Document generated on 04/25/2024 9:55 a.m.

Relations industrielles
Industrial Relations

Affinité et clivage ethnique dans la direction des grandes entreprises
Ethnic Affinity and Division in the Management of Major Firms

Pierre Candau and Roger Guir

Volume 35, Number 2, 1980

URI: https://id.erudit.org/iderudit/029061ar
DOI: https://doi.org/10.7202/029061ar

See table of contents

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)
1703-8138 (digital)

Explore this journal

Cite this article

Candau, P. & Guir, R. (1980). Affinité et clivage ethnique dans la direction des grandes entreprises. *Relations industrielles / Industrial Relations*, *35*(2), 231–250. https://doi.org/10.7202/029061ar

Article abstract

No systematic study has been done until now on the impact of ethnic differences within the senior management of major Quebec-based firms.

Owing to the theoretical and practical importance of the headquarters executive group, the problem of ethnically based differences deserves special attention. Generally speaking, it is the possession of considerable holdings which potentially guarantees a person a place on the board. As a result, members of the dominated ethnic group can rise to the top positions in the firm only through promotion from within. To be precise, because of the interpenetration of the board and senior management, the directors must enjoy the full confidence of the board — a confidence based not only on objective data relating to a long record of service out but also on affinities corresponding quite closely to Weber's notion of elective affinity. Such affinities are very common within the same ethnic group. This explains the phenomenon of "inbreeding" in Québec. Elective affinity may be interpreted as confidence and trust in a particular individual, and this involves a certain risk. Therefore, as the degree of affinity decreases, so the level of perceived risk is higher. In other words, in a multiethnic situation, an officer with an ethnic background different from than that of the owners of capital presents a risk. That is, he creates some degree of uncertainty concerning the overall performance expected from him and, therefore, represents a possible loss of control. Elective affinity serves to reduce risk. The desire to maintain control consequently involves an ethnic cost, and the need for community of thought and action at the highest strategic level in the firm constitutes a barrier preventing members of an ethnic group other than the one holding control from acquiring greater power.

However, this barrier is not uniform: the officers play different roles giving them different kinds of power. If an executive from an ethnic group other than that of the capital owners is in a position with few, if any, powers, he presents a smaller risk than if he holds a position providing him with a strategic power of control.

From a list of all the officesmaller risk than if he holds a position providing him with a strategic power of control.

From a list of all the officers (767) in the 67 Quebec-based industrial and financial concerns that are among the 300 largest in Canada, some statistically significant differences have been established:

i) between Anglophone and Francophone firms, regarding the proportion of Francophones in the executive group; this reflects the phenomenon of inbreeding (internal recruitment) and ethnocentricity at the senior management level;

ii) between major Canadian firms and foreign subsidiaries, regarding the proportion of Francophones;

iii) between Canadian and foreign firms, regarding the proportion of foreigners in the executive group; this reflects a strong desire to maintain control on the part of foreign owners of capital;

iv)*between Anglophone and Francophone firms* and between Canadian and foreign-controlled firms, regarding the proportion of Francophones with positions giving them strategic power of control; this reflects the impact of ethnically based differences on the distribution of power within senior management between an ethnic group enjoying elective affinity with the group owning the firm's capital and an ethnic group with little, if any, affinity with the capital-owning group. Generally, Francophones have positions of this kind in Francophone concerns.

The relationship between ownership and management — specifically the close link between the distribution of power within the headquarters executives and ethnic background of its members — has been brought out in this study.

This relationship has been elucidated with the help of the notions of uncertainty and risk as they relate to Weber's concept of elective affinity. The desire to maintain control leads to a desire to minimize uncertainty and, hence, to the recruitment of officers who present as little risk as possible and who, accordingly, come from the same cultural background as that of the controlling group. A member of an ethnic group other than the capital-owning, or controlling group must negotiate an entry barrier in order to join the executive — precisely because he belongs to a different ethnic group.

The desire to maintain control tends to restrict potential access to executive positions both quantitatively and qualitatively: representatives of an ethnic group other than the one in control are brought in on a distinct and different basis, and they are not given positions carrying strategic power of control.

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1980

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

https://www.erudit.org/en/

Affinité et clivage ethniques dans la direction des grandes entreprises

Pierre Candau
et
Roger Guir

Cette recherche porte sur les clivages ethniques au sein du groupe de la haute direction des grandes entreprises ayant leur siège social au Québec. Des différences significatives de comportement à l'égard des francophones ont été enregistrées entre firmes canadiennes francophones et anglophones et entre canadiennes et étrangères. Ce souci de contrôle est encore plus affirmé dans les firmes possédées totalement par des étrangers.

L'objet de notre recherche est d'étudier les clivages ethniques au sein du groupe de la haute direction (ou des «officiers») des grandes entreprises ayant leur siège social au Québec.

L'importance de ces clivages a été souvent constatée en Amérique du Nord, dans un contexte multi-ethnique ou racial, mais uniquement parmi les membres des conseils d'administration des grandes entreprises ou les présidents de firmes de différentes tailles.

En général, les sociologues apprécient ces clivages en termes de propriété du capital, et de son corollaire, l'élite économique. En conséquence le champ d'étude généralement choisi, a été celui des conseils d'administration dont la composition sert à définir l'élite économique.

Ces clivages se traduisent non seulement par une inégale représentation des différents groupes ethniques dans l'industrie, mais encore par une tendance à l'endorecrutement au sein des conseils d'administration.

Illustrant ces clivages au Canada, Niosi[1] (1978: 205) note que très peu d'entreprises appartiennent conjointement à des groupes ethniques différents, et que la représentation inégale des groupes ethniques s'accompagne d'une tendance des détenteurs du contrôle à recruter leurs conseillers au sein de leur propre groupe ethnique[2].

• CANDAU, Pierre et Roger GUIR, professeurs à l'Université du Québec à Hull.

1 NIOSI, Jorge, *Le contrôle financier du capitalisme canadien*, Montréal, Les Presses de l'Université du Québec, 1978.

2 Par exemple, la quasi-totalité des avocats siégeant dans les conseils d'administration des entreprises canadiennes francophones sont francophones; et inversement pour les entreprises anglophones.

