ma vie à voyager - on n'en parle pas mais j'ai passé ma vie en voyages à travers le monde, en Asie, en Australie - et j'ai été absolument partout. Mithra, j'ai été un des membres d'un *Attach Coop Plateforme Compagny*, etc. Donc, j'avais des réunions un peu partout dans le monde, régulièrement.

Donc, je n'ai pas vu mes premiers enfants grandir. J'en ai quatre. Mes deux premiers, je ne les ai pas vus vraiment grandir. Alors, je me suis dit, je vais rester à la maison, je vais en profiter au maximum. À l'époque, ma femme travaillait chez Chaurienne (filiale de Varuna). Je suis resté à la maison. Avec des offres d'emploi qui arrivaient.

Après cette période de réflexion, il accepte l'offre de devenir Président de Husky. Il a 42 ans. Pourquoi embarque-t-il dans le projet? À cause du challenge? Sûrement. On peut y voir aussi un besoin d'activité. Mais, sont-ils les seuls mobiles?

Et, puis donc, j'ai accepté l'offre d'Husky Techno, l'entreprise dans laquelle je suis. C'est vrai que je suis encore passé à une entreprise publique également à la bourse de Toronto, de New York et de Montréal... Cela c'est fait en Mai 1996. J'ai donc commencé comme Président Directeur Général D'Husky, le 1er mai 1996. Et là, le mandat était à peu près le même qu'à Varuna. Mais, les problèmes étaient plus importants, je dirais [que] la base était moins solide. Donc, encore une fois, j'ai fait une compagnie publique. Avec, un produit qui avait des problèmes. Mais, il n'y pas beaucoup de compagnies qui ont un produit qui réussit. J'avais un produit avec des gens qui n'étaient pas vraiment des entrepreneurs comme les bouts des ongles. Ils n'avaient jamais amené de molécule sur le marché, aucune connaissance. Et, sans technologie, sans argent...

Mais le challenge ne le dérange pas et il semble bien évoluer malgré les problèmes courants inhérents à la gestion d'une restructuration et d'un repositionnement stratégique.

Auparavant, il semble qu'il avait pris une période de réflexion pour trois raisons. D'abord, à cause du stress et de la fatigue qu'il a vécu au cours de sa carrière.

Donc au niveau du stress cela a été très dur. D'abord, je voyageais tout le temps, en voiture, à travers toute la France, en avion à travers toute la France et en avion au niveau du monde.

Ensuite, je suis passé d'un job à un autre à peu près tous les ans. Si on revient à ma carrière, je pense que je [n'ai] pas passé un an sans changement dans mes responsabilités ou dans mes fonctions. À chaque fois c'est vitalisant, parce que c'est du changement, mais c'est une source de stress. Même le changement, on perd ses points de référence. Donc, à ce niveau là, le stress était constant. Mais, les récompenses étaient constantes aussi parce que ça marchait très bien, comme je travaillais tellement. Donc ça

m'a aidé à gérer un peu de stress, cela a été du bon stress.

Mais l'épisode qui l'a marqué le plus est la période de Varuna.

Bon, à Varuna, c'est sur que c'était, je dirais, un nid de guêpes au départ. Quant je suis rentré là-dedans je ne savais pas dans quoi je rentrais, à l'époque. Et, j'ai eu tellement de choses à aborder en tellement peu de temps. Et, avec un boss qui était un génie visionnaire mais [qui avait] les deux côtés de la médaille. Donc, il est devenu excellent - il faut voir un excellent visionnaire - mais [qui favorisait] la concurrence à l'interne. Donc, ça c'est une première source de stress.

Je serais parti du programme plus tôt. Vraiment, ce qui m'a retenu, ce sont les actions. J'avais beaucoup d'actions, j'en ai laissé beaucoup sur la table quand je suis parti. Pour moi, je les appelle golden compagny's handcuff, les menottes dorées. C'est pas pour rien qu'ils les appellent les menottes dorées.

Quand il voyageait, il m'appelait six ou sept fois par jour, qu'il soit à Hongkong, à Londres ou à New York! Et, quand il était là, c'était un enfer. [Un] entrepreneur fondateur qui n'arrive pas à laisser partir ses bébés. Donc, il ne peut pas envisager ou concevoir de passer les rennes à quelqu'un d'autre ou à déléguer.

Il me fait penser à mon fils de cinq ans qui veut toujours les jouets des autres. Ça fait qu'il va chercher les jouets des autres qui sont généralement les meilleurs, O.K.? Et dès qu'il les a, il n'en veut plus. Il veut jouer avec les autres jeux. C'est exactement William Saurin ça! William Saurin m'a fait du mal psychologiquement. Je ne dirais pas qu'il m'a détruit mais, il a essayé de le faire comme il essaie de détruire beaucoup de monde à la racine même. Il est très perceptif et il sait où frapper pour faire mal. Il a presque réussi à me... à me... à me casser.

William Saurin est très fort pour ça. En fait, son livre de chevet c'est Machiavel. Je suis sûr, je suis sûr de ça. Il est très fort. Donc, je pense que des gens comme moi, parce que le père était comme ça, ont tendance à rechercher l'autorité. Si on recherche en psychanalyse à rechercher l'autorité réelle [ou], enfin, le père absent.

J'en suis conscient de ça [et même] très conscient de ça. Et, comment dire, je suis attiré tout en étant conscient du risque que ça me donne. C'est étonnant comme psychologie parce que j'ai tout à fait conscience du risque que je prends, à aller dans des situations comme ça. Et, j'y suis attiré quand même.

