Document generated on 05/16/2024 7:50 p.m.

Relations industrielles
Industrial Relations

Hiérarchie ethnique dans la grande entreprise montréalaise
Ethnic Hierarchy in Montréal's Large Industrial Corporations

Jean-Marie Rainville

Volume 36, Number 2, 1981

URI: https://id.erudit.org/iderudit/029154ar
DOI: https://doi.org/10.7202/029154ar

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

Rainville, J.-M. (1981). Hiérarchie ethnique dans la grande entreprise montréalaise. *Relations industrielles / Industrial Relations*, *36*(2), 336–360. https://doi.org/10.7202/029154ar

Article abstract

Can French Canadians expect a career similar to that of their English-speaking compatriots in large industrial corporations controlled by foreign or canadian capital? Based on empirical analysis, the answer to this question is "no". The career pat-tern of French Canadians places them in a state of formal subordination to the organization, while, on the contrary, English Canadians occupy a dominant position. We explain this major finding by developing the three following points: the hypothesis of our research, the sample and the results obtained.

1-*The hypothesis*

Two hypotheses prevail in the scientific literature concerning the position of subordination which French Canadians occupy in the socio-economic structure of Québec society. The older of these proposes that the cultural heritage of French Canadians, based on social values such as family, authoritarianism, Catholicism and ethnocentricity are incompatible with the values of the business world such as economic rationality, competition, achievement and leadership and that this incompatibility underlies the social division of labour between French and English ethnic groups in the large industrial corporation. The more recent proposes that the social division of labour can be explained by structural factors such as ethnicity. In this regard, the so-called "Quiet Revolution" did not engender a significant change in either the socio-economic structure, or the traditional social division of labour. Some studies have shown that Francophones were still, at the beginning of the six-ties, one of the lesser paid linguistic groups in the province of Québec; furthermore, recent research shows that among highly qualified manpower, bilinguals of English Canadian origin earned more in 1973, in the province of Québec, than bilinguals of French Canadian origin. In other words, bilinguism is more favourable to English Canadians from an economic point of view. In line with these findings, other research shows that, at the upper levels of administrative hierarchy, the social cleavage between these two ethnic groups becomes complete and is explained by ethnicity. Our study consists of describing and analysing some mechanisms that lead to this social division of labour. More precisely, the hypothesis that career patterns, as well as attitudes that originate from them (such as leadership and interest in work) vary according to ethnicity, is supported by our data.

2-*The sample*

All the selected organizations (ten) are either Canadian corporations or divisions or branch plants of multinational corporations controlled by foreign management, except one which recently became French Canadian. In all cases, the personnel is ethnically heterogeneous. English Canadians, French Canadians, naturalized Canadians, foreign nationals are to be found among their management personnel.

From the point of view of size, half the organizations of our sample range between one thousand (1 000) and fifteen hundred (1 500) employees, and the others have no less than three hundred (300). All of them were located in the metropolitan region of Montréal, during the period of this survey: 1974.

The individuals who are the objects of this study were chosen among the managerial personnel of the industrial establishments. The study was restricted to the managers of various departments, and to personnel located at the hierarchical level immediately below them, viz: the superintendents.

In general, the level of education, the social origins and the occupational rank are identical for both ethnic groups. Age and seniority, however, differ according to ethnicity.

3-*The results*

Ethnicity appears as the major constraint leading the French Canadians as a group to career failure. The language factor certainly cannot be eliminated, but does not constitute a sufficient explanation of the observed differences between both ethnic groups. Career, and leadership that is related to it, favour exclusively the integration of the English Canadians to the organization. Two career models determine two leadership styles that result in locating the English Canadians in a position of domination and the French Canadians in a position of subordination. Career progress for the French Canadians is a function of seniority in the organization, while the English Canadians are coopted by management by virtue of their social origins; the French Canadians move slowly, step by step, up the administrative rungs, while the English Canadians may sidestep them totally by lateral entrance into the organization, or very quickly move up the same rungs. On the other hand, the French Canadians try to protect their career by means of bureaucratic formalism, and the English Canadians by recognition of their personality. In summary, the career pat-tern of the French Canadians is quite uniform in the sense that it follows a near-perfect administrative rationality; by contrast, the career pattern of the English Canadians is individualized and not subject to this rationality.

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1981

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/

Hiérarchie ethnique dans la grande entreprise industrielle montréalaise

Jean-Marie Rainville

Cet article montre comment les Canadiens-français occupent une fonction d'infériorité à l'intérieur de l'entreprise.

Les Canadiens-français** peuvent-ils, au même titre que les Canadiens-anglais faire carrière dans la grande entreprise industrielle contrôlée par des directions étrangères ou canadiennes? L'analyse empirique de cette question indique qu'il faut y donner une réponse négative. Pourquoi? Parce que l'égalité sociale entre ces deux groupes ethniques dans l'entreprise, est, selon la distinction faite par N. Keyfitz en parlant des mêmes groupes à l'échelle canadienne, non pas réelle mais formelle[1]. Brièvement, le comportement des Canadiens-français se révèle être d'une très grande uniformité qui ne laisse à peu près pas de place à l'individualité qui caractérise celui des Canadiens-anglais.

