

---

9 40 2002 043

## Claude Ananou, d'une occasion d'affaires à l'autre

Cas produit par **Joëlle PIFFAULT** et le professeur **Louis Jacques FILION**.

---

Il y a des occasions d'affaires partout autour de vous, que ce soit durant votre travail, vos vacances, vos voyages, vos études, vos loisirs, lorsque vous êtes avec votre femme, en train de manger en famille... Il suffit d'ouvrir les yeux, les oreilles et les sens.

– Claude Ananou

Pour qui le connaît, Claude Ananou est monsieur « identification d'occasions d'affaires » par excellence. Il n'a plus de mérite à le faire puisque c'est devenu une seconde nature chez lui. Tout comme Obélix tombe dans la potion magique du druide, Claude Ananou tombe dans la potion du commerce. Gamin dans la cour de l'école, il comprend rapidement qu'il n'est pas facile de gagner au jeu de billes si l'on n'est pas un bon tireur; alors, il forme des partenariats avec les meilleurs joueurs et met au point sa recette pour le succès. Il conçoit et gère le système; à la fin de chaque journée, il divise le magot. Devenu adolescent, à la bonne saison, il vend des fraises et s'organise pour rentabiliser au maximum la cueillette. En fait, il demeure constamment en éveil « pour saisir les occasions lorsqu'elles passent<sup>1</sup> ».

En 1968, la famille Ananou vient tout juste de s'installer à Montréal; l'adolescent a 17 ans. Il s'intègre rapidement dans le système d'éducation québécois en s'inscrivant au cégep du Vieux-Montréal. Pourtant, ce ne sont pas les cours qui l'occupent le plus mais la coop, le journal et la radio étudiante, car il y voit de nombreuses possibilités d'affaires.

Comme il veut gagner sa vie, Claude Ananou travaille beaucoup. L'été, pendant la journée, il est moniteur à la ville de Montréal et, le soir, chauffeur de taxi autonome. En 1971, il part en voyage pendant plusieurs mois à travers l'Europe. De retour à Montréal, il rencontre celle qui allait devenir sa femme, commence un certificat en gestion du marketing à l'École des Hautes Études Commerciales et s'occupe de la comptabilité de Gervais Express, une entreprise de transport.

C'est à partir de 1972 que les occasions d'affaires commencent vraiment à prendre forme pour lui. Certaines se développeront sur plusieurs années, d'autres seront plus ponctuelles; certaines se chevaucheront tandis que d'autres mourront « toutes seules à un moment donné parce que je ne

---

<sup>1</sup> Bien que l'un des auteurs connaisse Claude Ananou depuis plusieurs années, l'essentiel des propos qui ont servi à la rédaction de ce cas a été recueilli lors d'entrevues faites les 14, 21 et 29 mars 2001.

suis plus là ou parce que je fais autre chose ». Que ce soit à travers le bénévolat avec la Fédération de soccer, lors des Jeux olympiques ou pour la location d'appartements de vacances en Martinique, Claude Ananou fait que là où il est, les occasions d'affaires apparaissent.

Vers la fin des années 70, Claude Ananou décide de faire des études de droit parce que, dit-il, « je veux connaître les règles du jeu dans tous les domaines et pousser mes droits à la limite ». Certaines zones grises en droit fiscal, en droit de la faillite ou en droit criminel l'intéressent particulièrement. En devenant avocat, il peut ainsi « s'approcher de la limite de ses propres risques... [et] être au bord du précipice pour voir ce qui se passe de l'autre côté », sans tomber puisqu'il connaît la limite du garde-fou.

Devenu avocat, il reste insatiable et repart aux études. Il retourne à l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal faire un MBA, option Gestion des PME et Marketing.

Ce cas décrit Claude Ananou, l'entrepreneur, le vendeur passionné, le pédagogue, car il est tantôt chargé de cours, tantôt chargé de formation à HEC, tout en poursuivant ses activités d'affaires. Il aborde aussi une dimension fondamentale pour lui, celle de l'homme de famille qui sait se garder des moments privilégiés avec sa femme et ses enfants.

## **Entrepreneur et pédagogue**

Je prône le pas à pas. Je plante un grain de blé et j'attends pendant une année qu'il produise un épi contenant 50 grains. Comme je suis brillant, j'obtiens deux récoltes par an sous lampe solaire avec bonne terre. Je plante mes 50 grains qui en donneront 2 500 à la fin de l'année en deux récoltes. Avec 2 500 grains, au lieu de continuer dans ma maison, j'organise un jardin. Comme au bout de deux ans, il produit une tonne de blé, je loue alors un champ. Au bout de cinq ans, je regarde mes 100 hectares de blé. Quand les gens me demandent comment il se fait que je sois agriculteur, je leur réponds : « J'ai acheté le grain de blé que tu as refusé en me disant que veux-tu que je fasse avec un grain de blé? »

C'est ainsi que Claude décrit sa philosophie d'entrepreneur : il sème la petite graine pour récolter le premier épi; il est patient, car certaines graines prennent deux ou trois ans avant de tourner rondement; et tel un Japonais, il n'invente pas mais améliore constamment le produit. À ces trois principes qu'il fait siens, il ajoute la vente, mais pas n'importe laquelle, celle de l'entrepreneur passionné et enthousiaste, celle d'un Claude Ananou qui vend trois ours avant même d'en avoir vu un seul et qui va sur le terrain pour connaître les besoins des consommateurs. Sans cette passion ni l'expérience du terrain, « comment voulez-vous que le banquier vous écoute, que les fournisseurs vous accordent du crédit et que les consommateurs s'intéressent à vos produits », fait-il remarquer.

Dans son cours de vente, l'entrepreneur devient pédagogue. Claude Ananou utilise une simulation interactive par jeux de rôles où chaque étudiant doit lui vendre son produit. Cet apprentissage par l'action n'est pas sans surprendre les étudiants qui souvent croient que pour vendre, il suffit d'avoir une bonne documentation. Claude leur fait comprendre qu'un bon vendeur n'a pas besoin de description technique ni de documentation, car « comme le prêtre ou le médecin », il doit être en mesure de « rendre service à quelqu'un en comblant un de ses besoins ». Il ajoute :

Être entrepreneur, c'est réaliser, bâtir, monter un temple, laisser ta trace. Chaque matin je me demande quelle trace laisser... Celui qui ne bouge pas plante son chêne et délimite son territoire. Cinq cents ans plus tard, ses descendants n'ont pas besoin de laisser de trace puisque le chêne a été planté... Un nomade laissera une trace parce qu'il bouge...

Persévérant et terre à terre, Claude Ananou obtient un client à la fois, car « en affaires, il faut trouver les clients, leur vendre notre produit un peu plus cher que notre coût et les fidéliser. Cela ne se fait pas en deux jours, surtout s'ils achètent une fois par année ». Direct, il continue :

Pour réussir en affaires, il faut savoir améliorer un concept existant. Il faut savoir attendre; la patience et la persévérance sont importantes. Il ne faut pas avoir peur de semer la petite graine qui donnera naissance au champ. Il faut savoir vendre également. Enfin, non seulement faut-il avoir de la passion pour ce que l'on fait, mais encore faut-il le montrer.

Alors, quels sont les ingrédients de la potion dans laquelle Claude Ananou est tombé?

## **Des commerçants, des notables et des Parisiens**

Bien qu'il soit juif, Claude Ananou ne croit pas avoir « le commerce dans le sang » comme le préjugé le dit si souvent; par contre, il admet volontiers que si « le commerce n'est pas génétique, il est culturel ». Pourquoi le commerce? Cette réalité, vieille de plusieurs siècles, prend toute son ampleur au Moyen Âge alors que les Juifs étaient considérés comme des « impurs » par les chrétiens. Comme ils ne pouvaient pas devenir agriculteurs-propriétaires d'une terre, soldats, boulangers ou médecins, ni aspirer à des charges royales, et que la plupart du temps, personne ne voulait les employer, il ne leur restait que le commerce pour survivre. En effet :

Depuis l'époque de Moïse, les Juifs ont dû souvent s'enfuir à l'improviste. Culturellement, la valise est toujours derrière la porte. Ils ne pouvaient pas partir avec une maison ou un champ sur une charrette. Ils choisissaient alors des métiers comme le commerce de l'argent, le commerce des biens...

Qu'ils vendent des produits alimentaires ou des vêtements, les Ananou ne font pas exception. Dès l'âge de trois ans, Claude Ananou baigne dans le milieu des affaires. Son père est grossiste en beurre, oeufs et fromages, et sa mère, dans une moindre mesure, est couturière et travailleuse autonome. Ses oncles et ses cousins sont aussi en affaires. Ainsi, dès son plus jeune âge, il évolue entouré de modèles entrepreneuriaux.

La famille Ananou est originaire d'Algérie, plus précisément d'Aumale, à une centaine de kilomètres au sud-est d'Alger. Mais bien avant, les Ananou, comme beaucoup d'autres familles juives, ont vécu en Espagne. En 1492, leur monde bascule; les rois catholiques Isabelle de Castille et Ferdinand d'Aragon forcent les Juifs à l'exil. Certaines familles s'installent au Maroc, d'autres en Tunisie ou en Palestine. Les Ananou choisissent l'Algérie.

Loin de la rigidité des lois chrétiennes, les hommes développent de nouvelles expertises. Ils sont commerçants bien sûr, mais également médecins; ils occupent aussi de plus en plus des charges publiques. Ils deviennent des notables.

Bien que la conquête de l'Algérie par la France date de 1830, ce n'est vraiment qu'à partir de 1870 qu'un régime civil s'y installe. À cette époque, Aumale est déjà une ville importante et ce depuis

des temps immémoriaux. Connue dès le premier siècle de notre ère sous le nom d'Auzia, elle était âprement convoitée par les généraux de l'empereur romain Auguste pour sa position stratégique, à la croisée des routes qui unissent le nord au sud et l'est à l'ouest du pays.