De surcroît les conseils recouvrent une réalité fort disparate: Clement[3] (1977: 26,218) y distingue, les «insiders» composé des cadres supérieurs ou «officiers» (notion légale que nous définirons plus loin), les «outsiders» qui ne sont pas «officiers» de la compagnie bien qu'ils puissent l'être dans d'autres.

De son côté Niosi (1978) souligne l'hétérogénéité des conseils, qui comprend des conseillers divers, des représentants des banques, en même temps que des représentants de la propriété économique c'est-à-dire les actionnaires.

Le choix des conseils d'administration ou des présidents comme champ exclusif d'étude, conduit les auteurs à émettre, sur la différenciation ethnique, plus une évaluation socio-économique qu'une appréciation strictement «managériale», ils considèrent en outre l'ensemble d'un pays plutôt qu'une province car l'attention portée à la notion de classe sociale est surtout envisagée d'un point de vue canadien: ainsi, Porter[4] (1965: 286), Presthus[5] (1973: 56), Clement[6] (1975: 234; 1977: 231), apprécient le clivage ethnique exclusivement en fonction de la proportion de canadiens francophones dans l'ensemble de «l'élite économique» canadienne (définie par la composition des conseils d'administration des entreprises dominantes).

Seul Sauvé[7] (1976) et Sales[8] (1976, 1979)[9] étudient le clivage ethnique dans la haute direction. Le premier ne présente la situation globale des francophones que dans la direction des entreprises de plus de 1,000 salariés, en ne considérant que les dirigeants qui sont membres du conseil d'administration. De son côté, Sales envisage le clivage ethnique dans les hauts postes de direction d'entreprises au Québec, de tailles très diverses à partir de 50 salariés; seul le poste de direction le plus élevé de chaque entreprise est retenu,

---

3 CLEMENT, Wallace, *Continental Corporate Power: Economic Elite Linkages Between Canada and the United States*, Toronto, McClelland & Stewart, 1977.

4 PORTER, John, *The Vertical Mosaïc*, Toronto, University of Toronto Press, 1965.

5 PRESTHUS, Robert, *Elite Accomodation in Canadian Politics*, Toronto, McMillan, 1973.

6 CLEMENT, Wallace, *The Canadian Corporate Elite: An Analysis of Economic Power*, Toronto, McClelland & Stewart, Carleton Library, no. 89, 1975.

7 SAUVÉ, Maurice, «Les canadiens-français et la direction des entreprises au Québec», *Revue Commerce*, septembre 1976, pp. 58-66.

8 SALES, Arnaud, et autres, Groupe de recherche sur les élites industrielles au Québec: *Les industriels au Québec et leur rôle dans le développement économique*, Rapport préliminaire de recherche, Université de Montréal, janvier 1976.

9 SALES, Arnaud, *La bourgeoisie industrielle au Québec*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 1979.

défini comme un des postes suivants pour chaque unité considérée (1976: 42): président de compagnies indépendantes, de filiales, de divisions, ou vice-président de filiale ou division, ou directeur général, ou autres.

Tout ceci ne conduit pas à cerner véritablement dans sa globalité la haute direction d'une grande entreprise dont seule, par exemple, la filiale québécoise serait considérée.

Ainsi le clivage ethnique n'a jamais été spécifiquement étudié dans le groupe de la haute direction des grandes entreprises et plus particulièrement au Québec. Ceci est d'autant plus surprenant que l'importance de la haute direction a été largement démontrée tant sur le plan théorique que pratique, et que le clivage ethnique constitue un des problèmes majeurs qui se posent-dans une société multi-ethnique comme le Canada et le Québec. Dans une telle société, les membres de l'ethnie dominée économiquement occupent majoritairement les postes les moins qualifiés et ne sont, en général, que fort peu présents aux échelons supérieurs si bien que le clivage ethnique n'est en fait un problème qu'aux niveaux élevés de l'entreprise, c'est-à-dire, en fait, à celui de la direction.

Le concept de la haute direction a essentiellement été cerné par les économistes dont Marris[10] (1964) et par les théoriciens des organisations tels Burnham[11] (1969: 129), Berle et Means[12] (1968: 96,312) et plus récemment par Mintzberg[13] en même temps que la loi et la pratique en consacraient l'importance.

Ainsi dans les organisations, trois niveaux supérieurs sont distingués: le conseil d'administration, le management, et la haute direction ou apex stratégique (Mintzberg, 1978: 137). Ce dernier joue un rôle charnière entre les deux autres: en effet, il exerce une fonction globale de coordination tenant compte des relations existant entre l'entreprise et son environnement et tend à réconcilier les différentes demandes émanant de l'intérieur comme de l'extérieur de l'organisation. La haude direction est ainsi composée d'individus, par définition situés au sommet de la structure, et investis par le conseil

10 MARRIS, Robin, *L'entreprise capitaliste moderne*, Paris, Dunod, 1971, (Trad. fr. de "The Economic of Managerial Capitalism", 1964).

11 BURNHAM, James, *L'ère des organisateurs*, Paris, Calmann Levy, 1969, (Trad. fr. de "The Managerial Revolution", 1941).

12 BERLE, Adolf A. et Gardner C. MEANS, *The Modern Corporation and Private Property*, (1932), Nouvelle édition, New York, Harcourt Brace World, 1968.

13 MINTZBERG, Henry, *Power in and Around Organizations*, Montréal, École des Hautes Études Commerciales, Rough Draft, 1978, Tome 1.

d'administration de la responsabilité hiérarchique de diriger l'ensemble de l'organisation (plutôt qu'une seule unité), et d'atteindre les objectifs stipulés, à l'aide de stratégies et politiques qu'elle-même formule.

L'importance et la délimitation des rôles de la haute direction sont déterminées par la loi qui stipule que les membres du Conseil d'administration élisent chaque année parmi eux, et nomment, des «officiers» dont le nombre est laissé à leur discrétion. Ces derniers ont légalement le pouvoir d'engager la responsabilité de la compagnie vis-à-vis des tiers.

Les grandes entreprises consacrent enfin le rôle de la haute direction en lui réservant une place spéciale dans leur rapport annuel. Il y a là plus qu'un simple respect formel de la loi: le nombre, les titres de ces dirigeants et leur classement varient d'une entreprise à l'autre en fonction des exigences réelles de la gestion et du contrôle.

En outre, les membres de la haute direction des grandes entreprises bénéficient de plans d'options d'achat d'actions ordinaires de leur compagnie à des taux préférentiels, et également d'un régime spécifique de retraite de la compagnie, au même titre que les administrateurs.