Mon ancien boss était la même chose. C'est étonnant parce que c'est comme les gens qui ont été abusés sexuellement, ils se retrouvent toujours dans des situations d'abus. Et moi, j'ai l'impression que, si je regarde mes boss (en fait, j'en ai plus là, c'est moi le boss): William Saurin, qui était mon deuxième boss, était un tyran; mon premier boss, c'était un tyran. C'était un vrai tyran, affreux et sympathique. Il avait les deux côtés de la médaille. C'est aussi un peu un génie. En fait, le même profil psychologique que William Saurin. Sauf qu'il était un peu plus subtil, mais exactement le même profil.

Deuxièmement j'ai été catapulté dans une situation où j'étais devenu le vice-président exécutif, chef d'exploitation d'un gros groupe, d'un hobby, avec des compagnies, etc. avec

des gens qui [étaient] des médecins, des professeurs, présidents de compagnies...

C'est vrai que c'est très fatigant [...] Je suis effectivement, pas juste physiquement mais aussi dans la tête, je suis fatigué [car] je suis toujours dans des situations de crises. Il n'y a jamais un moment où je peux m'asseoir, me relaxer et récolter ce que j'ai semé.

Cependant, pour en ce qui concerne la fatigue, il ne remet nullement en cause le milieu de gestion nord-américain. Il s'y sent, selon ses propres mots, comme un poisson dans l'eau.

Ha oui, je suis fait pour cela. Disons, tel que je le vois, je suis comme un poisson dans l'eau. Je ne pourrais pas le faire autrement. Même si je devais me forcer. Travailler avec des français? Par exemple, la chambre de commerce des français de l'étranger, je n'y vais jamais. Mais, cela ne m'intéresse pas. Je n'y vais pas, je n'y arrive pas.

J'ai rarement travaillé à la française. J'y ai juste travaillé quatre ou cinq ans. Mais, même quand je travaillais en France, je travaillais à la suédoise. C'est beaucoup moins formel. Et, je n'ai jamais travaillé pour les compagnies françaises. Donc, j'ai travaillé pour les suédois et j'en étais ravi.

Le français, il va «placoter». Il va donc couper les cheveux en quatre avant d'arriver à des conclusions pour permettre d'opérationnaliser certaines choses [...] Je ne crois que je pourrais survivre là dedans, c'est nul. C'est nul, c'est vraiment nul. Je ne ferai aucun effort concrètement. Ce n'est pas pour moi. C'est très clair que ce n'est pas pour moi.

Tu regardes la gestion à la française et la gestion à l'américaine, [dans] la gestion à l'américaine il y a beaucoup moins de palabres. [En France], pendant des heures on tourne autour du pot. Les gens aiment bien s'écouter parler, etc. Et, on aboutit à rien du tout mais, tout le monde est content, tout le monde a parlé. Et, on termine la réunion à dix ou onze heures du soir, épuisés, bourrés de café et ayant rejoint aucunes conclusions. Mais, ce n'est pas grave, tout le monde est ravi.

En un mot, je dirais que le style de gestion américaine est efficace. Il est peut être plate, comme on dit au Québec! Boring, dans le sens qu'on atteint nos objectifs. Alors, que je ne dirais pas que la gestion française est focalisée mais, elle passe par des routes qui ne sont pas toujours droites. Je dirais que le chemin de A à B est très souvent en zigzag. D'abord, cela fait partie de la formation française et de l'approche française. L'enseignement y est très différent. La philosophie française, la culture, tout cela, l'Américain est acculturé par définition. Donc, il n'a pas d'histoire, il n'y a de... Pour lui, il va droit au but. C'est le business: Money is money and time is money. C'est comme cela qu'il fonctionne.

En tout cas, une ouverture d'esprit [pour la gestion nord-américaine]. En gestion française, fermeture d'esprit. Vraiment, c'est clair. Quand on regarde la gestion française, elle est supplantée par la gestion nord-américaine.

En France, encore une fois, surtout dans notre milieu, où vraiment la hiérarchie supervise, le boss c'est le boss. Je suis boss et vous êtes les subordonnées. Le patron ne parle pas à ses employés. Et, on se vouvoie et on se donne des messieurs par-ci par-là. Tout cela, c'est très social [par contre], cela créé un style de gestion qui est beaucoup plus rouillé, plus formel et beaucoup moins efficace.

Cela agit beaucoup sur la mentalité. En France ou dans le reste de l'Europe, le pays est plus petit et il y a plus de monde. Il y a moins d'opportunité de business parce qu'il y trop monde dans le marché d'emploi. Il y a plus de chômage. Cela affecte énormément la mentalité des Français ou la mentalité de certains des Européens. À chaque fois que je reviens en France, je n'arrive pas à y respirer! Tout est trop petit. À tous les niveaux, dont la mentalité. Surtout, la mentalité!

Le gros problème avec les Français ou quand ils viennent à l'étranger, c'est qu'ils pensent que le Québec est la France. C'est le premier énorme grand problème que les Français ont. Quand ils débarquent et voient qu'ils parlent le Français, c'est comme si le Français débarquait à Brazzaville! Le Québec, même si les gens sont blancs et qu'ils parlent le français, n'a rien à voir avec la France!

Par contre, il fut particulièrement affecté par la situation politique du Québec.