Pourtant, il faudra attendre le XII<sup>e</sup> siècle pour à nouveau entendre parler d'Auzia; c'est Ibn Khaldoun, grand historien et sociologue arabe, qui la remet sur les cartes du monde. La ville ne s'appelle plus Auzia mais Sour-R'ozlan, le rempart des gazelles, un nom qui est toujours le sien en 2001. Elle demeure toujours aussi convoitée; les Turcs qui occupent l'Algérie la transforment en ville forteresse pour « relier les routes extérieures et intérieures de la Kabylie... assurer leurs communications, servir de magasins ou de dépôt... et au besoin de refuge<sup>1</sup> ».

Ville de garnison, mais aussi ville de marché, Sour-R'ozlan ne change pas de vocation avec l'installation des Français. Elle devient un peu plus stratégique et sa population augmente. À l'époque où les parents et grands-parents de Claude Ananou y vivent, la ville compte environ 150 000 habitants, essentiellement des familles arabes, mais aussi 400 familles européennes et 80 familles juives séfarades<sup>2</sup>. En 2001, Sour-R'ozlan est une petite ville de province tranquille. La guerre de libération menée contre la France, l'indépendance qui a suivi et la découverte d'immenses champs de gaz et de pétrole dans le sud du pays ont complètement changé les enjeux.

Étant originaires d'Espagne, les familles séfarades ont une touche européenne que les notables français qui s'installent en Algérie remarquent immédiatement. Leur niveau d'instruction – les gens du milieu des affaires étaient bien souvent les seuls à savoir lire et écrire – les surprend également.

Les notables français ont besoin des commerçants juifs de chaque ville puisque ce sont eux, entre autres, qui alimentent l'armée. Certains même resteront fournisseurs de l'armée française jusqu'en 1962, date des accords d'Évian et du cessez-le-feu, prélude à l'indépendance de l'Algérie. Cette situation privilégiée leur procure d'ailleurs plusieurs avantages, dont celui de recevoir la nationalité française.

Parmi les familles juives d'Aumale, les Nakache, les Lebars et les Kadous sont très unis aux Ananou; « ils se mariaient entre eux », fait remarquer Claude. D'ailleurs son grand-père Maurice n'a-t-il pas épousé une Nakache et Louise, la seule sœur de son grand-père, a elle aussi épousé un Nakache? Les Nakache forment l'une des familles les mieux nanties d'Aumale; grâce à la vente de leurs produits – surtout agricoles – à l'armée française, ils sont devenus plusieurs fois millionnaires.

Maurice Ananou possède plusieurs commerces à Aumale; il est également huissier et bon vivant, peut-être un peu trop aux yeux des Nakache. Lorsque sa femme meurt, ses quatre jeunes enfants sont répartis entre les oncles et les tantes Nakache.

---

<sup>1</sup> Site Internet <http://afaulxbriole.free.fr/aumale.htm> « Voyage à Aumale avec ma grand-mère » et « Route 19, d'Alger à Aumale », Guide touristique Piesse, 1888.

<sup>2</sup> Les Séfarades sont les Juifs des pays méditerranéens par opposition aux Ashkénazes qui sont les Juifs originaires des pays germaniques et slaves. Le mot *Séfarade* vient de l'hébreu *Séfaradi*, c'est-à-dire celui qui vient d'Espagne tandis que le mot *Ashkénaze* qui vient également de l'hébreu signifie originaire d'Allemagne.

Léon Ananou, père de Claude, ne « tombe pas chez le meilleur des oncles ». Commerçant en grains, laine et produits alimentaires, l'oncle Nakache est un homme dur qui n'épargne personne et encore moins son neveu. Léon Ananou n'a que 11 ans lorsqu'il vend de la laine dans le désert. Il n'est guère plus âgé lorsque son oncle le fait coucher dehors dans un tonneau parce qu'il a fait une bêtise. Pendant ses études, il doit gagner sa vie; pourtant, lui et sa sœur qui vivait chez ce même oncle « s'en sont bien tirés ».

En 1941, la guerre est sur tous les fronts autant en Europe qu'en Afrique. Léon Ananou a 20 ans et il s'engage dans l'armée du général Leclerc; il suit les tanks du général pour les ravitailler en essence, « de l'or en barre », pendant toute la guerre. Claude Ananou évoque cet aspect de la jeunesse de son père :

Il a été en Afrique, en Italie et il a participé au débarquement de Normandie de 1944. Le jour du défilé sur les Champs-Élysées, deux camions n'ont pas suivi le défilé mais ont plutôt bifurqué pour aller faire la bringue pendant quatre jours. Mon père vivait la grande vie.

Léon Ananou est démobilisé en 1946 et décide de rester à Paris. Il monte sa première affaire d'importation avec ses cousins Nakache d'Algérie. Claude Ananou décrit l'idée de génie de son père :

Il savait que les Français n'avaient pas mangé de produits exotiques d'Algérie depuis plusieurs années. Pour dix francs, il vendait par correspondance deux kilos d'oranges, un demi-kilo de dattes et des figues... Cela marchait bien. Ils ont reçu des centaines de milliers de commandes, à tel point que cela a bloqué les ports français et que les produits pourrissaient parce que le service des postes n'avait pas le temps de les livrer. Ils ont vécu un problème de succès et n'ont pas su s'organiser pour gérer la croissance. Ils ont dû cesser parce que les postes ne prenaient plus les colis. Ils ont été honnêtes et ont renvoyé l'argent.

Après l'aventure des fruits exotiques et un bref retour en Algérie, Léon Ananou s'installe définitivement en France. Il devient grossiste en BOF – beurre-œufs-fromages – à Levallois dans la banlieue nord-ouest de Paris. Homme entreprenant, Léon Ananou...

... a toujours été un gars d'idées. Il a développé son marché et il a commencé à grossir avec la marque Claudy. Il s'agissait d'une des marques les plus connues de camembert en France en 1953. Il y insérait un petit ballon gonflable ou un yo-yo. Cela ne lui coûtait pas cher. Il avait introduit le principe du gadget dans le produit alimentaire. Ce n'était pas évident! Dans les années 50, c'était du marketing!

Le problème de mon père, c'est qu'il ne sait pas s'arrêter. Comme il n'est pas un bon gestionnaire du quotidien, il perd le contrôle...

Léon Ananou a probablement perdu le contrôle de ses affaires plusieurs fois au cours de sa longue carrière d'entrepreneur; il a même fait plusieurs faillites. Pourtant, sachant qu'« il ne pouvait pas avoir moins qu'il n'avait à l'âge de 11 ans dans le désert, il s'en est toujours sorti ».

Du côté maternel, la famille est parisienne. La grand-mère maternelle travaille à la maison tandis que le grand-père est contremaître dans une usine à Montreuil, une ville communiste dans la banlieue est de Paris. Claude Ananou parle de la famille de sa mère :

La famille de ma mère a moins la bosse des affaires... À l'âge de 13 ans, ma mère travaillait dans la même usine que son père. Elle n'aimait pas l'usine; alors à 15 ans, elle entre chez Balmain [l'un des grands noms de la haute couture française]... Elle avait environ 26 ans lorsqu'elle a connu mon père.

Elle était couturière à son compte... Je me souviens que les clientes venaient à la maison essayer les vêtements... J'avais quatre ou cinq ans et je savais ce qu'était un client. Je savais qu'il fallait faire attention aux clients.

## **De la graine d'entrepreneur**

Quand tu es né dans une famille qui pratique le commerce, tu prends la suite et tu développes un peu plus la bosse du commerce.

Lorsqu'il naît, le 12 juin 1951 à Paris, Claude Ananou baigne déjà dans les meules de gruyère de son père. Il y en a plein l'entrepôt de Levallois, mais comme l'appartement et l'entrepôt ne font qu'un, le petit garçon n'a qu'à tendre la main pour se servir.

Vers l'âge de trois ans, il accompagne son père aux Halles tous les matins. Les Halles, décrites par Émile Zola dans son roman « Le ventre de Paris », est une institution bien parisienne. Construites en 1851 par Victor Baltard<sup>1</sup>, architecte français qui utilise beaucoup le fer dans ses structures, les Halles étaient situées au cœur du 1<sup>er</sup> arrondissement de Paris, pas très loin de la rue de Rivoli et de la Seine. Tous les commerces alimentaires en gros y étaient représentés dans les différents pavillons. Très tôt le matin, la vie grouillait dans ce quartier, car les uns – les grossistes – vendaient leurs produits tandis que les autres – les commerçants de détail – venaient s'approvisionner. Les Halles sont transférées en 1969 à Rungis dans la banlieue sud de Paris. Divers édifices, dont notamment le Forum des Halles – un vaste centre commercial – et des jardins viennent occuper l'espace libéré par les anciens pavillons. Le quartier change de vocation; il ne sera plus jamais le même.

Claude Ananou grandit dans l'environnement commercial que son père construit et voit les affaires de ce dernier s'étendre bien au-delà des frontières françaises puisque Léon Ananou est l'un des premiers à vendre du beurre, des œufs et des fromages à l'Union soviétique. Par la suite, il vendra en Roumanie et dans plusieurs autres pays de l'Europe de l'Est.

En 1958, Claude Ananou entre en maternelle à l'école primaire de Bures-sur-Yvette, village au sud de Paris où la famille vient de s'installer. Il finit son cours primaire à l'école privée Montessori d'Orsay, non loin de Bures. Il décrit l'école et sa philosophie d'apprentissage :

Cette petite école de 15-18 élèves par classe était fabuleuse. Dans une vieille maison, les chambres avaient été converties en classes. J'ai vite pris le pli. Dans ce programme très autonome, tu devais te débrouiller et gérer ton temps. J'avais la même liberté qu'à la maison. Tu devais faire une vingtaine de fiches durant la semaine : cinq en mathématiques, cinq en français, deux en géographie, deux en histoire, apprendre une poésie...