De leur côté, les organismes officiels chargés de la protection du public et des détenteurs de capitaux (tels Statistique Canada avec la loi Calura[14], la Commission des valeurs mobilières, etc.) demandent expressément aux entreprises de leur indiquer les noms et la citoyenneté de leurs hauts dirigeants, preuve de l'importance de la haute direction.

Cette dernière ne forme cependant pas un ensemble homogène: les officiers y jouent des rôles différents leur conférant un pouvoir plus ou moins important. Trois groupes de position directoriale peuvent ainsi être distingués en fonction de l'importance des rôles: les postes légaux (secrétaire-trésorier)[15], ceux du contrôle stratégique, et les autres.

Les postes de contrôle stratégique, tels ceux de président du C.A., président, directeur général, vice-président exécutif et vice-président chargé des finances (qui peut cumuler ses fonctions avec celles du trésorier), confèrent de plus à leurs détenteurs ou le droit ou la possibilité de siéger au conseil d'administration: dans tous les cas pour le président (et évidemment pour le président du C.A.), le plus souvent pour les autres.

---

14 "Corporations and Labour Unions Returns Act".

15 Leurs fonctions sont très formelles: tenue des livres et de registres de la compagnie, rédaction des procès-verbaux, signature des documents officiels de la compagnie, présentation du bilan et des documents financiers.

Les autres postes ont généralement une moindre importance comme: les vice-présidents chargés de diverses fonctions, de régions, ou de divisions.

AFFINITÉ ÉLECTIVE ET CLIVAGE ETHNIQUE

L'interpénétration ou l'interdépendance du conseil d'administration et de la haute direction, le rôle essentiel que joue cette dernière, exigent que les dirigeants soient investis de toute la confiance du C.A. Cette confiance s'appuie non seulement sur les données objectives révélées par une longue carrière (compétence, fidélité), mais aussi sur des affinités se rapprochant de la notion «d'affinité élective» de Weber[16] (1946: 280). Celle-ci traduit une sélection parmi les idées disponibles, de celles qui s'adaptent le mieux à la position des gens qui les utilisent. Le même processus s'étend au recrutement: les recruteurs sélectionneront ceux qui présentent le plus «d'affinités» avec eux.

De la même manière, Sales (1979: 217) souligne que «l'occupation des positions directoriales ne se fait pas au hasard des simples qualités psychologiques ou de la compétence nue des individus et ceci parce que, paradoxalement, chaque position détermine dans une large mesure les caractéristiques exigées objectivement de leur occupant (cursus scolaire et universitaire, carrière, origine sociale, réseau relationnel, etc.)».

De même, des affinités se retrouvent particulièrement au sein d'un même groupe ethnique défini par ces éléments innés, persistants et très répandus dans l'organisation sociale tels que le langage, le rituel et l'idéologie, qui fournissent une commune identité face à une diversité culturelle (Obindinski[17], 1978: 215). L'allégeance collective à des schémas socio-culturels, à des valeurs, à des us et des coutumes définissent ainsi le groupe ethnique: le partage de différents aspects de la vie constitue une philosophie assurant une cohérence qui spécifiera les critères de jugement des individus et les us et coutumes étrangers ou non au groupe ethnique considéré: ainsi se manifeste le phénomène connu sous le nom d'ethnocentrisme.

16 WEBER, Max, *From Max Weber: Essays in Sociology*, H.H. Gerth & C. Whright Mills, ed., New York, Oxford University Press, 1946.

17 OBINDINSKI, Eugène, "Methodological Considerations in the Definition of Ethnicity", *Ethnicity*, vol. 5, no. 3, September 1978, pp. 213-228.

Sales a déjà constaté ce phénomène d'endorecrutement dans les grandes entreprises canadiennes établies au Québec au niveau du principal dirigeant; plus globalement, il a montré que «l'origine nationale ou ethnique des plus hauts dirigeants[18] est très largement déterminée par l'origine nationale ou ethnique du principal actionnaire ou du groupe qui contrôle l'entreprise» (1976: 71,252).

LE SOUCI DE CONTRÔLE

L'ethnocentrisme et l'endorecrutement traduisent un souci de contrôle qui semble vouloir s'étendre jusqu'à l'ethnicité.

Plus précisément, pour les entreprises sous contrôle étranger, Garnier[19] (1971: 21) a fort bien souligné l'existence manifeste «d'un contrôle assez poussé par la maison mère sur le choix des administrateurs. Le Conseil étant l'organe suprême de l'entreprise, la maison mère entend y être représentée de façon à être informée de la marche de la filiale et à pouvoir faire appliquer ses politiques. Si en théorie, le conseil d'administration est tout-puissant, en réalité ce sont les dirigeants qui prennent la presque totalité des décisions».

À cet égard, Franko[20] (1973: 31) a fait remarquer que la facilité de communication était un puissant argument pour expliquer la prépondérance de cadres d'une nationalité (celle de la maison mère) dans la direction des filiales. Il ajoute (*ibid*: 35) qu'il faut distinguer les firmes américaines des européennes. Ces dernières envoient leurs propres cadres diriger leurs filiales pendant très longtemps, (voire même toute leur vie) jusqu'à assimilation complète par la culture locale, contrairement aux politiques de rotation plus rapide pratiquées par les entreprises américaines qui considèrent, généralement, le Canada comme faisant partie du même espace géographique que les États-Unis.

Cette présence de cadres nationaux de la maison mère est donc liée au désir de contrôle que celle-ci veut exercer, lequel est d'autant plus évident lorsque les filiales sont possédées entièrement par la maison mère. Franko (*ibid*) a d'ailleurs constaté ce fort souci de contrôle et donc de confiance de

18 Pour SALES, ici le poste du plus haut dirigeant correspond à celui de président, concept équivalent à la notion de «direction industrielle» dans Sales (1979: 293).

19 GARNIER, Gérard, «Pouvoirs de décision des filiales québécoises d'entreprises américaines», *Études internationales*, vol. LLII, no 1, mars 1971, pp. 11-43.