Vous avez les raisons officielles et les raisons officieuses. On va parler des officieuses, le climat politique. C'est la seule raison. C'est vraiment la seule raison parce que j'adore le Québec! J'ai vécu à Montréal pendant treize ans et on était très confortable. Tous nos amis étaient là. Il ne faut pas oublier qu'on a déménagé de la France en 1983, et on est parti à zéro. On est reparti à zéro. J'avais 29 ans à l'époque, quand même. À 29 ans, j'ai recommencé complètement à zéro.

J'ai les amis derrière, tous les amis. Je suis parti avec ma femme, qui avait à l'époque 25 ans, deux enfants de 1 an et 3 ans. Sans rien, juste nos effets personnels. Donc, on le fait quand on a vingt ans. J'ai recommencé, il y a un an et demi. J'avais 45 ans et demi. Donc, c'est quand même plus difficile de repartir à zéro. On a recommencé à zéro quand on est parti du Québec. Nos amis sont tous au Québec.

Je suis convaincu que le Québec va se séparer. Du fait qu'on va avoir des référendums tous les deux ans, pendant les trente prochaines années. J'en ai ras le bol. J'en ai vraiment ras le bol. Je suis content de plus entendre ces débats sur la souveraineté à la télévision ou à la radio du Québec. C'est la langue! C'est la séparation! Ce n'est pas pour moi.

Je suis venu au Canada. Je suis un émigrant qui a émigré au Canada. Il se trouve que ma job se trouvait au Québec. Mais, j'ai émigré au Canada et pas au Québec.

Là, maintenant que je suis en Ontario, j'en suis ravi. Cela ne veut pas dire que je renie le Québec. J'y vais tous les ans, au Mont Tremblant, des grands week-ends que je passe à Montréal chez nos amis, avec nos enfants. Au Québec, d'abord, la mentalité du Québec est superbe. [Elle] est plus proche, beaucoup plus proche de la mentalité européenne que d'Amérique. Mais je ne veux pas que mes enfants vivent cela. D'ailleurs, mon fils commençait à devenir séparatiste, et cela m'a fait peur. Donc, on est sorti de là. Après le dernier référendum, j'en avais ras le bol. C'est dommage. C'est bien dommage.

Un autre événement atteint la famille, ce qui précisa un besoin de changement. Sa fille fut atteinte d'anorexie...

Elle a commencé ça à quatorze ans. Avec tous les affres et les problèmes que cela a créé. Cela a été très dur pour tout le monde; pour elle, pour ses frères et sœurs et pour la famille. Les tentatives de suicide, les fugues et les machins et les trucs, je le souhaite à personne! Ni même à mon pire ennemi! Ce n'est pas drôle!

Cela arrive souvent chez les adolescentes. Surtout chez les sportives, les gymnastes sont poussés au maximum. Elles jouent leur avenir en quelques secondes et le coach est toujours en train de leur dire qu'elles sont trop grosses. Donc, ça va mal hein? Donc au départ, on coupe les gras, on coupe les sucres. Et, après cela, on coupe ça, on coupe ci, et puis la maladie prend le dessus [...] c'est effrayant!

Au niveau du noyau familial, c'est insupportable parce qu'elle rentre à la maison, elle casse tout. Elle passe à travers un mur, elle casse une porte. À ce truc-là, il y a les petits qui avaient à l'époque quatre et deux ans, ils ne comprenaient pas.

Mon fils qui n'avait pas treize ans, il était en pleine crise d'adolescence, il a fait plus attention. C'était l'homme donc quand elle les tapait, il essayait de se protéger. Ma femme n'en pouvait plus. Moi, je n'étais pas là, je voyageais. Donc, c'était très dur, très, très dur! Mais bon, dieu merci ça s'est réglé. [Certes], ce n'est jamais parfaitement réglé, mais il faut faire des mises au point, on se prend moins la tête.

Et, elle s'en est sortie. Grâce à une homéopathe, c'est la seule qui a fait un effet différent. On est allé voir tout ce qu'il y a de psy.; psychiatres, psychologues, machins, les médecins, cela n'a rien donné! L'homéopathe a fait du bien, c'est elle qui l'a sortie de là.

Depuis maintenant, en fait le déménagement, cela a été bénéfique. Le déménagement a créé un déclic. Elle a changé de boy-friend aussi. Son ami à Montréal était vraiment un nul de chez nullard, comme ils disent maintenant en France. Alors que celui qu'elle a aujourd'hui, il est super! Il est vraiment bien. Il lui apporte quelque chose, [...] Ils font leur travail ensembles, ils font d'autres choses ensembles aussi, mais ils travaillent ensembles et depuis elle retravaille. Donc, cela n'a pas été facile.

Durant cette période, il en profite pour entreprendre des études universitaires en gestion.

[Avec] une expérience très généraliste que j'ai complété ici à Western où je suis passé à travers ce qu'ils appellent le *Senior Executive Program*. J'ai obtenu l'équivalent d'un «M.B.A.», [...] un M.B.A. avec dix ans d'expériences professionnelles.

Ses rapports avec le travail ont changé également.

Donc, si j'ai le temps ou si mon travail me permet d'avoir une vie personnelle correcte, je continuerai, sinon j'arrêterai. S'ils ne me laissent pas suffisamment de temps pour m'occuper de ma famille. Donc là, je dirais au niveau balance, je regarde la balance, la balance maintenant penche dans l'autre sens [vers la vie personnelle]. Parce que j'ai 43 ans maintenant, donc dans dix ans j'en aurai 53, je pense que, je penserais franchement à me retirer.

