

*Décideurs et gestionnaires, étude sur la direction et l'encadrement des secteurs privés et publics*, par Arnaud Sales et Noël Bélanger. — Éditeur officiel du Québec, Conseil de la langue française, 2<sup>e</sup> trimestre 1985, 421 p.

Maurice Saint-Germain

Volume 62, Number 4, décembre 1986

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/601396ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/601396ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

HEC Montréal

ISSN

0001-771X (print)

1710-3991 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this review

Saint-Germain, M. (1986). Review of [*Décideurs et gestionnaires, étude sur la direction et l'encadrement des secteurs privés et publics*, par Arnaud Sales et Noël Bélanger. — Éditeur officiel du Québec, Conseil de la langue française, 2<sup>e</sup> trimestre 1985, 421 p.] *L'Actualité économique*, 62(4), 632–634.  
<https://doi.org/10.7202/601396ar>

**Décideurs et gestionnaires, étude sur la direction et l'encadrement des secteurs privés et publics**, par ARNAUD SALES et NÖEL BÉLANGER. — Éditeur officiel du Québec, Conseil de la langue française, 2ième trimestre 1985, 421 pages.

Cet ouvrage présente une part essentielle du pouvoir économique au Québec en montrant ce que sont les dirigeants et les cadres des secteurs privé et public. Cette publication complète les recherches qui se font sur la propriété des entreprises et enrichit la connaissance de ceux qui exercent le pouvoir économique: propriétaires du capital, décideurs, gestionnaires. C'est un champ de recherche qui intéresse à la fois l'économie, la sociologie économique et l'administration des affaires comme en témoignent les travaux publiés récemment. Le livre « Décideurs et gestionnaires » prolonge une approche qu'Arnaud Sales a présenté dans son précédent ouvrage de 1979 sur *La bourgeoisie industrielle au Québec* où l'on avait des données et des références théoriques sur la propriété du capital.

« Décideurs et gestionnaires » a surtout un caractère descriptif, les auteurs se réservant de revenir sur les aspects théoriques dans le cadre d'une prochaine publication. L'essentiel du texte qui nous est proposé consiste à présenter et commenter un nombre considérable de tableaux de données statistiques, l'ouvrage en comporte plus de deux cents.

La méthodologie est présentée à travers une quarantaine de pages qui expliquent le type d'enquête par lequel les auteurs ont procédé. Les données ont été collectées au moyen d'un millier d'entrevues en face à face réalisées entre

avril 1981 et avril 1982. Dans la procédure d'échantillonnage ont été retenus trois secteurs (entreprises privées, sociétés d'État, administration publique provinciale) et deux niveaux hiérarchiques (dirigeants et cadres). Ces dirigeants sont soit de hauts fonctionnaires (sous-ministres, présidents d'organismes, directeurs généraux) soit des hauts dirigeants d'entreprises (vice-présidents, directeurs généraux,...). Quant aux cadres il s'agit des directeurs jusqu'aux adjoints aux cadres supérieurs de l'administration publique ou bien des directeurs et chef de départements et services des entreprises. On peut regretter qu'il ait fallu laisser de côté l'administration publique fédérale ainsi que les administrations municipales, scolaires, de santé et des services sociaux, dans l'échantillonnage du secteur public où l'on a par contre retenu les ministères provinciaux, les organismes à vocation économique, les entreprises publiques. Dans l'échantillonnage du secteur privé, l'étude a retenu les entreprises ayant plus de 500 salariés au Québec, elles sont 300, et ce sont d'ailleurs celles qui ont proportionnellement le plus de personnel d'encadrement. Les auteurs exposent avec détails l'organisation pratique de leur enquête, la manière dont elle s'est déroulée pour aboutir à un taux de réponse global de 90,6%.

Les résultats obtenus nous éclairent davantage sur la structure du pouvoir économique au Québec. Trois des neuf chapitres concernent la place qu'y occupent les francophones, les autres chapitres présentent la place des femmes, la mobilité sectorielle, le malaise des cadres, les caractéristiques sociales des décideurs et des gestionnaires.