20 FRANKO, Lawrence G., "Who Manages Multinational Enterprises", *Columbia Journal of World Business*, vol. 8, no. 2, Summer 1973, pp. 30-42.

la part de la maison mère, lors de la phase d'implantation d'une filiale de production à l'étranger: celle-ci va tendre alors à être dirigée par les cadres originaires de la firme mère, qui désire une standardisation multinationale. Ultérieurement, des cadres locaux ou «compradors» vont pouvoir occuper des postes de direction.

Le souci de confiance dans les dirigeants n'est pas moins absent dans un tel recrutement local, car l'affinité élective y est toujours sous-jacente: à ce propos, Clement (1977: 286) a remarqué que le recrutement dans les filiales américaines au Canada se fait essentiellement chez les anglo-saxons.

L'affinité élective qui se traduit par l'endorecrutement et l'ethnocentrisme est synonyme de confiance, c'est-à-dire de l'assurance de pouvoir se fier à une personne donnée. Qui dit assurance dit risque: celui-ci est d'autant plus sensible que cette personne est un dirigeant. En conséquence, dans la haute direction, une affinité décroissante va se traduire par un niveau de risque perçu de plus en plus élevé.

L'INTÉGRATION DE L'AFFINITÉ ÉLECTIVE ET DU SOUCI DE CONTRÔLE PAR LA NOTION DE RISQUE

Dans un contexte de clivage ethnique, un membre de la haute direction d'une grande entreprise appartenant à une communauté différente de celle de la détention du capital, représente un risque, c'est-à-dire un certain degré d'incertitude dans le rendement global (y inclus la loyauté) escompté de sa part, et par conséquent, éventuellement, un contrôle potentiel moindre.

«L'affinité élective» (et sa traduction l'endorecrutement) constitue à cet égard un réducteur de ce risque, ou même encore un moyen de suppression de ce dernier, et donc un meilleur contrôle potentiel.

Quant à l'entreprise étrangère, appartenant bien sûr à une communauté étrangère donnée, il est établi qu'elle possède un très fort souci de contrôle de ses filiales à l'extérieur, d'autant plus fort d'ailleurs que celles-ci sont sa propriété exclusive: l'envoi de cadres dirigeants provenant de la maison mère traduit bien ce souci; cependant, dans la composante locale du recrutement de la haute direction, il est bien évident que les membres de la communauté locale qui ont le plus d'affinité élective avec celle de la firme étrangère, vont représenter un risque nettement moindre que ceux appartenant à une communauté ayant peu ou pas d'affinité élective avec elle; ainsi, une certaine communauté anglo-saxonne d'intérêts, de valeurs et de relative similitude culturelle, représente à cet égard un coût moindre qu'une ethnie francophone.

En quelque sorte, on pourrait dire que le souci de contrôle comporte un coût ethnique: la nécessité de l'unicité de pensée et d'action au plus haut niveau stratégique de la grande entreprise constitue une barrière à l'entrée pour une ethnie différente de celle qui détient le pouvoir de contrôle.

Nous pouvons ainsi poser une première hypothèse.

Hypothèse 1

Sur le plan de la représentation quantitative, des différences statistiquement significatives devraient être trouvées, quant à la moyenne du ratio de cadres dirigeants francophones par entreprise:

a) au sein du groupe des grandes entreprises canadiennes, entre d'une part celles à propriété anglophone, et d'autre part celles à propriété francophone. Ces différences significatives devraient en outre être observées aussi bien dans le secteur industriel où domine la propriété anglophone que dans celui des services, domaine d'action privilégié des francophones.

b) entre d'une part les grandes entreprises canadiennes, et d'autre part les grandes entreprises sous contrôle étranger au Canada, que ces dernières soient considérées globalement ou qu'elles soient dissociées par nationalité.

Le souci de contrôle encore plus étroit de la part des firmes étrangères sur leurs filiales, devrait se traduire par un recrutement de cadres dirigeants provenant de la maison mère, et par un recrutement local à forte affinité élective anglo-saxonne pour les entreprises américaines et britanniques. Corollairement, les différences devraient être encore plus prononcées pour les filiales à propriété étrangère exclusive que pour celles sous contrôle majoritaire de l'étranger.

L'insertion d'une ethnie dans le groupe de direction des grandes entreprises devrait aussi être différenciée qualitativement selon le type de position directoriale occupée: le souci du contrôle conduirait à confier les postes dits de contrôle stratégique, à des personnes jouissant de toute la confiance du conseil d'administration et par voie de conséquence, ayant de fortes chances d'appartenir à la même ethnie de contrôle ou présentant le plus d'affinité avec la nationalité de l'entreprise étrangère; à l'inverse, les postes «légaux» impliquant a priori fort peu de pouvoir et nécessitant des compétences particulières appropriées au milieu social (juridiques entre autres), pourraient être confiés indifféremment à une ethnie ou une autre pour autant que les gens en cause excipent de compétences certaines.

En conséquence, sur le plan de la représentation qualitative, une deuxième hypothèse peut être posée.

Hypothèse 2

a) Les différences dans la moyenne du ratio de francophones par type de titre existant dans chaque entreprise, ne devraient s'avérer statistiquement significatives qu'au niveau des positions impliquant un pouvoir stratégique de contrôle; pour les autres types de titres, de moindre importance, il ne devrait donc pas y avoir de différences significatives, car l'ethnie présentant le plus de risque y serait recrutée (ou non recrutée) indifféremment;

b) les différences devraient apparaître statistiquement significatives exclusivement pour les titres de contrôle:

— entre les firmes francophones et anglophones au sein du groupe des grandes entreprises canadiennes, l'endorecrutement se manifestant fortement ici;

— entre les entreprises canadiennes et les filiales étrangères considérées globalement;

— par contre, entre les trois principales sources de détention étrangère du capital (américaine, britannique, et européenne non britannique), des différences ne devraient pas y être observées à cause d'une homogénéité de comportement vis-à-vis de l'ethnie à risque plus élevé (c'est-à-dire son absence aux postes de contrôle stratégique).

MÉTHODOLOGIE

Le Québec est une société où deux groupes ethniques, numériquement importants, possèdent des caractères nettement distinctifs tenant à leurs organisations sociales et politiques, et à leurs cultures (Clement, 1977: 232). Le Québec est d'autre part, la seule province canadienne où le clivage ethnique dans la détention du capital est objectivement observable: toutes les entreprises doivent y faire face aux pressions d'un marché du travail en majorité francophone, et diverses mesures législatives édictées en faveur de cette ethnie. Les différences d'insertion de l'ethnie francophone entre les divers groupes d'entreprises devraient donc y être d'autant plus significatives. Dans ce but, l'échantillon retenu comprend toutes les grandes entreprises industrielles, de services, et institutions financières figurant parmi les 300 plus grandes au Canada, ayant leur siège social au Québec, soit 67 au total, selon le classement du «Financial Post» (été 1977), complété par celui du «Canadian Business» à partir du critère du chiffre d'affaires. La population retenue est donc relativement homogène: toutes les firmes sont considérées comme de grandes entreprises.