J'étais un peu parmi les leaders. En tant que chef de classe, j'avais le privilège d'allumer le charbon des cheminées, d'être le responsable du feu... La porte de l'école était toujours ouverte... On repeignait notre classe. Au printemps, on descendait au village acheter des fleurs pour les planter autour de l'école...

---

<sup>1</sup> Victor Baltard peut être considéré comme un précurseur de Gustave Eiffel qui, de 1887 à 1889, construira la tour qui porte son nom.

Visiblement, les deux années passées à l'école Montessori d'Orsay ont marqué le petit garçon. Avec le recul, l'homme qu'il est devenu voit, dans ces façons d'apprendre et d'interagir avec le monde, des dimensions qui lui ont permis de développer un savoir-être empreint de créativité. Il quitte le primaire et Montessori; pourtant, l'école où il fait son secondaire « avait la même ambiance, avec de petites classes et le changement des professeurs ». Pendant ces années d'adolescence, Claude Ananou forge ses premiers partenariats – des partenariats de jeu – et il prend conscience de l'importance de bien connaître les règles de ces jeux. Il n'a pas encore pleinement intégré cette culture d'entrepreneur qui deviendra la sienne plus tard; cependant, ces années d'apprentissage l'acheminent dans cette direction. Il s'organise en conséquence :

Durant la saison des billes [qui durait] un mois, un mois et demi, tout le monde en achetait pour jouer aux deux ou trois jeux de billes... Je n'étais pas excellent tireur. J'avais remarqué que tu perdais si les bons tireurs venaient tirer ta pyramide. J'ai alors proposé aux deux meilleurs tireurs de devenir leur comptable... Je gérais notre banque de billes et le soir on se partageait ce qu'on avait gagné. On était les meilleurs... Au lieu d'être tout seul, j'avais compris l'avantage de monter une petite *business* de billes... Je savais déjà un peu plus m'organiser que la moyenne des autres... Je n'ai jamais géré des hommes, car je n'aime pas ça. Je gérais le système qui fait des profits, plutôt par jeu, pour gagner, pour contrôler le système.

Après les billes, il y aura les collections de timbres et bien d'autres choses encore. Même très jeune, Claude ne part pas à l'aventure lorsqu'il entreprend quelque chose. Il aime connaître les règles du jeu – les règles écrites – mais aussi les autres, officieuses, celles qui ne sont pas écrites ni étalées au grand public. Il apprend jeune à devenir un décodeur et un définisseur de situations.

Il regarde beaucoup autour de lui. En 1966, Claude Ananou habite toujours la maison familiale de Bures-sur-Yvette. Il a 15 ans. La région de la Vallée de Chevreuse est très vallonnée et encore très rurale. Les maraîchers y sont nombreux et cultivent toutes sortes de légumes et de fruits. Cet été-là, il se lance en affaires :

Un copain un peu plus vieux nous a trouvé un emploi d'été comme cueilleurs de fraises des champs pendant cinq ou six semaines. Je partais travailler en mobylette et mes amis, en vélo. On commençait à 6 h et on finissait vers 16 h. Les camions transportaient les fraises pour qu'elles soient vendues le soir ou la nuit aux Halles de Paris. Parmi les 50 cueilleurs, il y avait les copains, des plus vieux, des gens modestes. On nous exploitait... À la fin de la semaine, les copains étaient tout contents de recevoir 50 francs pour 50 heures de travail... Celui qui jouait au Monopoly avec de vrais billets se demandait, quant à lui, ce que valaient ces 50 francs<sup>1</sup> compte tenu du labeur requis pour les gagner!

Grâce à sa mère, il découvre la valeur d'une caisse de fraises sur le marché; il est prêt à lui en offrir à meilleur compte. Tout le monde est satisfait; sa mère, qui achète les fraises quatre fois moins cher qu'au marché, et lui, qui les vend le double du prix auquel le fermier les lui vend, car entre temps il a négocié avec le fermier. Claude ne s'arrête pas en si bon chemin puisqu'il vend également ses caisses de fraises aux mères de famille de sa rue :

Trois caisses me rapportaient environ 50 francs. Je me suis dit qu'il y avait du *fric* à faire... Le fermier voyait qu'il était tombé sur un gars rapide. Il m'a imposé de ne pouvoir acheter que les fraises que je cueillais... Plus j'en ramassais, plus je pouvais lui en acheter. Je cueillais en moyenne cinq ou six caisses de fraises par jour. Les copains m'aidaient en me laissant les grosses. Je m'arrangeais ensuite

---

<sup>1</sup> Lorsque Claude Ananou et son jeune frère se levaient le matin et trouvaient, sur la table, enveloppé dans du papier journal, l'argent que leur père avait gagné la veille au jeu, ils avaient un plaisir fou à jouer au Monopoly avec.

avec eux. Je gagnais 10 à 20 fois plus que mes copains... J'étais en affaires et non plus cueilleur de fraises à bon marché... Grâce à ma mobylette, dont les porte-bagages étaient suffisamment larges pour transporter plusieurs caisses de fraises à la fois, j'ai flairé l'occasion et j'ai transformé mon travail en occasion d'affaires.

Et les occasions d'affaires se succèdent. Elles deviennent même de plus en plus profitables. À 17 ans, avec son meilleur copain, Jean Botté, c'est à celui des deux qui trouverait quelque chose de nouveau pendant l'année. Ainsi, parmi les nouveautés mises en marché, on retrouve une éponge spéciale qui lave une voiture avec seulement un litre d'eau et que les deux compères vendent dans les stationnements de supermarchés de la région parisienne.

## **L'Amérique s'arrête à Montréal!**

Mon père ne s'occupait plus que du commerce international du beurre. On devait s'installer à New York parce qu'il travaillait beaucoup avec Bauer, un brillant homme d'affaires. Nos amis de New York nous avaient suggéré d'aller visiter Montréal... Pour emprunter la Métropolitaine, on avait monté la rue Côte-des-Neiges et traversé la rue Saint Clare dans Ville Mont-Royal. Mes parents ont aimé Ville Mont-Royal, située près du centre-ville. Ce quartier résidentiel nous rappelait un peu Bures... Ma mère ne parlait pas anglais et à Montréal, on parlait français. Mon père a proposé de s'installer à Ville Mont-Royal plutôt qu'à New York.

Claude Ananou ne s'installe pas en Amérique du Nord pour se retrouver dans l'endoctrinement du système éducatif français. Il découvre le système collégial qui, par certains côtés, ressemble à l'école Montessori car « si tu échoues une matière, tu n'échoues pas ton année ».

Il étudie au cégep du Vieux-Montréal, mais les cours ne constituent pas sa priorité. Alors que fait-il? En l'espace d'un an, il se donne à fond à la radio, au journal et à la coopérative en tant que trésorier et responsable de la vente de la publicité. Il rentabilise la radio étudiante en offrant des capsules publicitaires en espagnol, en anglais et en français.

Le journal étudiant bénéficie également de contrats de publicité, mais c'est la carte Escoop, un concept nouveau importé des États-Unis, qui s'installe progressivement dans les cégeps de la région de Montréal. Pour 3 \$, le nouvel étudiant reçoit une carte qui lui permet d'avoir des rabais sur certains achats. Outre le cégep du Vieux-Montréal, Claude vend ses cartes Escoop aux étudiants des cégeps Maisonneuve, Ahuntsic et Saint-Laurent. Un peu plus tard, il développe le marché du cégep de Sherbrooke. « Je me faisais plusieurs dizaines de milliers de dollars », confirme-t-il.

Les événements de 1970 et l'emprise d'un noyau felquistes sur la coopérative du cégep du Vieux-Montréal le font se retirer. Lassé par les études, il part avec un copain parcourir l'Europe. On est en 1971; pourtant, après quelques mois d'aventures et plusieurs pays, il se rend compte qu'il n'est pas un vrai *beatnik*. Il rentre à Montréal.

## **Commis-comptable, soccer et t-shirts**

Claude ne reste jamais longtemps sans travail. À peine rentré d'Europe, il devient commis-comptable dans l'entreprise de M. Gervais, un ancien voisin et ami de la famille à Ville Mont-Royal. Il entre « les comptes “à la mitaine”, car les ordinateurs n'existaient pas ».

Il continue à jouer au soccer; ce n'est plus à Montréal mais à Fabreville sur l'île Laval et parce qu'il s'organise, il siège immédiatement sur le conseil d'administration du club. De fil en aiguille, il obtient du financement pour les 300 jeunes joueurs du club :

Je leur ai proposé la vente de t-shirts et je m'en suis occupé sans prendre une cent. Une copine designer a dessiné le logo : un beau crocodile sympa jouant au soccer. J'ai acheté les t-shirts au prix de gros sur la rue Saint-Laurent et j'ai trouvé un sérigraphe à Longueuil qui travaillait dans son sous-sol. Au début des années 70, la mode était à ces fameux t-shirts avec logo. Il y avait des possibilités.

Le « beau crocodile sympa » fait parler de lui aux alentours; plusieurs clubs passent commande à Claude qui finit par devenir « le fournisseur officiel d'une dizaine de fédérations sportives ». Il commente :

Une autre organisation de Fabreville avait besoin de 600 t-shirts avec un soleil comme logo. Comme il ne s'agissait pas de mon club, j'ai pris 1 \$ de profit par t-shirt... Pas une commission, un profit. Il s'agissait d'événements qui se déroulaient parfois le samedi et le dimanche. Il n'y avait pas d'horaire... Un moment, je gagnais plus grâce à la vente de mes t-shirts que chez Gervais... Cette occasion de bénévolat m'a permis de développer un *business* de 1971 à 1974-1975.