Je retournerai probablement vers la musique. C'était mes premières amours quand j'étais à la fac. Je jouais dans un groupe, on avait un studio d'enregistrement. On a fait deux trentetrois tours, on avait fait un peu de musique.

Là, mon fils est musicien et il veut vraiment faire ça de sa vie. Donc, peut-être que je l'aiderais à démarrer quelque chose. Peut-être que je le financerais. Peut-être que j'allierais mes connaissances [sur le] financement, le business et tout ça.

Ce que je vais faire, c'est probablement ce que je vais faire à force d'en parler là. Mon fils à seize ans, là mon deuxième est un excellent musicien, il veut aller à Boston [...] C'est vraiment une des meilleures écoles de musique au monde et, peut-être, que je lui donnerais un coup de main, pour partir quelque chose pour lui.

J'aimerais, au bout de 25 ans, regarder derrière moi et [réaliser que] j'ai fait une petite différence dans ces compagnies. Je les ai mises sur une bonne *track*. Je les ai reconstruites correctement, les fondations sont solides! J'ai passé les rennes à quelqu'un qui peut maintenant grandir la société et tout ça. Mon ambition, c'est ça en fait: d'avoir fait ma marque, de laisser une petite trace de moi quelque part, en gros.

Si je fais le point maintenant et si je regarde un peu en arrière et si j'essaie d'analyser tout ça, [il y a] les choses que je ferais différemment. Oui, oui il y en a. Je pense que j'essaierais de faire un peu plus la part des choses entre ma vie professionnelle et familiale.[...] Je ne serais probablement pas resté aussi longtemps chez Varuna parce que c'est vraiment ce qui m'a affecté énormément au niveau psychologique.

Parce que je sais que j'ai fait une bêtise. Je sais que malheureusement j'ai mis trop d'emphase sur ma vie professionnelle. C'est difficile parce que si on ne fait pas ça au départ, si on ne s'investit pas à deux cents pour cent... C'est ça le problème. Peut-être que j'étais trop perfectionniste. Peut-être que j'aurais pu mettre [que] 120 pour cent [au lieu] des deux cents pour cent. D'un autre côté, ça m'a mené là où je suis aujourd'hui. Ça me permet une deuxième chance avec mes deux derniers, pour essayer d'être un meilleur père.

J'ai quatre enfants dont deux adolescents. J'ai raté l'adolescence de mes deux premiers, je n'ai pas l'intention de rater l'adolescence de mes deux derniers. Donc, si j'ai le temps, si mon travail me permet d'avoir une vie prof...personnelle correcte, je continuerai. Sinon, j'arrêterai s'ils ne me laissent pas suffisamment de temps pour m'occuper de ma famille.

Au regard de son cheminement, on peut se questionner s'il n'a jamais eu le désir de créer sa propre entreprise?

C'est une excellente question! C'est une excellente question! Parce que cela ne m'intéresse pas. [Je suis] le type coopératif, qui sont des gens fonctionnant pour une société, des gens de compagnie. Il y a des gens comme moi, qui soit par indécision - je ne pense pas vraiment par indécision -, soit par affinité,[...] sont des gens qui sont une mutation [...] Une mutation intermédiaire entre le cadre et l'entrepreneur corporatif. Je me définirai comme étant un entrepreneur corporatif. C'est quelqu'un qui fait de l'entrepreneur au sein d'une boîte.

3.3.6. «Ce n'est pas évident le bonheur. C'est souvent une petite chose!»

Mon plus grand rêve? Hum, quelle excellente question. J'en ai beaucoup des rêves, alors mon plus grand? Je ne sais pas si je peux le définir. Je ne sais pas si je peux décrire mon plus grand rêve, mais je vais définir certains de mes rêves.

Hem... mon premier rêve c'était de former une famille heureuse. Heureuse et qui reste ensemble et qui s'épanouisse. C'est mon plus grand rêve.

Mon deuxième, c'était de m'épanouir dans mon travail. D'avoir quelque chose qui m'intéresse, ça ce n'est pas facile à trouver. Faire quelque chose qui m'aïlle comme un gant! Et, je pense que j'ai trouvé!

Bien sûr le troisième, je dirais que c'est un peu une conséquence du premier. C'est le rêve de tout parent, c'est que ses enfants réussissent et qu'ils s'en sortent dans la vie, etc.

Mon rêve, c'est bien sûr que mes quatre enfants auront un avenir, un bon avenir, [...] d'avoir quelque chose qui vraiment leur plaît. Quelque chose qu'ils feront avec leurs tripes! Qu'ils mettent vraiment de la passion dedans et qu'ils adorent ce qu'ils font.

En fait, ce n'est pas me retirer dans un coin des Bahamas avec un voilier, c'est pour ça que je pense que c'est une conséquence, disons, naturelle de ma vie professionnelle. Si jamais je finis comme je fais maintenant, éventuellement, ça me fera plaisir avec ça ou soit [avec] une maison à Arcachon.

Le bonheur, c'est l'accomplissement d'un certain nombre de choses [...] Le bonheur c'est une cuve. C'est la joie de voir ses enfants grandir sans maladie, avec une bonne tête et entourés d'amis, d'un bon groupe d'amis par exemple!

Le bonheur c'est passer une demi-heure tranquille avec ma femme en écoutant de la musique ou pouvoir parler de choses et d'autres sans avoir un enfant qui vient nous [embêter]. Ça c'est rare quand même avec quatre enfants.