Ces dernières présentent des bilans consolidés: de ce fait les filiales ont été éliminées, notamment lorsque leur propre bilan était consolidé dans celui d'une firme dont le nom apparaissait déjà dans la liste. Les entreprises du secteur privé ont seules été retenues, excluant donc les sociétés de la couronne et les coopératives. Une distinction a été opérée entre firmes à propriété canadienne et celles à propriété étrangère. Pour ces dernières, il a été tenu compte de la nationalité de l'actionnaire de contrôle majoritaire et du lieu du centre de décision, pour constituer trois groupes: américain, britannique, et européen non-britannique. Parmi les entreprises canadiennes, les firmes francophones ont été distinguées des anglophones, à partir de l'ethnie du principal actionnaire, suivant ainsi la distinction proposée par Sales (1976: 46-47). Une autre distinction a été retenue pour les filiales d'entreprises étrangères selon le type de contrôle: absolu (100%), ou majoritaire (51-99%).

La liste des noms et titres des officiers a été dressée à partir des renseignements fournis dans les rapports annuels des entreprises (1977 et dans certains cas 1976), et dans les fiches qu'elles envoient à «Calura» et à la Bourse de Montréal. Le caractère objectif de ces données a décidé de leur choix, de préférence à toute autre méthode d'investigation.

La nationalité des dirigeants a été déterminée d'après les dernières déclarations disponibles faites à «Calura»: dans les quelques cas où celle-ci n'était pas mentionnée, les dirigeants ont été classés comme canadiens. L'appartenance à l'ethnie francophone a été établie à partir de la consonance des noms, vérifiée systématiquement dans divers recueils biographiques[21] et dictionnaires généalogiques[22]. Tous les cas douteux ont été traités à part et tous, systématiquement, vérifiés téléphoniquement. Quant à la classification par consonance entre francophones et anglophones, elle a fait l'objet de vérifications téléphoniques auprès des intéressés eux-mêmes, à partir de deux échantillons de trente et un noms tirés au hasard parmi ces deux groupes. Aucune erreur n'a été constatée.

Seuls les officiers quel que soit leur lieu de résidence, ayant au moins rang de vice-président, ont été retenus: les assistants qu'ils soient trésoriers ou secrétaires, ou contrôleurs, ont été éliminés même s'ils figuraient dans la liste des officiers, leur manque de pouvoir les excluant en fait de la haute direction selon la méthode préconisée par Simmonds[23] (1966: 122).

---

21 ÉDITIONS BIOGRAPHIQUES CANADIENNES-FRANÇAISES, *Biographies canadiennes-françaises*, Montréal, 1920, 1976.

22 TANGUAY, Cyprien, *Dictionnaire généalogique des familles canadiennes, depuis la fondation de la colonie jusqu'à nos jours*, Montréal, Sénécal et Fils, 1871-1890.

23 SIMMONDS, Kenneth, "Multinational? Well, Not Quite", *Columbia Journal of World Business*, vol. 1, no. 4, Fall 1966, pp. 115-122.

Les titres ont été regroupés en dix catégories: «titres légaux», tels secrétaire, secrétaire-trésorier, conseil juridique ou légal; quatre types de titres impliquant un certain pouvoir de contrôle, tels président du CA, président ou directeur général, vice-président exécutif, vice-président des finances et de l'administration; et cinq autres catégories de postes de vice-présidents.

Nous avons utilisé un programme d'analyse de répartition («breakdown analysis») des moyennes et variances des différentes valeurs que prennent tous les cas, ceux-ci étant répartis selon deux ou plusieurs sous-groupes suivant une caractéristique donnée ou une seule dimension; ce programme permet d'établir si les moyennes calculées par sous-groupe sont statistiquement différentes les unes des autres selon le test de l'analyse de la variance simple à une dimension.

Trois types de ratio ont été calculés en pourcentage:

— un ratio du nombre de francophones sur le nombre total d'officiers par entreprise (ratio désigné sous le sigle RAT);

— un ratio du nombre de francophones détenant un type de titre d'officier donné, sur le nombre total d'officiers possédant le même type de titre dans l'entreprise (RIT). Ce ratio n'a été calculé que lorsque le type de poste, parmi les dix catégories de titres retenues, existait dans une firme donnée; il représente l'insertion qualitative de l'ethnie francophone;

— enfin, un ratio du nombre total d'officiers de nationalité étrangère sur le nombre total d'officiers par entreprise (RET).

Les deux premiers ratios ont été établis en fonction de l'ethnie francophone, car celle-ci, a priori, présente le moins d'affinité avec le monde anglo-saxon.

RÉSULTATS

La représentation ethnique quantitative

a) Globalement, parmi les 767 dirigeants de 67 grandes entreprises ayant leur siège social au Québec, le ratio moyen de francophones par entreprise est de 21.96%[24].

24 Ceci n'est autre que la moyenne des ratios (RAT) des entreprises; par contre, le pourcentage moyen de francophones (nombre de francophones/nombre de dirigeants) est quelque peu différent: 187/767 X 100 = 24.38%.

Ce résultat est supérieur à celui trouvé dans les études canadiennes et s'explique en grande partie par le choix du Québec comme champ de notre enquête; en effet, pour l'ensemble du Canada, Porter (1965), Presthus (1973), et Clement (1975 et 1977) ont trouvé les proportions suivantes de francophones dans les seuls conseils d'administration des grandes entreprises: respectivement, 6.70% (en 1951), 9.48% (en 1971), de 8.4% à 7.9% (en 1971 et 1972). D'autre part, pour le Québec des écarts subsistent malgré tout: positif avec l'étude de Sauvé (1976: 9.2%) qui ne considère que les entreprises anglophones les plus importantes, négatif avec celle de Sales (1979: 130) (37.2%) qui inclut dans son échantillon les petites entreprises et exclut les institutions financières.