## **Vendre trois ours avant d'en avoir vu un!**

Les occasions d'affaires se succèdent mais ne se ressemblent pas. Événements sportifs, études, vacances, Claude saisit les possibilités lorsqu'elles se présentent :

Je voyais que les journalistes étaient mieux placés dans les loges, avec boissons et chips... Lors de notre voyage en France, un gars nous avait donné une carte de journaliste. Grâce à elle, on pouvait entrer gratuitement dans le métro, les salons, les salles de cinéma. On s'en servait pour voyager en auto-stop... C'était à la limite du légal puisque je n'étais pas du tout journaliste. Je n'avais pas une telle carte ici...

M. Chassonet, journaliste français qui assiste aux compétitions pré-olympiques de 1974, lui donne la possibilité de le devenir :

M. Chassonet recherchait des journalistes qui lui expédieraient des reportages en France. Je lui ai dit que cela tombait bien, que j'avais justement une agence de presse. Ça, c'est le côté Claude Ananou : il vend trois ours avant d'en avoir vu un!

S'il a vendu l'ours, Claude Ananou doit le trouver sans plus tarder. Il se présente au bureau d'enregistrement et crée l'Agence W.A.R., World Agency Reportage, embauche sa femme Nadège qui possède un bon français et deux journalistes qu'il connaît bien. Tout aussi rapidement, il devient membre accrédité du Conseil de presse du Québec. Les Jeux olympiques peuvent commencer, Claude est fin prêt puisqu'il a également obtenu son accréditation de journaliste. M. Chassonet n'est pas l'unique client de l'Agence W.A.R. puisque Claude vend également ses reportages aux Belges et aux Allemands. Quels souvenirs garde-t-il des Jeux olympiques?

J'ai assisté à toutes les épreuves olympiques dans la section des journalistes à côté des V.I.P. Au vélodrome, la Reine était assise à trois mètres de moi... J'ai pris environ 1 000 photos. Je passais partout grâce à ma carte de presse au bout d'une chaîne au cou. On a gardé l'agence jusqu'en 1977.

Que ce soient des fraises, des t-shirts ou des reportages, les activités professionnelles de Claude Ananou ont toujours comme base, la vente. Les Éditions SOREJ, Société de recherche et d'édition juridique, créée dès 1978 par cinq étudiants et un professeur, n'échappe pas à cette constante. Mais pourquoi l'édition juridique? Apprendre et étudier sont une autre constante dans la vie de Claude, tout comme les voyages d'ailleurs.

### **L'entrepreneur devient avocat**

Ce n'est pas par pur hasard que Claude Ananou « fréquente » la Faculté de droit de l'Université Laval à Québec dès 1976, comme ce n'est pas par hasard s'il a fait, auparavant, un certificat en économie, un certificat en journalisme et un certificat en gestion du marketing. Les avocats de son père ne sont peut-être pas non plus tout à fait étrangers à son choix.

En s'intéressant plus particulièrement à certaines zones grises, Claude Ananou voit le droit sous plusieurs angles. C'est un outil social et politique qu'il peut utiliser lorsqu'il assiste à une réunion d'association. C'est aussi un outil de résolution de problèmes lorsqu'il agit comme médiateur commercial officiel du Barreau du Québec et, enfin, pour lui qui est prêt à faire n'importe quel métier, c'est un outil de satisfaction personnelle qui lui permet de se tenir au bord de la falaise sans jamais tomber.

En 1978, Claude Ananou fait toujours son droit à l'Université Laval – pour finir ses études à l'Université de Montréal. Il n'est pas sans remarquer un vide important; en effet, le *Code civil* en tableaux synoptiques écrit par H. Lalonde est épuisé depuis belle lurette. Il n'y a rien, aucun substitut, car la nouvelle refonte ne permet pas de le recopier ni même de s'en inspirer. Il faut donc écrire un code révisé. « J'ai vu, dit-il, une occasion dans le domaine de l'édition juridique et une possibilité de m'associer au potentiel des autres ». Les autres, ce sont l'éditeur originel, Wilson & Lafleur, et un professeur de droit de l'Université Laval... :

... un professeur capable d'écrire ce code révisé. J'ai vu son potentiel et en m'associant avec lui, je savais que nous pouvions rééditer le code. J'ai mis en valeur son potentiel et nous avons créé une société pour nous associer à Wilson & Lafleur. Il [Claude Wilson, le président de Wilson & Lafleur] m'avait suggéré de le faire ensemble.

Le *Code civil du Québec*, révisé en tableaux synoptiques, est réédité en mai 1979. En l'espace de cinq mois, SOREJ, associée à Wilson & Lafleur, et qui a démarré avec un capital-actions de 600 dollars, vend 5 000 exemplaires. Du jamais vu dans ce secteur! D'ailleurs, en 2001, le *Code civil du Québec*, révisé en tableaux synoptiques est toujours un *best-seller* que les étudiants du Barreau continuent à acheter.

Éditeur de SOREJ Wilson & Lafleur, Claude Ananou récidive. Il publie *Droit privé international* d'Ethel Groffier puis, *Les régimes matrimoniaux* d'Ernest Caparos. Il rachète les parts des autres associés et, année après année, ajoute des titres – en 1985, l'année de son départ –, il publie 23 titres qui ne démentissent en rien le succès des premières publications mais compliquent un

peu plus le partage des factures puisque les deux entités ne sont pas vraiment associées. Claude Ananou décrit la situation :

Sylvio Wilson, le patriarche des Wilson et père de Claude Wilson, m'a fait venir à Saint-Mathias [le fief de la famille, au sud de Montréal] pour me donner la bénédiction et passer du concubinage au mariage. Wilson & Lafleur SOREJ a alors été incorporée 50-50 en 1982. Il conservait la librairie et ses anciennes affaires et je devenais le directeur général de Wilson & Lafleur SOREJ... Le petit Juif français, le premier employé étranger – et étranger à tous les niveaux : nationalité, religion, non-membre de la famille Wilson – venait de recevoir la bénédiction! C'était un moment très touchant et émouvant.

La maison d'édition prend de l'importance mais Claude se rend compte que les actionnaires – tous membres de la famille Wilson – ne sont pas prêts à...

... l'associer au cœur des affaires de la compagnie. Je sentais qu'il y aurait toujours un malentendu. Je défrichais pour construire un empire mais je ne m'y voyais pas d'avenir... Je sème pour ma retraite et je ne prends pas de risque... Je suis prêt à travailler très fort; je peux attendre mais il faut que cela me rapporte à long terme.

Il décide de mettre fin à ce mariage de raison et vend ses parts.

## **La vie active d'un rentier**

### **Des locations de rêve en Martinique**

À 34 ans, Claude Ananou est rentier! Être rentier ne signifie aucunement être à la retraite et ne rien faire; bien au contraire. En 1985, cela signifie voyager sans la contrainte du temps, ce qui auparavant était plus difficile même si Claude et sa femme avaient l'habitude de partir en voyage toutes les six semaines.

La destination change; ce n'est plus l'Afrique du Sud, le Brésil, le Portugal ou le Mexique mais la Martinique, « un pays rassurant [sa femme est enceinte] car tu peux verser l'eau du robinet dans le biberon et y parler notre langue ». Le couple passe deux mois à la Pointe du Bout, le quartier touristique de l'île. Claude ne peut pas rester « deux mois étendu sur la plage ou à faire de la planche à voile » – car il a emmené sa planche à voile en avion – il regarde ce qui se passe autour de lui. Parfois même, il réfère des touristes en quête d'une location à l'agence de M. Vallère qui loue des appartements. « J'y ai vu une occasion d'affaires et de vacances », fait-il remarquer. De retour à Montréal, il rencontre les gens de Nouvelles Frontières Montréal...

... pour leur demander s'ils étaient intéressés par des appartements avec cuisinette à la Pointe du Bout en Martinique. Même si ce n'était pas vrai, je leur ai dit que je pouvais leur louer la douzaine d'appartements qu'ils désiraient pour 17 semaines, du 15 décembre au 15 avril. Ils me versaient un loyer, même s'ils ne remplissaient pas les appartements. « On a l'habitude de travailler ainsi », m'ont-ils dit.

Son contrat signé, Claude doit trouver les douze appartements promis. Qui mieux que M. Vallère, l'homme de l'agence de location? Pourtant, ce dernier se fait quelque peu tirer l'oreille avant d'accepter. Il faut tout l'art de négociateur de Claude Ananou pour que celui-ci accepte enfin. D'où vient le revirement? Une petite phrase, apparemment anodine, du genre « je te paie

comptant au début et tu n'as pas besoin de t'en occuper. Je te rendrai les clés 17 semaines plus tard », touche la corde sensible de ce Martiniquais. Claude Ananou ajoute : « Pour lui, ce qu'il pouvait confier à un autre signifiait des soucis en moins. Il n'avait pas le même sens de la rentabilité que les Nord-Américains. »

Le 15 décembre 1985, Claude, sa femme et sa fillette arrivent à la Pointe du Bout avec les premiers touristes. Quelques surprises les attendent car les appartements ne sont pas prêts, voire même sales. Claude n'hésite pas à retrousser ses manches, mettre ses mains dans l'eau de Javel, peindre et appliquer de la chaux. Un peu plus tard, connaissant mieux son environnement, il engage une femme de ménage. La famille Ananou reste en Martinique jusqu'au 15 avril et rentre à Montréal avec les derniers touristes.

Passer l'hiver en Martinique est plus que l'occasion de fuir les hivers rigoureux du Québec ou de faire des affaires. Ce fut aussi « la chance d'être avec mes enfants du matin au soir pendant cinq ans », car Claude Ananou renouvelle son contrat avec Nouvelles Frontières Montréal, hiver après hiver jusqu'en 1990.