Le bonheur, c'est finir un gros contrat, par exemple après des mois et des mois de travail acharné. Donc, pour moi je dirais qu'il y a différents niveaux de bonheurs ou différents types de bonheurs. C'est une sorte de plénitude. C'est un aboutissement d'un certains nombres de facteurs qui convergent à un moment donné. Donc on est dans une dimension supérieure où tout à l'air mieux, tout reste plus clair, disons a l'air plus beau!

Pour finir notre conversation, il répond à la question suivante: «comment se perçoit-il?»

[Parlant de lui], c'est un être bien complexe. Non, c'est sûr que c'est un petit peu complexe parce que je suis un petit peu... je dirais... schizophrène. Pas schizophrène mais j'ai quasiment deux personnalités. Et, je tiens à les garder. Parce que c'est vrai,. Avec ce que je fais aujourd'hui, c'est un peu ce que je détestais quand j'étais plus jeune, hein! On essaye toujours de ne pas faire ce que son père fait. J'avais bien juré [que] jamais je ne ferais ce que mon père fait. Jamais de commercial ou de business. Ça, pour moi, c'était quand même mystérieux parce que j'avais d'autres choses en tête, comme [être] un artiste, [...] la musique, la poésie, les études de poésies, des trucs comme ça.

Probablement que j'étais très exclusif, je vois ça maintenant par rapport à mes enfants, ils doivent tenir de moi. J'étais vraiment un *loner* qui jouait dans son coin. Enfin, pas tout le temps mais je jouais avec ma guitare [...] Donc, j'étais peut-être un peu *loner*. Je n'étais pas vraiment un super social [...] J'aime bien avoir mon petit jardin à moi,. J'aime bien être tranquille de temps en temps. J'aime bien pouvoir être dans le solarium avec un bouquin, un peu de musique classique et puis relaxer. J'aime faire ça plutôt que d'aller me taper des soirées au bar [ou] des trucs comme ça. Ce n'est pas du tout moi.

Mais ce n'est pas évident le bonheur, ce n'est pas évident. C'est souvent une petite chose!

1. 4. 2. Présentation du schéma du modèle d'analyse

Ce travail s'inscrit dans une logique commune à de nombreuses recherches : l'utilisation de la psychanalyse comme science d'interprétation du monde de la gestion. Nous ne pouvons pas détailler toutes ces recherches et ne nous pouvons également pas décrire ici toutes les découvertes qu'elles apportèrent. En revanche, nous citerons quelques auteurs principaux. Il y a d'abord Zaleznik (1977, 1990, et 1994), et en collaboration (Zaleznik & Kets de Vries, 1975), qui contribua énormément à la promotion de la psychanalyse comme discipline de compréhension dans le monde de la gestion. Ensuite, Il y eut les différents écrits de Kets de Vries (1972 et 1980), dont particulièrement un livre (Kets de Vries & Miller, 1985), sur le leadership. Certains, comme Lapierre (1992, 1993 et 1994), contribuèrent à la popularité de cette science d'interprétation dans certaines sphères universitaires.

Par ailleurs, il existe des auteurs qui étudièrent le phénomène culturel dans le monde de l'organisation, plus particulièrement de la culture de la France, Faucheux et al (1990) et Sainsaulieu (1990). Pour la question de l'acculturation des français au Québec, les ouvrages de Marois (1981), de Ségal (1987 et 1991) et de Saires (1994 et 1995) ont été d'une indispensable contribution à l'exploration de certaines notions présentées dans cette recherche.

Il serait impossible d'établir la liste de tous les auteurs ayant eu un rôle, direct ou indirect, dans ce travail mais ceux qui viennent d'être cités ont eu une influence majeure dans l'établissement de cette recherche. Donc, je remercie tous ces auteurs de leur contribution et ce mémoire essaie de s'inscrire dans cette approche commune suivante : la connaissance du milieu de l'organisation et de la gestion par la psychanalyse et par le facteur culturel.

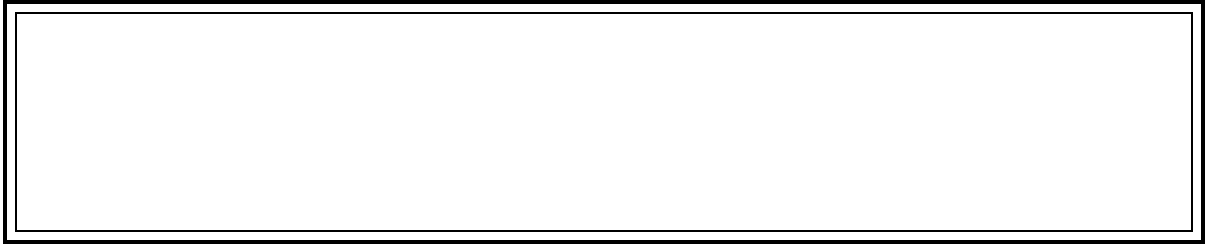
Mon approche était particulière pour reprendre un modèle préconçu ou exclusif. Elle s'est inspirée des auteurs cités précédemment et, surtout, des textes fondamentaux sur lesquels ils basèrent leurs recherches. En revanche, comme leurs écrits ne satisfaisaient pas entièrement les concepts que j'abordais, j'ai alors retenu exclusivement leurs textes fondamentaux. Ces derniers sont devenus par la suite les piliers de ma propre revue de littérature et de mon propre modèle d'analyse. Je vous les présente, ainsi que le cadre d'analyse, sous forme de schéma.