On notera d'autre part, qu'en dépit de la valeur de ce ratio, 21 grandes firmes, soit 31.4% de l'ensemble, ne comptent aucun francophone dans leur haute direction (tel est le cas pour 20.58% des entreprises canadiennes, et 42.42% des filiales étrangères).

b) Au sein du groupe des grandes entreprises canadiennes, nous observons pour ce ratio, des différences statistiquement significatives à un niveau de $p \leq .01$, entre[25]:
   — les firmes à propriété anglophone (RAT = 14.69%, N = 23 cas);
   — et les firmes à propriété francophone (RAT = 65.42%, N = 11 cas).

   Les différences sont toutes aussi significatives ($p \leq .01$) entre[25]:
   — les entreprises *industrielles* anglophones et francophones (11.18% contre 56.74%);
   — et les entreprises *de services* anglophones et francophones (21.26% contre 75.83%)[26].

   L'influence de l'origine ethnique de la détention du capital sur la composition ethnique de la haute direction, est encore plus marquée si la présence de la propriété francophone est associée à la valeur du ratio de dirigeants francophones: le coefficient de corrélation est dans ce cas de $r = .6874$ ($p = .00001$) expliquant 47% de la variance ($R^2 = .4726$, et $N = 34$).

   Une preuve supplémentaire pourrait être administrée en considérant la proportion d'entreprises dans chaque groupe ethnique qui ne compte aucun francophone dans leur haute direction: on dénombre ainsi 6 en-

25 Annexes techniques (répartition selon RAT et selon RGT) disponibles sur demande auprès des auteurs.

26 La moyenne élevée du RAT dans les entreprises de services francophones peut s'expliquer par la prédominance du capital francophone dans ce secteur.

treprises sur 23, soit 26.08% des anglophones, contre 1 sur 11 francophones soit 9.09%[27].

Ainsi, parri le groupe des entreprises canadiennes, l'influence de l'ethnicité dans la détnes soit 9.09%[27].

Ainsi, parmi le groupe des entreprises canadiennes, l'influence de l'ethnicité dans la détention du capital se traduit par des phénomènes d'endorecrutement et d'ethnocentrisme au niveau de la haute direction: la faible représentation d'une certaine ethnie au sein de l'apex stratégique constitue une sorte d'assurance contre le risque qu'autrement elle pourrait constituer pour la communauté de détention du capital.

c) En ce qui concerne les différences entre les grandes entreprises canadiennes et celles sous contrôle étranger:
   - Il existe entre les grandes entreprises canadiennes et les filiales étrangères, que ces dernières soient considérées globalement ou bien dissociées entre américaines, britanniques, et autres européennes, des différences statistiquement significatives entre les moyennes respectives du ratio de cadres dirigeants francophones (RAT) (voir tableau I).
   - Parallèlement, le souci de contrôle des entreprises étrangères sur leurs filiales canadiennes, qui s'effectue par l'envoi de cadres dirigeants de la même nationalité en général que celle de la maison mère, apparaît très nettement quand on calcule la moyenne du ratio d'officiers étrangers par entreprise (RET): notamment, entre les filiales détenues à 100% et celles qui sont seulement propriété majoritaire de l'étranger, elle est très significativement différente, et presque deux fois supérieure (voir tableau I, ci-dessous).

   - Le fort souci de contrôle des entreprises étrangères sur leurs filiales (au Canada), est également illustré par la valeur du coefficient de corrélation entre la détention du capital par l'étranger et le ratio d'étrangers (RET) parmi les officiers: $r = .4822$ ($p = .00002$), expliquant 23% de la variance ($R^2 = .2325$, et $N = 67$).
   - Ce besoin de contrôle de la part du propriétaire étranger du capital se traduit dans le recrutement local des cadres dirigeants, par le désir de prendre le moins de risque possible grâce à un recrutement très marqué par l'affinité élective existant au sein de la communauté anglo-saxonne globalement considérée.

27 Ce cas s'explique par la présence dans ce groupe de onze firmes francophones, de la société "Domglass", que nous avons considérée comme francophone parce qu'elle est possédée à 96% par une firme elle-même contrôlée à 38% par le holding francophone "Power Corporation".

Tableau 1

Moyennes des ratios de représentation francophone et étrangère dans la haute direction des grandes entreprises au Québec, selon l'origine nationale de la détention du capital

	Entreprises canadiennes	*Entreprises étrangères*	*Entreprises canadiennes*	*Filiales sous contrôle*				
				américain	*européen*	*britannique*	*étranger (100%)*	*étranger (MAJ)*
	(N = 34)	*(N = 33)*	*(N = 34)*	*(N = 19)*	*(N = 7)*	*(N = 7)*	*(N = 19)*	*(N = 14)*
Ratio moyen de francophones par entreprise (RAT en %)	31.10	12.53	31.10	14.21	16.29	4.23	8.98	17.35
		($p \leq .01$)			($p \leq .05$)			($p \leq .05$)
Ratio moyen d'étrangers par entreprise (RET en %)	1.79	20.82	1.79	28.84	10.53	9.34	25.13	14.97
		($p \leq .01$)			($p \leq .01$)			($p \leq .01$)

En effet, la moyenne du ratio d'officiers francophones (RAT) est de 16.29% pour les filiales européennes non-britanniques, de 14.21% pour les filiales américaines, et de 4.23% seulement pour les filiales britanniques (tableau 1). Cette affinité élective est encore plus nette au vu de la proportion d'entreprises, dans chacun de ces trois groupes étrangers, n'ayant aucun officier francophone: 71.42% des cas pour les firmes britanniques (5 sur 7), 42.10% des cas pour les firmes américaines (8 sur 19), et seulement 14.28% des cas pour les firmes européennes non-britanniques (1 sur 7). Cette préoccupation de la composition locale de la haute direction assurant les meilleures garanties possibles (dans un contexte de clivage ethnique) aux propriétaires étrangers, est encore plus affirmée dans les filiales sous contrôle exclusif de l'étranger: la moyenne du ratio d'officiers francophones (RAT) y est à peine de 8.98%[28], contre 17.35% dans les filiales à propriété étrangère majoritaire, soit le double.

L'affinité élective anglo-saxonne se caractérise finalement par un comportement relativement homogène aussi bien de la part des filiales sous contrôle étranger que des entreprises canadiennes à capital anglophone, dans le recrutement de cadres dirigeants francophones.