Ainsi on y apprend que les femmes ne comptent que pour à peine plus de 7% des postes d'encadrement et de direction même si elles représentent environ 40% de la population active; qu'elles sont en moyenne plus jeunes que leurs collègues masculins, mais qu'elles vivent souvent un dilemme permanent entre leur vie familiale (mariage, enfants) et leur carrière. Dans le secteur privé la moitié seulement sont mariées et à peine plus de la moitié de celles qui sont mariées ont des enfants; les femmes séparées ou divorcées y représentent plus de 20% des cadres féminins. Enfin il apparaît que les femmes se retrouvent en quasi-totalité au niveau cadre et sont pratiquement absentes au niveau dirigeant.

En ce qui concerne la place qu'occupent les francophones, d'après le critère de la langue maternelle, on sera peut-être surpris de leur forte prédominance parmi les dirigeants et les cadres, 69,1%, même s'il s'agit tout de même d'une sous-représentation francophone puisqu'en 1981, 80,7% des Québécois étaient de langue maternelle française. Cette proportion des francophones paraît bien confirmer les résultats obtenus par F. Vaillancourt pour 1971, c'est-à-dire 64,9%, ainsi qu'une amélioration de leur position dans les sphères du pouvoir économique depuis cette date. La proportion des francophones est beaucoup plus élevée dans la fonction publique provinciale, 97,9%, que dans le secteur privé, 64,7%, qui pèse plus lourd dans l'échantillon et dans la réalité où il est environ quatre fois plus important que le secteur public.

Cependant les francophones sont proportionnellement moins nombreux, 58,2%, dans les postes de haute direction alors que les anglophones y sont surreprésentés. La propriété des entreprises est l'un des principaux facteurs explicatifs de cette sous-représentation francophone dans les entreprises étrangères, mais surtout dans les entreprises canadiennes anglaises ou bien de leur surreprésentation dans les entreprises canadiennes françaises. C'est seulement dans l'entreprise canadienne anglaise que les cadres et les dirigeants francophones sont minoritaires. On peut noter que le travail des francophones est tourné davantage vers les activités régionales et celui des anglophones se situe à l'échelle canadienne. De plus les francophones sont relativement plus nombreux dans la tranche d'âge de 20 à 29 ans ce qui laisse présager une évolution qui leur soit favorable. Le plus souvent, dirigeants et cadres s'expriment dans leur langue maternelle, mais ce sont les francophones qui supportent le plus fréquemment le bilinguisme. À propos des clivages d'opinion selon l'appartenance linguistique il ressort que ce sont surtout les anglophones qui voudraient que l'on restreigne les exigences linguistiques. Une forte majorité des dirigeants et cadres accepte que le gouvernement provincial ait le pouvoir exclusif de légiférer en matière de langue et d'éducation, mais réclame le libre-choix pour tous en ce qui concerne l'accessibilité à l'école. Une grande majorité pense qu'un cadre doit être bilingue pour pouvoir fonctionner au Québec et qu'il est « inévitable que l'anglais reste la langue principale des affaires et de la finance », enfin la majorité s'oppose à des politiques de recrutement préférentiel des francophones.

Si l'on considère maintenant les caractéristiques sociales de l'ensemble des cadres et dirigeants, il apparaît qu'ils sont généralement catholiques, mariés, ont des enfants, ont souvent un père qui avait des subordonnés, et qu'ils ont fait eux-mêmes des études universitaires, 4% d'entre eux étant diplômés en économie tandis que l'on compte parmi eux dix fois plus de diplômés en administration, commerce et comptabilité.

L'analyse de la mobilité sectorielle traduit une mobilité élevée surtout dans le secteur public et chez les dirigeants. Les hauts dirigeants et cadres du secteur public provincial proviennent très souvent du secteur privé. Enfin malgré l'évocation fréquente d'un malaise des cadres, on note plutôt une satisfaction à l'égard des fonctions exercées et une réticence vis-à-vis des formes de représentation collective des cadres face à la direction.

Ainsi donc ce travail où domine l'aspect factuel et descriptif apporte une quantité considérable d'informations qui prolonge les perspectives précédemment ouverte par *La Bourgeoisie industrielle au Québec* et les complète par de nombreuses données. C'est un ouvrage qui nous éclaire sur le pouvoir économique au Québec et en particulier sur la situation des francophones dans l'économie québécoise au même titre que les recherches sur la propriété des entreprises ou sur les disparités linguistiques de revenus.

Maurice SAINT-GERMAIN  
*Université d'Ottawa*