Figure 7 schéma de la revue de littérature

Figure 8 schéma du modèle d'observation et d'analyse

Il est vrai que les concepts que nous recherchons à travers les témoignages des questionnaires représentent un certain défi. On peut s'interroger sur la nature de l'outil d'investigation qui nous permettra de faire ressortir les notions qui relèvent, pour certaines, de la vie privée. Nous allons maintenant aborder le chapitre de la méthodologie qui répondra à cette question.

Annexe



Annexe I Grille d'entrevue :

<i>Questions</i>	<i>Thèmes à observer</i>
<p>1) <u>Vie professionnelle</u> :</p> <p>Quelle a été votre première expérience de travail ?</p> <p>Et après cette expérience ?</p>	<p>1) <u>Vie professionnelle</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Expériences, son ambition naissante, ses projets, ses rêves ...; - Son cheminement, son parcours, ses succès, ...; - Sa vision du monde du travail ; - etc.
<p>2) <u>Émigration</u> :</p> <p>Il a y eu l'émigration, pouvez-vous m'en parler ?</p> <p>Qu'est-ce qui vous a amené à venir au Québec ?</p> <p>Quels sont vos souvenirs de cette époque ?</p>	<p>2) <u>Émigration</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Expérience significative : son échec ou son opportunité ; - Son malaise envers sa culture d'origine ; - Première image de soi au Québec ; - etc.
<p>3) <u>Création d'entreprise</u> :</p> <p>Alors vous avez créé votre entreprise, vous pouvez m'en parler un peu plus ?</p> <p>Et, en ce qui concerne l'avenir ? Où est-ce que vous voyez dans dix ans ?</p>	<p>3) <u>Création d'entreprise</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Désir de réalisation, de création ; - Sa signification d'être patron, être subordonné, être dirigeant, ...; - L'image de son entreprise : sa mission, sa structuration, etc. ; - Accomplissement ; - etc.
<p>4) <u>Style de gestion</u> :</p> <p>(Pouvez-vous me décrire) À quoi ressemble une journée normale de travail ?</p> <p>De façon assez large, qu'est-ce qui vous fait le plus plaisir en gestion ? Le moins plaisant ?</p> <p>Votre plus grand défi, c'est quoi ?</p>	<p>4) <u>Style de gestion</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Structuration, climat/culture ; - Stress et l'anxiété dans la gestion ; - Le plaisir ; - Le sentiment de réussite ou le sentiment d'échec ; - etc.
<p>5) <u>Comparaison entre la France et le Québec au niveau de la gestion</u> :</p> <p>Avez-vous trouvé des différences entre ici et la France ?</p>	<p>5) <u>Comparaison entre la France et le Québec au niveau de la gestion</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les aspects de la culture d'accueil et d'origine persistant dans le mode de gestion : logique de l'honneur, logique de consensus, etc.
<p>6) <u>Bilan</u> :</p> <p>Après ce survol, quel est votre regard sur tout ça ?</p>	<p>6) <u>Bilan</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'image intériorisée de sa vie : bienveillante, décevantes, etc.

?

<i>Questions</i>	<i>Thèmes à observer</i>
1) <u>Enfance</u> : J'aimerais qu'on parle de votre jeunesse ? Êtes-vous l'aîné de la famille ? Vous venez de parler de votre famille, quels sont vos souvenirs de vos parents ? Et vos grands-parents ? Où avez vous vécu ? Vous m'avez parlé de votre père, quel était son métier ? Et votre mère ?	1) <u>Enfance</u>: - Rang dans la famille, frères et sœurs, rivalité horizontale ; - Climat familial, complicité, père, mère, premières relations, ... ; - Figure importante dans la famille, climat familial, rivalité verticale, ... ; - Milieu social, lieux et valeurs ; - Valeurs, caractère, ambition, habilités ; - etc.
2) <u>Les années d'école</u> : Parlez-moi de vos souvenirs de vos années d'école ? Et votre adolescence ? Et vos amis ?	2) <u>Les années d'école</u> : - Les valeurs développées, la formation, l'éducation, ... ; - Expériences significatives ; - Personnes significatives ; - etc.
3) <u>Les débuts de la vie adulte</u> : Êtes-vous marié ? Depuis quand ? Comment avez-vous rencontré votre femme ? Était-ce une idée de votre femme d'émigrer ? (Sinon : comment vit-elle le fait de vivre avec un français ?) Avez-vous des enfants ? Sont-ils née ici ou en France? Comment vos enfants se sont-ils adaptés ?	3) <u>Les débuts de la vie adulte</u> : - Expérience de la vie personnelle et conjugale, l'amour et la passion ; - Complicité couple, rivalité conjugale, ... ; - L'accomplissement ; - L'expérience parentale, reproduction des comportements, ... ; - etc.

(Sinon, comment vous vous êtes adaptés avec vos enfants ?)

4) La maturité (35-50) :

Parlez-moi de vos amis ? D'où viennent-ils ?

Quel est votre plus grand rêve ?

Qu'est-ce que le bonheur pour vous ?

4) La maturité (35-50) :

- Le sport, les amis, les loisirs, la vie en collectif, ...;
- L'important dans la vie et les façons de combattre l'angoisse ;
- etc.