Dès le deuxième hiver, avec un associé martiniquais, il crée une entreprise et vend des crèmes glacées fabriquées avec une machine Carpigiani; puis, il devient l'importateur-distributeur officiel du journal *Le Devoir* pour toute l'île. Mais pour des raisons de réglementation entre la France et le Canada, il doit renoncer à importer la bière Molson en canette.

Partout où il est, Claude Ananou observe; rien n'échappe à son œil perspicace. Très vite, il constate que peu de maisons sont à vendre. Il explique :

Même si je voyais des terrains vacants, des maisons à moitié construites depuis un an et des maisons abandonnées depuis trois ans, je savais qu'il y avait un problème. Je remontais toujours aux propriétaires... l'enregistrement foncier est public. J'ai alors appris qu'il fallait connaître la mentalité des gens d'un pays avant de se lancer en affaires. (voir l'annexe 1)

En avril 1987, Claude Ananou et Julien Béliard, son associé et ami, achètent dans le quartier résidentiel de l'Anse à l'Âne une belle villa abandonnée. Claude la fait transformer en studios et appartements avec terrasses, au grand dam des voisins : « Les gens du quartier pleuraient, raconte-t-il, je ne suis pas toujours le bienvenu où je passe... Il y a des bons et des mauvais côtés! » Dès le printemps 1988, la villa est prête; Claude signe un contrat de location pour l'année avec Nouvelles Frontières France. Très vite, il se rend compte que la villa convertie devient un centre de profits appréciable.

À cette même époque au Québec, les sociétés immobilières en commandites font fureur. Serge Forest de Gestion Forest Morency qui gère avec Pierre Morency 3 500 portes à Montréal, cherche un projet en Martinique qu'il pourrait proposer à ses clients de la société en commandites Archimède à Sutton. Claude n'est pas un inconnu pour lui parce que les deux hommes ont l'habitude de se croiser dans l'ascenseur de l'édifice de la rue Saint-Jacques où ils ont leur bureau mais également parce qu'ils se rencontrent de temps à autre en Martinique.

Sainte-Luce, un peu au sud de l'île, près du village Le Marin, est à 20 kilomètres de l'Anse à l'Âne. Claude y découvre un « complexe immobilier [avec] des bâtiments de trois étages de douze studios loués à la semaine ». Il est séduit. C'était « tellement une bonne affaire que je leur

ai dit que je m'associais à 50 %. Au lieu de louer les appartements pourris de M. Vallère, je voulais devenir propriétaire ».

Le complexe immobilier donne naissance à deux entreprises; l'une est propriétaire des murs – Agence Évasion Grand Large – et l'autre gère les opérations – Résidence Grand Large. Serge Forest, Pierre Morency et Claude Ananou prennent une hypothèque, car ils ne peuvent payer entièrement le complexe immobilier, et ils installent une gérante, personne de confiance, qui s'occupe de l'agence de location Résidence Grand Large. Claude explique ce choix :

Je m'associe souvent, peut-être pour obtenir la sécurité et le partage du risque, pour ne pas miser toutes mes billes. Je suis le créateur, celui qui démarre, qui trouve les contrats. Comme les opérations me puent au nez, je m'associe avec des gens qui peuvent s'en occuper.

Claude gardera cet investissement pendant une dizaine d'années avant de s'en défaire. Bien que rentable, l'investissement devient progressivement moins attrayant. Au fil des années, l'environnement économique est moins favorable; en effet, la chute du dollar canadien par rapport au franc français et le coût excessif de la vie en Martinique sont deux éléments qui finissent par influencer sur les profits.

L'environnement humain est également très fluctuant pendant ces années. La Martinique est périodiquement secouée par le désir de devenir indépendante, ce qui n'est guère rassurant pour les investisseurs. Même si l'éventualité est presque nulle, comme le fait remarquer Claude, « qui aurait dit, en 1989, que le mur de Berlin tomberait en 15 jours? ». À plusieurs reprises, l'agence de location Résidence Grand Large change de gérant; à moins d'avoir une probité à toute épreuve, la tentation peut être grande de puiser dans la caisse. Enfin, les filles de Claude et de Nadège grandissent; elles ont envie de connaître autre chose que les plages et la vie tranquille de la Martinique. Une page vient de tourner...

### **La belle vie au Québec dans l'édition**

Je menais une vie de *farniente* d'hommes d'affaires, la belle vie! Je m'occupais de mes filles et je pratiquais le droit chez Taillefer et Taillefer. J'avais perdu des amis, car ils ne savaient plus si j'étais à Montréal ou en Martinique. Lorsque mes filles ont commencé à fréquenter la maternelle, je ne pouvais plus partir aussi longtemps. Je me suis alors lancé dans différentes affaires. Je ne restais pas assis devant la télé ou sur une plage.

Lorsqu'il n'est pas en Martinique, Claude est à Montréal. Fin limier, il sent les manques ou tout simplement les insuffisances. L'assermentation des nouveaux avocats en est une de taille. Chaque année, le rituel revient en novembre; pourtant, le nom des nouveaux avocats n'apparaît dans *l'Annuaire téléphonique judiciaire du Québec* (ATJQ) qu'au moment de la rentrée, en septembre de l'année suivante. Rien de plus absurde et frustrant.

Claude décide d'y remédier. En 1986, il propose à Fernand Lecoq, propriétaire de cet annuaire professionnel, une association où chacun apporterait ses meilleurs atouts – Fernand, sa banque de données, et Claude, sa vente de publicité. Ainsi, au mois de janvier, les associés publieraient un numéro spécial du *livre bleu*, nom populaire de *l'Annuaire*, avec le nom des nouveaux avocats plus trois autres sections. L'édition de janvier se vend bien mais n'atteint pas le succès de celle de septembre.

L'association entre les deux hommes se poursuit avec l'*Annuaire téléphonique des affaires du Québec*. Peu après, profitant des banques de données de Fernand Lecoq, Claude, qui vend toujours de la publicité, met sur pied les annuaires de plusieurs associations et corporations professionnelles. Cette association se poursuit pendant plusieurs années.

L'*Agenda juridique du Québec*, une création de Claude Ananou, qui date de son passage chez Wilson & Lafleur, continue à bien se vendre. La mise à jour ne lui demande pas énormément de travail, tout au plus une dizaine de jours par an, ce qui ne l'oblige pas « d'être toujours au four et au moulin ». Après son départ de la maison d'édition, Claude Ananou garde son agenda. Il le fait imprimer tandis que Wilson & Lafleur s'occupe de l'entreposage et de la distribution. Même si le nom change – *Agenda des juristes du Québec* – cet outil de travail reste toujours aussi populaire.

Connu dans ce secteur de l'édition pour sa créativité, Claude est contacté vers la fin de l'année 1988 par le président de Quebecor Communications. Il décrit sa rencontre :

Il m'a alors offert le poste de directeur général à 100 % de mon temps dans leur nouvelle filiale, Agenda Quebecor. Je lui ai répondu que je m'occupais aussi de l'ATJQ, de mon bureau d'avocats, ceci et cela, sans compter que je passais un mois de vacances en Martinique. « Je vous livrerai la marchandise, mais n'exigez pas que je sois là de 9 h à 17 h, du lundi au vendredi. » Le gars voulait absolument combattre Agenda Québec [qui ne respectait pas trop une entente de non-concurrence]. Il me prenait peut-être pour un chien *pitbull*.

Peu après, un nouvel échange a lieu et Claude, « le bâtisseur, le défricheur et non le gestionnaire », annonce ses couleurs. En plus de son salaire et pour garder sa motivation, il demande 25 % des actions d'Agenda Quebecor et une convention d'actionnaires. « La seule chose que je n'ai pas obtenue, ajoute-t-il, ce sont des options sur les actions de Quebecor. Ils m'ont dit que je rêvais en couleurs! »

Claude reste chez Agenda Quebecor jusqu'en juin 1991. Pendant un peu plus de deux ans, il crée 37 agendas thématiques différents. Même l'impossible devient possible avec lui; il obtient le contrat pour l'*Agenda du Club des Canadiens* parce qu'il n'a pas « peur de frapper aux portes avec assurance et prétention! ». Il réalise également l'*Agenda de Musique Plus* et publie l'*Annuaire des activités sportives de la Ville de Montréal*.

Lorsqu'il approche les responsables de la Ville, Claude Ananou leur vend une idée :

Plusieurs personnes jettent cet annuaire, leur dit-il. Si vous ajoutiez des informations utiles et une partie agenda, elles le conserveraient dans un tiroir de la cuisine, au même titre que l'annuaire téléphonique.

Le contrat obtenu, il utilise son savoir-faire éditorial pour transformer l'annuaire d'un format journal à celui de livre car c'est moins coûteux à produire. Il contacte de gros annonceurs publicitaires comme entre autres Hydro-Québec, Pharmacies Jean-Coutu, Vidéotron. Il économise de l'espace en réorganisant l'information sous forme de grilles. Il fait également affaires avec les 27 départements de la Ville qui ont un droit de regard sur l'annuaire. Un tour de force en soi. Enfin, son côté entrepreneur l'amène à contacter une filiale de Quebecor pour l'impression de ce qui était devenu un « bouquin de 128 pages ».

Dès sa parution, l'*Annuaire* connaît un franc succès que Claude espère bien répéter l'année suivante. Il n'en est rien. En effet, d'une part la Ville procède à un appel d'offres et la filiale impression de Quebecor gonfle ses prix. Le contrat lui échappe. Pourtant en 2002, cet annuaire existe encore sous la même forme. En effet, pour Claude Ananou, le développement d'un produit doit répondre à un besoin de fond, à une certaine pérennité; ce n'est pas un besoin ponctuel ni un feu de paille.