L'insertion ethnique qualitative

a) Quasiment la moitié des postes d'officier détenus par des francophones, le sont dans des entreprises à capital francophone (tableau 2 ci-dessous); en outre, les principaux titres, dits de contrôle stratégique, sont détenus en grande majorité dans des entreprises francophones: huit des neuf postes de président du conseil d'administration, 63% de ceux de vice-président exécutif, et 53% de ceux de vice-président aux finances.

b) C'est presque exclusivement pour les titres de contrôle (président du conseil d'administration, président ou directeur général, vice-président exécutif, vice-président aux finances), qu'apparaissent des différences statistiquement significatives quant aux ratios moyens de présence francophone, à la fois entre les entreprises francophones et anglophones, et entre les entreprises canadiennes et celles sous contrôle étranger.

28 Le ratio moyen d'officiers étrangers (RET) par filiale à propriété exclusive de l'étranger, y est le triple (25.13%) du ratio moyen des francophones (RAT).

Tableau 2

Nombre d'officiers francophones par type de titre

	dans toutes les entreprises (A)	*dans les entreprises francophones (B)*	*Rapport B/A (%)*
- Vice-président	39	28	71.8 (2)
- Secrétaire et/ou trésorier (titres légaux)	28	9	32.1 (8)
- Directeur général ou président	22	8	36.4 (6)
- V.P. régionaux, locaux	21	11	52.4 (5)
- V.P. exécutif	19	12	63.1 (3)
- V.P. divisions, groupes	16	6	35.1 (7)
- V.P. finances	15	8	53.3 (4)
- V.P. fonctions diverses	11	3	27.3 (10)
- Président du CA	9	8	88.9 (1)
- V.P. personnel	7	2	28.6 (9)
TOTAL	187	89	47.6%

Ceci reflète l'influence du clivage ethnique dans la détention du capital des entreprises (canadiennes) sur la répartition du pouvoir au sein des postes de haute direction, entre l'ethnie ayant une affinité élective avec celle du capital, et l'ethnie avec peu ou sans affinité[29].

Quant aux filiales étrangères, le fort souci de contrôle de la haute direction par la maison mère, va se traduire par un recrutement local des principaux dirigeants détenant un véritable pouvoir, selon un critère de risque minimum ou de confiance maximale (en dehors de l'envoi de cadres supérieurs étrangers directement de la maison mère): en effet, on observe pour les diverses catégories de titres de contrôle (à l'exception de celui de président ou directeur général) des différences statistiquement significatives du ratio moyen de présence de hauts dirigeants francophones, entre les entreprises canadiennes et les filiales sous contrôle étranger; aucun francophone ne figure parmi les filiales étrangères (ayant leur siège social au Québec) dans ces postes de contrôle stratégique.

A contrario, le souci de contrôle est beaucoup moins évident et peu caractéristique pour la catégorie des postes «légaux» (secrétaire et/ou trésorier, conseiller juridique), qui présentent peu de pouvoir et donc peu de risque: les firmes canadiennes et étrangères ont ici un comportement

29 Une illustration supplémentaire est offerte par la présence d'un seul francophone au poste de président de C.A. dans l'ensemble des firmes anglophones.

homogène ou indifférencié face à l'ethnie francophone, celle-ci jouissant d'ailleurs d'une présence en général relativement forte dans ce type de poste; cependant, il y existe quand même une tendance à l'endorecrutement au sein des entreprises canadiennes.

En définitive, nous pouvons dire qu'un haut dirigeant d'une communauté différente de celle de la détention du capital, occupant un poste sans ou avec peu de pouvoir, représente un risque moindre que s'il occupait une fonction bénéficiant d'un pouvoir stratégique de contrôle sur l'ensemble de la firme.

Il existe cependant une apparente exception concernant les postes de président: bien que les francophones détiennent quatorze postes de présidence ou de direction générale en dehors des entreprises francophones, à chaque fois, le poste de président du conseil d'administration et souvent celui de vice-président exécutif sont occupés par des anglophones (ou des étrangers). Cette présence francophone à la présidence peut alors s'expliquer par la nécessité de la représentation d'intérêts francophones minoritaires dans le capital de ces entreprises, et/ou par l'opportunité de la meilleure transaction possible avec les pressions d'un environnement ethnique et culturel particulier comme le Québec.

À cet égard, il est intéressant de noter qu'aucune filiale sous propriété exclusive américaine ou britannique n'a accordé ce poste à un francophone: l'existence d'un souci de contrôle exclusif du capital et d'un risque minimum au niveau de la très haute direction se manifeste encore une fois ici.

CONCLUSION

L'utilisation de données précises[30] a mis en évidence le lien étroit existant entre l'ethnie (et la nationalité) de la propriété et le clivage ethnique et national dans le groupe de la direction de grandes entreprises, phénomène étudié jusqu'ici aux seuls niveaux des Conseils d'administration et des présidents. La distinction entre les postes de contrôle stratégique et les autres a montré que ce lien s'étendait à la différenciation qualitative des hautes directions.

Cette liaison a été expliquée par les notions concomitantes d'incertitude et de risque, basées sur l'idée d'affinité élective de Weber. Le souci de con-

30 Les auteurs tiennent à la disposition des lecteurs qui en feront la demande, les résultats détaillés par entreprise.

trôle entraîne le désir de minimiser l'incertitude et, donc, le recrutement de dirigeants présentant le moins de risques et appartenant de ce fait à une même communauté culturelle. Le membre d'une ethnie différente de celle qui détient le capital et le contrôle, aura à franchir une barrière à l'entrée pour accéder à la haute direction, due justement à cette différence d'appartenance. Ce souci de contrôle restreint les possibilités d'accès à la haute direction à la fois quantitativement et qualitativement: l'introduction des représentants d'une ethnie différente se fait d'une façon différenciée, les postes auxquels s'attache un pouvoir de contrôle stratégique ne leur étant a priori, pas confiés.

Les résultats présentés le confirment: des différences significatives de comportement à l'égard des francophones ont été enregistrées entre firmes canadiennes francophones et anglophones et entre canadiennes et étrangères. Ce souci de contrôle est encore plus affirmé dans les firmes possédées totalement par l'étranger.