Bibliographie

Bibliographie

- Bastitide**, R. 1950, *Sociologie et Psychanalyse*, P.U.F., Paris.
- Bastitide**, R. 1965, «Pour une coopération entre la psychanalyse et la sociologie dans l'élaboration d'une théorie des «visions du monde »», in *Critique sociologique et critique psychanalytique*, édition de l'institut de Sociologie de l'Université Libre de Bruxelles, pp.165-178.
- Bertraux**, D. 1980, «L'approche bibliographique : sa validité, méthodologique, ses potentialités», *Cahiers Internationaux de Sociologie*, vol LXIX, 1980, pp197-224.
- Brochet**, H. 1983, «Psychanalyse et désir d'autobiographie» in *Individualisme et autobiographie en Occident*, dirigé par C. Dechez-Sarlet & M. Catani, Édition de l'université de Bruxelles, pp. 177-185.
- Chanlat**, J.-F. (dir.) 1990, *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Les presses de l'université de Laval et édition Eska, Sainte Foy et Paris.
- Chanlat**, J.-F. 1998, *Sciences sociales et management, plaidoyer pour une anthropologie générale*, Les presses de l'université de Laval et édition Eska, Sainte Foy et Paris.
- Chalifoux**, J.-J. 1992, «L'histoire de vie», in *Recherche sociale*, Presse de l'Université du Québec, Sainte Foy, 1984.
- Devereux**, G. 1972, *Ethnopsychanalyse complémentariste*, Flammarion, Paris.
- Devereux**, G. 1980, *De l'angoisse à la méthode dans les sciences sociales*, Flammarion, Paris.
- Dubar**, C. 1992, «Formes identitaires et socialisation professionnelle», *Revue française de sociologie*, XXXIII, 1992, pp.505-529.
- Élias**, N. 1969a, *La dynamique de l'occident*, Calman Lévy.

- Élias**, N. 1969b, *La société de cour*, édition Champs/Flammarion.
- Enriquez**, E. 1983, *De la Horde à l'état ; essai de psychanalyse du lien social*, Gallimard, Paris.
- Erikson**, É. H. 1966, *Enfance et société*, Delachaux & Niestlé, Neuchâtel/Suisse.
- Faucheux C, Amado G. & Laurent A.** 1990, «Changement organisationnel et réalité culturelles, contrastes franco-américains» in *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Les presses de l'université de Laval et édition ESKA, Sainte Foy et Paris, pp.629-662.
- Ferrarotti**, F. 1980, «les biographies comme instrument analytique et interprétatif», *Cahiers Internationaux de Sociologie*, vol LXIX, 1980, pp. 227-248.
- Freud**, S. 1900, *L'interprétation des rêves*, P.U.F., Paris, (rééd.1926).
- Freud** S. 1913, *Totem et Tabou*, Payot, Paris, (rééd.1973).
- Freud**, S. 1920, «Au-delà du principe du plaisir» in *Essais de psychanalyse*, P.U.F., Paris, (rééd.1970).
- Freud**, S. 1921, *Psychologie collective et analyse du moi*, Paris, Payot.
- Freud**, S. 1923, «Le moi et le ça» in *Essais de psychanalyse*, PUF, Paris, (rééd.1970).
- Freud**, S. 1932, *L'avenir d'une illusion*, P.U.F., Paris, (rééd.1971).
- Freud**, S. 1932a, *Malaise dans la civilisation*, P.U.F., Paris, (rééd.1986).
- Freud**, S. 1934, «le déclin du Complexe d'Œdipe», *Revue française de Psychanalyse*, 7, pp.394-399.
- Freud**, S. 1977, *Freud, choix de textes*, rassemblés par M. T. Laveyssières, éd. Masson.

- Freud, S.** 1985, *Civilization, society and religion*, volume 12, Penguin Book, U.S.A.
- Fromm, E.** 1941, *The fear of freedom*, Routledge & Kegan Paul limited, London.
- Fromm, E.** 1956, *Société aliénée et société saine*, Courrier du livre, (réd.1967).
- Gagnon, N.** 1980, «Donnés autobiographiques et praxis culturelle», *Cahiers Internationaux de Sociologie*, vol LXIX, 1980, pp.291-304.
- Grawitz, M.** 1996, *Méthodes des sciences sociales*, Éd. Dalloz, Paris, 1996.
- Hall, C.S.** 1969, *L'ABC de la psychanalyse freudienne*, Éd. Aubier/Montaigne, Paris.
- Hesnard, A.** 1957, *Psychanalyse du lien interhumain*, P.U.F., Paris.
- Horney, K.** 1953, *La personnalité névrosée de notre temps*, L'arche, Paris.
- Harel Giasson, F. et Maillot, C.** 1996, *La méthode des cas*, version préliminaire, Publication HEC, Montréal.
- Iribarne (d'), P.** 1985, «La gestion à la française», *Revue Française de Gestion*, Vol 50, Janvier-Février, pp.5-13.
- Iribarne (d'), P.** 1989, *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, édition du Seuil.
- Kardiner. A.** 1939, *L'individu dans la société*, Gallimard, Paris, (réd.1969).
- Kets de Vries, M.F.R.** 1972, *Psychologie psychanalytique et management : concepts fondamentaux*, Montréal, Centrale de cas et documents pédagogiques de l'école des H.E.C..
- Kets de Vries, M.F.R.** 1980, *Organizational Paradoxes*, Travistock.
- Kets de Vries, M.F.R. & Miller D.** 1985, *L'entreprise névrosée*, Mc Graw-hill, Paris.