Parallèlement à cet événement, Claude découvre le monde de la distribution des agendas. Fort différent de celui de la distribution de livres spécialisés qui est beaucoup plus régulier, le monde de la distribution des agendas se fait par consignation et connaît ses meilleures ventes entre septembre et décembre, les invendus ne revenant que plusieurs mois plus tard l'année suivante. Il faut bien contrôler les stocks si l'on ne veut pas y perdre sa chemise. Claude commente :

J'étais naïf de croire en une synergie entre les gens des filiales de Quebecor. Ces gars sont tous des technocrates. Ils sucent ton sang dès qu'ils le peuvent et installent des mines aux bons endroits en laissant des écrits, des traces... Pour eux, il n'y a ni sentiment, ni famille, ni ami dans les affaires. Cela ne me dérange pas sauf qu'à un moment donné cela dégénère sur tout... Et moi, le naïf, le péémiste, l'entrepreneur, l'artiste chez les technocrates, ce n'est pas une histoire de Tintin ou d'Astérix!... Je ne suis pas comme eux. Je suis trop naïf, trop pédant, trop franc.

L'enthousiasme de la première année s'étiole vite. Claude se sent même très malheureux parce que tous ces agissements lui font perdre de l'argent. Il connaît même un petit déficit, « ce qui n'était pas mon style », dit-il. Prenant le taureau par les cornes, il convoque le conseil d'administration d'Agenda Quebecor. Sa connaissance des subtilités de la Loi des compagnies lui permet de se retirer; il cède ses actions et reprend son agenda juridique. « Je n'avais rien perdu en fait car j'avais touché un salaire de 55 000 \$ pendant deux ans et demi ». Parce qu'il est « un gars de comptabilité de caisse », il se charge de récupérer les comptes clients d'Agenda Quebecor même après avoir cédé toutes ses actions!

## **L'herbe est certainement plus verte dans le champ d'à côté**

Ma flamme d'entrepreneur me faisait chercher des occasions d'affaires. J'ai sorti mon agenda au mois de mai pour septembre. Tous les gens me conseillaient de ne pas trouver de nouvelles idées à cause du marasme et de la récession. Des copains avaient perdu leur emploi. Wilson me disait être touché par la récession pour la première fois depuis 100 ans. Même les avocats n'avaient plus d'argent... On ne m'écoutait plus dans mon environnement entrepreneurial... J'ai alors proposé à ma femme de louer notre maison, d'entreposer les meubles et de partir en sabbatique en France. On pouvait se le permettre, car je recevais de l'argent de la Martinique, de l'*Agenda* et de petits travaux à droite et à gauche. La location de ma maison payait mon hypothèque et mes taxes.

Pourtant, avant de partir en sabbatique, Claude pose quelques jalons dans le milieu de l'éducation, notamment à l'École des HEC où Jean-Marie Toulouse l'avait invité à relater ses expériences entrepreneuriales dans un cours de MBA portant sur la création d'entreprises. Claude avait aimé l'expérience et les étudiants s'étaient montrés intéressés.

Muni d'une lettre de recommandation de Jean-Marie Toulouse, Claude essaie de se faire connaître dans le milieu de l'éducation en France. C'est un concours de circonstances qui le fait

s'installer dans un village de l'Aube, Virey-sous-Bar, non loin de Troyes, à une centaine de kilomètres au sud-est de Paris. Il creuse peu à peu son nid d'enseignant à l'École supérieure de commerce (ESC) de Troyes d'abord puis à Auxerre où l'Institut universitaire de technologie (IUT) de Dijon a une antenne.

Pendant tout son séjour en France – de juin 1992 à juin 1996 – Claude Ananou, qui est engagé comme maître de conférence associé à l'IUT, enseigne aussi bien les cours d'Enjeux et perspectives que ceux de Création d'entreprises, Comptabilité anglo-saxonne, Négociation et vente, Comptabilité. Il dirige également des travaux en marketing.

Dans un pays où le statut est excessivement important, Claude Ananou, qui n'a aucune idée de la signification du titre qu'on lui a accordé, n'est pas toujours bien vu par ses collègues ni même par l'un de ses petits cousins « qui a fait l'agrégation et qui rêvait depuis 15 ans de devenir maître de conférence » (voir l'annexe 2).

À l'Institut universitaire professionnel (IUP) de Troyes, il enseigne surtout des cours de gestion et de création d'entreprises. Il décrit l'approche d'enseignement de l'IUP :

Ce système brillant de l'IUP me passionnait beaucoup. Il consiste à former à la fois des professionnels de métiers et des entrepreneurs gestionnaires : plombiers, ébénistes, menuisiers, etc. Ils obtiennent un baccalauréat en commerce, une formation en gestion au bout de quatre ou cinq ans. Les meilleurs font également trois degrés de formation professionnelle et reçoivent le titre de maître. Le siège social des Compagnons du Tour de France se trouve à Troyes. Il s'agissait des meilleurs et non que des théoriciens, mentalité très artisanale d'un côté et de l'autre, diplômés en gestion... Un jour, je développerai un tel département au Québec.

Ses cours lui laissent suffisamment de temps pour faire de la vente de cadres publicitaires, une activité qu'il a pratiquée juste avant de quitter le Québec en 1991. Gérard Pénisson, un entrepreneur, a bâti le réseau de cadres publicitaires Flash Média que l'on trouve pratiquement chez tous les dépanneurs. Claude, qu'il connaît puisque les deux hommes ont fait partie des cadres supérieurs de Quebecor, développe le système de récompenses.

En proposant de remplacer le système de paiement annuel par chèque par un système de points donnant droit à des cadeaux, Claude rend le concept plus stimulant, moins compliqué et surtout moins coûteux à gérer. C'est ce concept qu'il offre à des Français qui exploitent Insert-France, une entreprise similaire. Les choses traînent un peu « parce que les Français ne prennent jamais de décision rapidement ». Néanmoins, Claude démarre, en sous-traitance, la conversion de 4 500 commerces; comme il ne peut pas tous les convertir lui-même, il offre des stages de vente aux étudiants de l'ESC de Troyes. Le stage n'est pas rémunéré puisqu'il fait partie du *cursus* mais les étudiants sont logés dans les motels Formule 1 et mangent chez Flush ou McDonald. François Simon, ancien vendeur de trapeuses à brebis, au chômage, se joint à l'équipe. Ainsi, trois jours par semaine, tout ce beau monde sillonne les routes de France :

Je leur ai montré ce qu'est la vente... Mes meilleurs vendeurs gagnaient un billet aller-retour pour New York, ce qui faisait fureur à l'ESC. Comme je suis verbomoteur, je leur racontais comment était l'Amérique.

En 15 mois, Claude Ananou, François Simon et les étudiants convertissent presque tous les commerces, un taux de conversion de 92 %, pratiquement toute la France. Bien que Claude et son

équipe passent plusieurs jours, voire même parfois une semaine, à vendre le concept aux commerçants d'une ville, il leur arrive de trouver quelques portes closes, la plupart du temps des gens partis en vacances. À chaque fois, Claude remet les noms de ces commerçants aux représentants d'Insert-France responsables du projet pour l'ensemble de la France pour qu'ils fassent le suivi. Ne connaissant pas suffisamment le concept et n'ayant pas développé de bons arguments de vente, ils ne font pas toujours ce suivi. Fort de son expérience acquise en visitant plus de 5 000 commerçants, Claude Ananou offre à l'entreprise un programme de formation en bonne et due forme qui se déroule à Paris.

Comme il est observateur, Claude remarque que des régions entières ne sont pas couvertes par les cadres publicitaires. En 1994, il décide de créer, avec une pointe d'humour dans la raison sociale de son entreprise, Média Kit (MK), une société d'affichage publicitaire pour les régions de Champagne, Ardennes, Bourgogne, Franche-Comté et Centre<sup>1</sup>. Il explique pourquoi il s'intéresse à ce marché :

J'ai développé le marché compris dans la diagonale qui traverse la France, le *no mans land* sans autoroute avec des préfectures de départements plus ou moins peuplés : Troyes, Sens, Chaumont, Saint-Dizier... Les patrons, intéressés seulement aux grosses villes, doutaient que je réussisse. Mais je suis l'Israélien un peu juif : tu lui donnes le désert et il te fait la plus grande plantation de tomates au monde!... Dans chaque endroit de ce désert où il y avait plus ou moins la possibilité d'installer un cadre, je réussissais à en placer dix. Je me suis associé avec François Simon... J'ai monté ce réseau avec des vendeurs autonomes dans chaque ville que j'ai équipés et formés à devenir responsables.

Un peu avant, Claude Ananou, qui cherche toujours à maximiser ce qui est sien, en l'occurrence une immense grange qu'il a dans la propriété de Virey-sous-Bar, crée CASH. Le nom « sonnait bien au point de vue phonétique. Il me restait à trouver ce que cela voulait dire. J'ai alors pensé à *Centrale d'Achat pour Services Hospitaliers*<sup>2</sup> ».

La Centrale d'achat pour services hospitaliers est une société de vente par correspondance de matériel médical destiné aux infirmières libérales. Ainsi, la grange au sol cimenté, chauffée et éclairée se transforme en entrepôt où Claude entasse d'abord le matériel médical puis un peu après, les marchandises-cadeaux destinées aux commerçants qui échangent leurs points.

Tant d'activités et d'envois postaux, même s'ils décuplent le chiffre d'affaires du petit bureau de poste de Virey-sous-Bar, un village de 400 habitants, intriguent. « Les villageois pensaient que j'étais trafiquant, explique Claude Ananou. Je suis allé expliquer ce que je faisais à la pipelette<sup>3</sup> du village pour passer le message. Tout le village le savait deux heures plus tard! »

Claude Ananou « s'éclate de plus en plus », car il a semé à gauche et à droite. Ses « boules de neige » en enseignement et en affaires avec CASH et Média Kit tournent à plein rendement.

---

<sup>1</sup> Le sigle MK signifie que le produit est casher, qu'un Juif peut le boire ou le manger sans problème parce que fabriqué suivant certaines restrictions, dont les produits laitiers non mélangés à la viande, car dans la religion juive, on ne peut pas manger en même temps le lait de la mère et la mère.