Cette vue managériale de l'endorecrutement complète les interprétations socio-historiques déterministes reposant sur les concepts de classe et d'accumulation du capital et ouvre de nouvelles perspectives.

Par ses apports, mais aussi par ses limites, cette étude peut servir de base à d'autres recherches. Elle s'est voulue un constat précis du clivage ethnique (et national) dans la direction de grandes entreprises, et généralement, de groupes consolidés où se prennent véritablement les grandes décisions stratégiques. De ce fait ne sont pas étudiées ici, la langue parlée, l'appartenance linguistique, la présence physique, les étapes de la carrière ou l'origine sociale des dirigeants.

D'autres travaux seraient alors nécessaires pour vérifier si les caractéristiques socio-économiques des dirigeants varient en fonction de la nationalité ou de l'ethnie de la propriété ou capital. Le souci de contrôle entraîne probablement une socialisation des dirigeants francophones dans les entreprises anglophones. N'ont-ils pas à prouver plus longtemps leur affinité que leurs collègues anglophones, dont la carrière serait alors plus rapide?

L'étude des directions des mêmes entreprises dans quelque temps permettrait de mesurer les changements intervenus dans leur composition ethnique à la suite des diverses mesures législatives tendant à renforcer la présence francophone au Québec.

Enfin la comparaison avec la situation existant dans des entreprises situées dans d'autres contextes multi-ethniques pourrait vérifier la permanence du souci de contrôle dans le recrutement des dirigeants.

Ethnic Affinity and Division in the Management of Major Firms

No systematic study has been done until now on the impact of ethnic differences within the senior management of major Quebec-based firms.

Owing to the theoretical and practical importance of the headquarters executive group, the problem of ethnically based differences deserves special attention. Generally speaking, it is the possession of considerable holdings which potentially guarantees a person a place on the board. As a result, members of the dominated ethnic group can rise to the top positions in the firm only through promotion from within. To be precise, because of the interpenetration of the board and senior management, the directors must enjoy the full confidence of the board — a confidence based not only on objective data relating to a long record of service out but also on affinities corresponding quite closely to Weber's notion of elective affinity. Such affinities are very common within the same ethnic group. This explains the phenomenon of "inbreeding" in Quebec. Elective affinity may be interpreted as confidence and trust in a particular individual, and this involves a certain risk. Therefore, as the degree of affinity decreases, so the level of perceived risk is higher. In other words, in a multiethnic situation, an officer with an ethnic background different from than that of the owners of capital presents a risk. That is, he creates some degree of uncertainty concerning the overall performance expected from him and, therefore, represents a possible loss of control. Elective affinity serves to reduce risk. The desire to maintain control consequently involves an ethnic cost, and the need for community of thought and action at the highest strategic level in the firm constitutes a barrier preventing members of an ethnic group other than the one holding control from acquiring greater power.

However, this barrier is not uniform: the officers play different roles giving them different kinds of power. If an executive from an ethnic group other than that of the capital owners is in a position with few, if any, powers, he presents a smaller risk than if he holds a position providing him with a strategic power of control.

From a list of all the officesmaller risk than if he holds a position providing him with a strategic power of control.

From a list of all the officers (767) in the 67 Quebec-based industrial and financial concerns that are among the 300 largest in Canada, some statistically significant differences have been established:

i) between Anglophone and Francophone firms, regarding the proportion of Francophones in the executive group; this reflects the phenomenon of inbreeding (internal recruitment) and ethnocentricity at the senior management level;

ii) between major Canadian firms and foreign subsidiaries, regarding the proportion of Francophones;

iii) between Canadian and foreign firms, regarding the proportion of foreigners in the executive group; this reflects a strong desire to maintain control on the part of foreign owners of capital;

iv) *between Anglophone and Francophone firms* and between Canadian and foreign-controlled firms, regarding the proportion of Francophones with posi-

tions giving them strategic power of control; this reflects the impact of ethnically based differences on the distribution of power within senior management between an ethnic group enjoying elective affinity with the group owning the firm's capital and an ethnic group with little, if any, affinity with the capital-owning group. Generally, Francophones have positions of this kind in Francophone concerns.

The relationship between ownership and management — specifically the close link between the distribution of power within the headquarters executives and ethnic background of its members — has been brought out in this study.

This relationship has been elucidated with the help of the notions of uncertainty and risk as they relate to Weber's concept of elective affinity. The desire to maintain control leads to a desire to minimize uncertainty and, hence, to the recruitment of officers who present as little risk as possible and who, accordingly, come from the same cultural background as that of the controlling group. A member of an ethnic group other than the capital-owning, or controlling group must negotiate an entry barrier in order to join the executive — precisely because he belongs to a different ethnic group.

The desire to maintain control tends to restrict potential access to executive positions both quantitatively and qualitatively: representatives of an ethnic group other than the one in control are brought in on a distinct and different basis, and they are not given positions carrying strategic power of control.

L'AMÉNAGEMENT DES TEMPS DE TRAVAIL

L'horaire variable et la semaine comprimée

Introduction, Jean BOIVIN et Jean SEXTON — Les formes d'aménagement des temps de travail, Laurent BELANGER — L'horaire variable : anarchie ou désordre organisé, Marie-Claire BOUCHER — L'horaire variable : quelques conséquences, Jean-Pierre HOGUE — L'horaire variable : quelques expériences vécues, Gérard LEDUC, Jean-Claude BEAULIEU — La semaine comprimée de travail : progrès ou anachronisme, Bernard TESSIER — Les horaires comprimés et l'adaptation du travail à l'homme, Florian OUELLET — La semaine comprimée : quelques expériences vécues, Paul DEAMEN, Jean MERRILL — Réactions gouvernementales et syndicales, Jean BEAUDRY, Jean-Louis HARGUINDÉGUY, Réal MIREAULT, L.-P. LEVAC — Prendre le temps de vivre..., Jacques DE CHALENDAR — Bibliographie Annexe A : Terminologie et technique de l'horaire variable — Annexe B : L'enregistrement du temps par la méthode du totalisateur — Annexe C : Mémoire du Congrès du travail du Canada à la Commission d'enquête sur la modification ou la compression de la semaine de travail, 26 septembre 1972, Ottawa.

1 volume, 337 pages — Prix : $7.00

LES PRESSES DE L'UNIVERSITÉ LAVAL

Cité Universitaire **Québec, P.Q., Canada G1K 7R4**