- Kets de Vries**, M.F.R., & **Miller** D. 1988, «narcissisme et leadership : une perspective de relation d'objet» *Gestion, revue internationale de gestion*, novembre 1988, vol 13, no4, pp.41-50.
- Klein**, M. 1968, *Envie et gratitude, et autres essais*, Gallimard, Paris.
- Klein**, M. 1972, *Essais de psychanalyse (1921-1945)*, Payot, Paris.
- Klein**, M. 1986, *The selected Melanie Klein*, edited by Juliet Michel, published by Penguin group.
- Kohut**, H. 1966, «Forms and transformations of narcissism» in *Journal of the American Psychoanalysis Association*, Vol 14, 1966, pp.243-272.
- Kohut**, H. 1971, *The analysis of the self*, Inter Press University, New York.
- Kohut**, H. 1972, «Thoughts on Narcissism and Narcissitic rage» in *The Psychoanalytic Study of the child*, Vol 27, 1972, pp.360-400.
- Kohut**, H. 1977, *Restoration of the self*, Inter Press University, New York.
- Kohut**, H. & **Wolf** ,E.S. 1978, «The disorders of the self and his treatments» *International Journal of Psychoanalysis*, Vol 59, pp. 413-425.
- Lapierre**, L. 1992, *Imaginaire et leadership*, fantasme inconscient et pratique de direction. Tome 1, La méthode subjective et les narrations. L'agressivité, la culpabilité et le leadership. L'idéalisation, le narcissisme et le leadership. Québec Amérique, Presse HEC, Montréal.
- Lapierre**, L. 1992b, «L'agressivité, la culpabilité et le leadership» in *Imaginaire et leadership*, Tome 1, Québec Amérique, Presse HEC, Montréal, pp.143-148.
- Lapierre**, L. 1993, *Imaginaire et leadership*, Tome 2, Le contrôle, les affects et le leadership, Québec Amérique, Presse HEC, Montréal.

- Lapierre**, L. 1994, *Imaginaire et leadership*, Tome 3, Le deuil, la création et le leadership, Québec Amérique, Presse HEC, Montréal.
- Le Gall**, D. 1987, «Les récits de vie : approcher le social par la pratique», in *Les méthodes de la recherche qualitative*, éd. Presses de l'université du Québec, pp.35-48.
- Marois**, B. 1981, «L'implantation au Québec des entreprises françaises», *Gestion, revue internationale de gestion*, novembre 1981, vol 6, no4.
- Mace**, G. 1992, *Guide d'élaboration d'un projet de recherche*, Les presses de l'université Laval.
- Miller**, A. 1971, «Depression and Grandiosity as Related Forms of Narcissistic Disturbance» in :*The Drama of the Gifted child (or «prisoner of childhood»)*, Basic Books Inc, Publisher, New York, (pp.30-63).
- Pauchant**, T.C. 1988, *Crisis management and narcissism. A Kohutian perspective*. Los Angeles : University of Southern California, Graduate school of business administration, dissertation.
- Ory**, P. 1976, *Les collaborateurs 1940-1945*, Seuil., Paris.
- Perron**, R. 1988, *Histoire de la psychanalyse*, P.U.F., Paris.
- Quivy**, R. & **Van Campenhoudt**, L. 1995, *Manuel de recherche en science sociale*, Dunod, Paris, 1995.
- Ricoeur**, P. 1965, «psychanalyse et culture» in *Critique sociologique et critique psychanalytique*, éditions de l'institut de sociologie Université Libre de Bruxelles, 1965, pp.179-191.
- Roheim**, G. 1967, *Psychanalyse et Anthropologie*, Gallimard, Paris.
- Sainsaulieu**, R. 1990, «Culture, entreprise et société ; réflexions à partir de l'expérience française» in *L'individu dans l'organisation : les dimensions*

oubliées, Les presses de l'université de Laval et édition Eska, Sainte Foy et Paris, pp.611-627.

Saires, P.-O. 1994, *Essai sur la dynamique récente de l'expatriation des cadres français au Québec*, Montréal, Écoles des H.E.C..

Saires, P. O. 1995, *L'acculturation des cadres français au Québec*, Montréal, CÉTAÏ, n.95-07, mai 1995.

Ségal, J.P. 1987, «La gestion participative : une comparaison États-Unis, France et Québec», *Revue française de gestion*, Vol 64, septembre-octobre, pp.51-58.

Ségal, J. P. 1991, «Les pièges du management interculturel, une aventure franco-québécois » *Gestion, revue internationale de gestion*, février 1991, vol 16, no2, pp.17-25.

Westen, D. 1985, «preface» in *Self and Society*, Erikson É., Cambridge University Press.

Westen, D. 1990, «Psychoanalytic approach to Personality», in *Theoretical Perspectives*, Cambridge University Press, pp.21-65.

Winnicott, D. W. 1969a, «La préoccupation maternelle primaire» in *La pédiatrie à la psychanalyse*, Paris PBP, pp.168-174.

Winnicott, D. W. 1969b, «l'agressivité et ses rapports avec le développement affectif» in *La pédiatrie à la psychanalyse*, Paris PBP, pp.80-97.

Zaleznik, A. 1977, «Manager and Leaders : are they different ? », *Harvard Business Review*, vol 55, (1), 1977.

Zaleznik, A. 1990, «the leadership gap», *Academy of management Executive*, Vol 4, No1.

Zaleznik, A. 1994, *Les ressorts de l'action. Freud et la conduite des entreprises*, Inter-éditions, Paris.

Zaleznik, A. & Kets de Vries, M.F.R. 1975, *Power and corporate mind*, Houghton
miffin, Co.