<sup>2</sup> Le mot CASH apposé sur un chèque en Amérique du Nord permet à n'importe qui de l'encaisser. En France, où les chèques sont barrés et endossables seulement au profit d'une banque, ce mot ne signifie rien de particulier. Pour Claude Ananou, il y a là un beau clin d'œil culturel.

<sup>3</sup> Pipelette fait référence à la personne qui « fait le commérage » dans le village, la personne qui transmet l'information et les rumeurs!

Pourtant, la vie quotidienne dans ce village de France, cette France profonde aux valeurs moyenâgeuses, commence à peser sur toute la famille. « C'est une société où on sous-estime les femmes », fait-il remarquer. Cette façon de voir la femme choque profondément non seulement Claude mais également Nadège, son épouse, pour qui la famille joue un rôle majeur, et ce, d'autant plus qu'ils ont deux adolescentes qui préparent leur avenir. Les irritants se multiplient et les réponses se font de plus en plus vives.

Peut-être est-il temps de revenir vers des milieux plus cosmopolites et rentrer à Montréal?

## **Les « boules de neige » montréalaises**

Je m'apercevais que le tourisme s'était drôlement développé, que Montréal en vivait dans un certain niveau de luxe. La valeur du dollar ayant déjà commencé à baisser, les Américains venaient passer leurs vacances au Québec. Des commerçants me disaient également que les touristes les sauvaient de la faillite, car les Québécois ne pouvaient plus acheter un habit au coût de 2 000 \$. Les Américains leur en achetaient quatre puisqu'ils coûtaient moins cher qu'à New York. Toutes ces informations représentaient des morceaux d'un puzzle. J'ai alors décidé de me lancer dans le tourisme mais pas dans l'hôtellerie comme en Martinique.

Il faudra encore une année, entre 1996 et 1997, pour que Claude arrête ses contrats d'enseignement en France. Faire la navette une fois par mois entre Montréal et Troyes, même s'il adore enseigner, devient de plus en plus difficile; outre le décalage horaire qu'il subit aussi bien à l'aller qu'au retour, la fatigue commence à s'installer.

Il aimerait renouveler l'expérience d'enseignement qu'il avait eue aux HEC quelques années auparavant, mais la récession est encore bien présente à Montréal en 1996. Les universités n'embauchent pas; les cégeps, même si Claude n'y trouve pas autant d'intérêt à cause du manque d'expérience des étudiants, n'offrent aucun poste. Que faire?

Claude a du savoir-faire en tourisme, en vente et en édition. En 1997, à partir du concept Info Prestige qu'il utilisait en Martinique, il crée Info Prestige Montréal, une société d'information publicitaire dans le secteur touristique.

Je connaissais et maîtrisais le produit en Martinique. Je savais par contre qu'il fallait vendre de la publicité ici. Je voulais agir seul de chez moi, sans employé ni coûts fixes. Je voulais me contenter de 36 clients, car je ne visais pas à transformer Info Prestige en une multinationale.

Sa tâche n'est pas facile, car la majorité des grands hôteliers de Montréal ont déjà des partenariats publicitaires avec différents propriétaires de guides touristiques. Le marché de l'hôtellerie de Québec n'est guère plus accueillant. Mais Claude Ananou connaît ses forces :

Je savais comment monter un réseau grâce à mon expérience des 4 500 commerçants français. Au lieu de cadres publicitaires, je devais maintenant vendre mon présentoir aux hôteliers. Je maîtrisais également l'approche et la technique pour obtenir des annonceurs. De plus, mes copains du milieu de l'édition et de l'impression pouvaient s'occuper de l'impression de mes cartes.

Et surtout, il est patient. Il négocie non plus avec les hôteliers mais avec les responsables des guides publicitaires. Il se fait convainquant en expliquant la force d'une telle alliance. Après huit

mois de négociations, Claude obtient le droit d'installer son présentoir qui « permet de pénétrer au cœur même de l'activité touristique par sa présence 24 heures par jour, 365 jours par an, au comptoir des hôtels les plus représentatifs du circuit touristique<sup>1</sup> ».

Comme il ne fait rien à moitié, son côté artistique se fait sentir immédiatement. Tel un Japonais qui n'invente pas mais fait mieux que ce qui existe déjà, Claude Ananou soigne la conception de son projet parce qu'il y croit. Ainsi, ses présentoirs en bois offrent une information stylée, claire et attrayante. En 2002, il existe quatre réseaux Info Prestige au Québec – un à Mont-Tremblant, un à Québec et deux à Montréal, Centre-ville et extérieur de Montréal.

## **Et l'avenir**

Que pense-t-il de la nouvelle économie et des milliards qui valsent du jour au lendemain? Selon ses propres paroles, il commençait à se sentir comme un dinosaure. Avec la chute du NASDAQ, au cours de l'année 2001, les bonnes vieilles valeurs sont revenues à la mode. Il trouve cela rassurant.

Va-t-il se lancer dans l'aventure électronique? Claude Ananou s'intéresse au commerce électronique; il fouine, comme à son habitude, « pour ramasser les morceaux du puzzle » et se faire une idée sur le sujet. D'ici cinq ans, il espère trouver un créneau, c'est-à-dire l'occasion qui lui permettra de plonger sans avoir besoin d'investir des millions de dollars pour démarrer. En attendant, il est chargé de formation à l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal, il prépare quelques nouvelles avenues d'affaires et il maintient ainsi son rythme d'activités passant d'une occasion d'affaires à l'autre!

2002-11-12

---

<sup>1</sup> Info Prestige, document interne, 2001.

## Annexe 1

### Martinique et Guadeloupe, deux îles antillaises bien différentes

par Philippe Cimper<sup>1</sup>

**Un peu de géographie.** Située à 7° sud du Tropique du Cancer, la Guadeloupe fait partie d'un archipel de six îles qui représente un territoire de 1704 kilomètres carrés. La plus importante des six îles, la Guadeloupe, est entourée au sud par Les Saintes, au sud-est par Marie-Galante et à l'est par La Désirade. Beaucoup plus au nord, on trouve Saint-Barthélemy et enfin, Saint-Martin, l'île aux deux nationalités, française et hollandaise. À cela, il faut ajouter une série d'îlets plus ou moins déserts. Les îles sont administrativement unies entre elles.

Si, pour les autochtones, la Guadeloupe s'appelait « Karukéra », « l'île aux belles eaux », pour les colons, c'est « l'Île d'émeraude » ou encore « le papillon » en raison de sa forme semblable à celle d'un papillon aux ailes déployées. L'île se compose de deux régions bien distinctes. La Grande-Terre est calcaire et faiblement vallonnée; son extrémité sud-ouest, une zone marécageuse, est recouverte d'une végétation tropicale, la « mangrove ». Son littoral méridional offre des plages de sable fin, blanc, ainsi que des récifs coralliens. À l'opposé, la Basse-Terre, volcanique et de forme ovale, se compose de massifs montagneux – le volcan de la Soufrière, toujours actif, s'élève à 1467 mètres d'altitude –, de plateaux et de ravins. La forêt y est compacte et humide. Ces deux régions sont unies par un petit bras de mer appelé la « Rivière Salée ».

À une centaine de kilomètres au sud de la Guadeloupe, c'est la Martinique. D'une superficie de 1080 kilomètres carrés, cette île offre au visiteur un environnement varié. Sa façade ouest abrite deux massifs montagneux, dont celui de la montagne Pelée avec son célèbre volcan – 1397 mètres – qui selon la tradition ne dort que d'un œil; d'autres massifs, un peu moins élevés, parsèment le paysage de la façade sud-est. Les plages, un peu partout le long du littoral, offrent un sable doré qui, à mesure que l'on s'approche des zones volcaniques, fonce pour devenir noir. La forêt tropicale à flan de montagnes et la « mangrove » – principalement dans la Baie de Fort-de-France – offre une végétation luxuriante et un éventail de fleurs multicolores. La campagne au nord, très arrosée, est verdoyante tandis que les zones au sud, qui est plus sec, sont arides. Micro-climats et vents alizés traversent l'île en permanence atténuant ainsi la chaleur tropicale.

**Historique.** Par le terme d'Antilles françaises, on désigne aujourd'hui les îles de la Martinique et de la Guadeloupe. Ces îles font partie du sous-ensemble géographique que l'on désigne par le terme de Petites Antilles. Découvertes par Christophe Colomb en 1493, elles étaient habitées depuis un peu plus de 6000 ans par des peuples amérindiens (Arawaks et Caraïbes) venus de la partie nord de l'Amérique du Sud. À partir de 1635, les Français prennent possession de la Martinique et de la Guadeloupe, chassant les autochtones vers d'autres îles voisines ou les exterminant. Les îles sont

---

<sup>1</sup> Nous avons demandé à Philippe Cimper de réviser un court texte que nous avons rédigé sur les Antilles françaises. Philippe, Martiniquais et étudiant de doctorat en gestion à l'École des HEC de Montréal, a plutôt écrit le texte synthèse qu'on retrouve ici. Les auteurs de ce cas l'en remercient. Documents également consultés : *Le Guide Créole-Bonjour Guadeloupe*, Office du Tourisme de la Basse-Terre, Guadeloupe, 1999, p. 10-14; *Le Guide du routard, Guadeloupe, Les Saintes, Marie-Galante, La Désirade, Saint-Martin, Saint-Barthélemy*, Hachette, 2001, p. 84. *Tourist Martinique*, brochure touristique, p. 3.

ensuite transformées en colonies agricoles. D'abord tournés vers la production du tabac, des épices et de l'indigo, les colons français et leurs descendants, que l'on désigne par le terme de « békés », se reconvertissement activement dans la culture de la canne à sucre dès 1654. Cette culture, bien plus lucrative, est rendue possible par l'arrivée de Hollandais chassés du Brésil et qui apportaient avec eux le secret de la fabrication et du raffinage du sucre. Cette révolution sucrière a une conséquence énorme sur le peuplement des Antilles françaises et sur leur histoire.

En effet, contrairement au tabac, la culture de la canne réclame une main-d'œuvre très abondante; ce besoin génère l'essor de la traite des Noirs qui dure de 1660 à 1820 et déverse dans les ports antillais un nombre considérable d'Africains, issus d'ethnies très variées, dont les descendants forment la majorité de la population actuelle. Très rapidement des mélanges se produisent entre les békés et leurs esclaves; ils donnent naissance aux mulâtres (nom donné aux métis de blanc et de noir). Ces brassages entre les ethnies ne sauraient toutefois masquer le fait que la société esclavagiste est extrêmement répressive envers les esclaves noirs.

De ce fait, les tentatives de fuite, bien que durement réprimées, sont quasi constantes. Les esclaves qui réussissent à fuir les plantations se réfugient dans les zones les plus inaccessibles des îles où ils forment des communautés. Ces fugitifs sont qualifiés de « marrons », et le fait de prendre la fuite est désigné par l'expression « marronner ». Du fait de l'exiguïté des îles de la Martinique et de la Guadeloupe, les communautés de Marrons qui y sont présentes n'ont jamais atteint les dimensions de celles qui se sont établies sur le continent américain ou sur des îles plus importantes comme Haïti (ce territoire qui fait partie du sous-ensemble géographique que l'on désigne par le terme de Grandes Antilles et qui fut également une colonie française jusqu'en 1804).

Ainsi, la Martinique et la Guadeloupe n'ont jamais connu de royaume « marron » tel que celui de Palmares, au Brésil, qui a réuni des milliers de personnes et a préservé militairement son indépendance de 1630 à 1695. Toutefois la menace de révoltes d'esclaves était permanente et les Marrons, véritable gangrène de la société esclavagiste, faisaient planer un danger constant sur les routes et les campagnes. D'ailleurs, de nos jours, ils hantent encore l'imaginaire antillais.

En dépit de cette histoire commune, des différences apparaissent assez rapidement entre la Martinique et la Guadeloupe. Ayant été choisie comme siège du gouvernement général des Petites Antilles dès le début de la colonisation, la Martinique a la primauté politique mais également économique car tout le commerce avec la métropole doit transiter par ses ports. Cette situation retarde le développement économique et urbain de la Guadeloupe. Avec la révolution française, ce décalage entre les deux îles se trouve accentué.

Pendant la période révolutionnaire, les békés livrent la Martinique aux Anglais afin d'échapper à l'abolition de l'esclavage décidée par le gouvernement révolutionnaire de Paris. Cette décision a été précipitée par le fait que les esclaves d'Haïti, colonie française située dans les Grandes Antilles, se sont soulevés massivement en profitant des troubles politiques qui agitaient alors la France. Cette révolte qui s'accompagne du massacre impitoyable de la population blanche traumatise les békés des autres îles et a un retentissement jusque dans le sud des États-Unis. En livrant leur île aux Anglais, les békés de la Martinique espèrent se prémunir de pareille révolte et leur stratégie est couronnée de succès : les Anglais préservent l'ordre esclavagiste et il n'y a ni destructions ni effusions de sang à la Martinique.

Les békés de la Guadeloupe tentent de faire de même mais la France révolutionnaire réussit *in extremis* à reprendre le contrôle de l'île. Les révolutionnaires font appliquer l'abolition de l'esclavage en même temps qu'ils organisent une répression sanglante contre les békés. Ces derniers sont impitoyablement exécutés ou expulsés. Ceci explique la moindre présence démographique des békés à la Guadeloupe et le fait que l'île semble moins métissée que la Martinique. Ainsi, tandis que les Noirs de la Martinique restent esclaves, ceux de la Guadeloupe découvrent la liberté et accèdent au statut de citoyens de la République française.

Toutefois les choses changent avec l'arrivée de Napoléon Bonaparte au pouvoir en France métropolitaine. Il récupère la Martinique et rétablit l'esclavage en Guadeloupe, ce qui occasionne de nouveaux troubles dans l'île. En effet, les citoyens noirs se révoltent à la perspective de redevenir esclaves et engagent une lutte désespérée contre les troupes françaises. Durant cette période, la Guadeloupe sombre dans le chaos; son économie et sa démographie en souffrent énormément.

Par contre, la Martinique en sort indemne. En effet, l'intervention des Anglais a permis de garder intactes ses structures socio-économiques; la France récupère une île qui, contrairement à la Guadeloupe, n'a presque pas connu les soubresauts de la révolution française. Il est à noter que si Napoléon Bonaparte réussit à ramener la Martinique et la Guadeloupe dans le giron de la France, il ne parvient pas à reprendre Haïti aux esclaves noirs insurgés. Ces derniers infligent de cuisantes défaites aux troupes françaises et proclament l'indépendance de l'île en 1804.

Ces événements de la période révolutionnaire et post-révolutionnaire ont un impact jusqu'au XX<sup>e</sup> siècle et expliquent en grande partie la plus grande prospérité de la Martinique jusqu'à nos jours, en dépit du désastre de Saint-Pierre en 1902. La ville de Saint-Pierre, qui était le principal centre économique de l'île, sa capitale commerciale, politique et culturelle, est détruite en 1902 par l'éruption du volcan de la montagne Pelée. Cette éruption cause la mort de 28 000 personnes et détruit une cité qui rayonnait à travers toutes les Caraïbes. Malgré ce désastre, la Martinique continue d'afficher un plus grand dynamisme économique que la Guadeloupe et cette dernière accuse encore un certain retard économique même de nos jours (même si elle a rattrapé son retard démographique et dépassé la Martinique depuis 1982)<sup>1</sup>.

Après l'abolition définitive de l'esclavage en 1848, la population des deux îles continue à se diversifier avec l'immigration massive d'Indiens tamouls, venus d'Inde et du Sri Lanka afin de remplacer la main-d'œuvre agricole noire, anciennement esclave, qui part massivement vers les villes<sup>2</sup>. À partir de 1860, c'est au tour des Chinois de venir s'installer dans les Antilles françaises. Pour être complet, il faut signaler l'immigration syrienne et libanaise tout au long du XX<sup>e</sup> siècle ainsi que l'installation d'un nombre croissant de Français de métropole depuis les années 70. Ces derniers, surnommés « Zoreilles », viennent souvent travailler en tant que fonctionnaires et il n'est pas rare qu'ils contractent des mariages localement et prennent souche. Ainsi, la population antillaise est très fortement cosmopolite.

Les brassages de population font que les types physiques sont très variés et qu'il est difficile pour un Antillais de ne relier ses origines qu'à un seul groupe ethnique. Il faut toutefois faire exception des

---

<sup>1</sup> Lors du dernier recensement en 1999, la Guadeloupe comptait 422 496 habitants et la Martinique, 381 427.

<sup>2</sup> Cette deuxième abolition de l'esclavage s'est faite sans effusion de sang et la situation socio-économique privilégiée des békés ne fut pas compromise.

békés qui, jusqu'à très récemment, se mariaient exclusivement entre eux afin, notamment, de ne pas disperser leur patrimoine économique. Ces alliances très serrées entre les békés ont abouti à la consolidation d'une caste économique dominante qui contrôle largement l'économie locale.

L'économie antillaise, après avoir longtemps reposé sur l'exportation de produits agricoles (sucre, rhum, bananes), s'est transformée au XX<sup>e</sup> siècle en économie importatrice. Les békés, qui dominent l'agriculture et possèdent encore la plupart des terres arables, se sont vite reconvertis dans l'import-export qui permet une excellente rentabilité du capital. Ils contrôlent l'importation et la distribution de la plupart des biens de consommation courante, ce qui représente un marché considérable. Les habitants des îles ne produisent en effet qu'une très faible part de ce qu'ils consomment.

D'ailleurs, l'industrie locale est très faiblement développée et emploie peu de personnes. Le gros des emplois est fourni par la fonction publique. Les Antilles françaises se caractérisent plutôt par une économie de consommation que par une économie de production et ce sont des sociétés très dépendantes de la métropole française. Depuis 1945, la Martinique et la Guadeloupe ont le statut de départements français. Elles jouissent des mêmes avantages politiques et sociaux que les départements situés en France métropolitaine et font partie de l'Union européenne. Toutefois les problèmes sociaux liés au chômage se font de plus en plus aigus depuis quelques années; malgré un calme apparent, cette société cosmopolite est encore aux prises avec des tensions raciales. La surpopulation et l'accroissement spectaculaire du parc automobile exercent également des pressions majeures sur l'environnement. Ce sont là autant de défis qui attendent ces deux îles au XXI<sup>e</sup> siècle.

## Annexe 2

### **Le titre de Maître de conférence** selon le *Bulletin officiel* du ministère de l'Éducation nationale France

Les candidats à une inscription sur la liste de qualification aux fonctions de maître de conférence doivent :

- être titulaire du doctorat ou de l'habilitation à diriger des recherches – le doctorat d'État, le doctorat de 3<sup>e</sup> cycle et le diplôme de docteur ingénieur sont admis en équivalence du doctorat.
- justifier au moins trois ans d'activité professionnelle effective dans les six ans qui précèdent, à l'exclusion des activités d'enseignant, des activités de chercheur dans les établissements publics à caractère scientifique et technologique.
- être enseignant associé à temps plein.
- être détaché dans le corps des maîtres de conférences.
- appartenir à un corps de chercheurs.
- la possession de la nationalité française n'est pas exigée des candidats.

Pour compléter cette description, un professeur agrégé français ajoute que « ce qui différencie un maître de conférence d'un professeur est le grade. Un maître de conférence peut devenir professeur par concours (interne ou externe) ou par ancienneté en passant devant une commission ».