En fait, cet article consiste à montrer comment les Canadiens-français occupent une position d'infériorité à l'intérieur de l'entreprise; nous ne voulons pas dire par là qu'ils sont subordonnés aux Canadiens-anglais, car les deux groupes ethniques occupent en réalité des positions aux mêmes niveaux hiérarchiques, mais les Canadiens-anglais y parviennent beaucoup plus rapidement. Autrement dit, pour les Canadiens-anglais, leurs chances d'avancement sont nettement supérieures à celles des Canadiens-français. Pour cette raison, une entreprise industrielle, du point de vue de la carrière des cadres n'est pas une entité neutre. En l'occurrence, elle reproduit la position de subordination que les Canadiens-français occupent dans la structure socio-économique de la société québécoise[2].

---

* RAINVILLE, Jean-Marie, professeur, École de relations industrielles, Université de Montréal.

** Cet article est fondé sur le livre de l'auteur, intitulé: *Hiérarchie ethnique dans la grande entreprise: le cas des cadres canadiens-anglais et canadiens-français de Montréal,* Montréal, Éditions du Jour, 1980.

1 KEYFITZ, Nathan, "Canadians and Canadiens", *Queen's Quarterly,* LXX, hiver 1963, p. 166.

2 DE JOCAS, Yves et Guy ROCHER, "Inter-Generational Occupational Mobility in the Province of Québec", *Canadian Journal of Economics and Political Science,* Vol. 23, février 1957, pp. 57-68. La Commission royale d'enquête sur le bilinguisme et le biculturalisme, vol. III, Ottawa, Imprimeur de la Reine, 1969.

Notre analyse va présenter deux points qui sont complémentaires entre eux, soit les modèles de carrière propres à chaque groupe ethnique et les attitudes relatives au travail qui en découlent. Ainsi, notre approche est structurelle, et non pas culturelle comme c'est souvent le cas quand les auteurs font des études similaires. Le cadre conceptuel va préciser ce problème.

APERÇU DE LA LITTÉRATURE ET APPROCHE THÉORIQUE

La littérature se rapportant à notre étude se classe en deux catégories. Dans la première, déjà plus ancienne, les auteurs analysent la position des Canadiens-français à partir de facteurs culturels; dans la seconde qui est plus récente, le même problème est discuté en termes structurels.

Parmi les auteurs culturalistes, Norman W. Taylor est celui qui a le plus retenu l'attention des chercheurs[3]. Sommairement, soutient-il, les chefs d'entreprise canadiens-français, contrairement aux Anglais, sacrifient inconsciemment les objectifs du profit et de la croissance de leur entreprise à ceux de l'autonomie et de la sécurité; et, enchaîne-t-il, ces deux objectifs-ci sont tout simplement poursuivis pour préserver l'intégrité de la famille, dont la taille même détermine celle de l'entreprise. Taylor veut ainsi démontrer que la rationalité économique, fondement de la conduite des affaires, ne fait pas partie de la culture canadienne-française. Un autre auteur soutient un point de vue similaire[4].

L'interprétation de l'infériorité économique des Canadiens-français en termes culturels est précisée à différents points de vue par certains auteurs. De la famille, on passe à la religion[5], à l'autoritarisme[6], et même à l'ethno-

3 TAYLOR, Norman W., «L'industriel canadien-français et son milieu», *Recherches sociographiques,* II, 2, avril-juin 1961, pp. 123-150.

4 FALARDEAU, Jean-Charles, «L'origine et l'ascension des hommes d'affaires dans la société canadienne-française», *Recherches sociographiques,* VI, 1, janvier-avril 1963, pp. 33-45.

5 TREMBLAY, Maurice, «Orientations de la pensée sociale», Jean-Charles Falardeau (éd.), *Essais sur le Québec contemporain,* Québec, Les Presses de l'Université Laval, pp. 193-208. PORTER, John, *The Vertical Mosaic,* Toronto, University of Toronto Press, 1965, pp. 98-103.

6 HARVEY, Pierre, «Pourquoi le Québec et les Canadiens français occupent-ils une place inférieure sur le plan économique?». DUROCHER, René et Paul-André LINTEAU, *Le retard du Québec,* Montréal, Boréal Express, 1971, pp. 113-127. AUCLAIR, Gilles A. et William R. READ, "Attitudes of French and English Canadians Toward Industrial Leadership", Université de Montréal, Centre de psychologie industrielle, 1963.

centrisme[7]. Bref, ces auteurs se trouvent à dire que les Canadiens-français, en raison de leur culture, sont inaptes à occuper une position supérieure dans les grandes entreprises industrielles ou qu'ils ne peuvent pas songer à y faire carrière.

Cependant, les points de vue des auteurs ne sont pas toujours aussi tranchés. Par exemple, Keyfitz hésite à choisir entre les facteurs culturels et structurels: il admet comme certains auteurs précédents que les Canadiens-français sont enclins au style de commandement autoritaire contrairement aux Anglais qui eux pratiquent la consultation démocratique[8]. Mais sur un autre plan, il remarque que les Canadiens-français font la preuve de leur compétence administrative dans le domaine des affaires comme en témoigne le développement de l'Hydro-Québec depuis sa nationalisation; dès lors, pense-t-il à titre d'hypothèse, il n'y a que le facteur linguistique qui puisse expliquer leur blocage dans la grande entreprise anglaise. Étant donné le manque de maîtrise de la langue anglaise par les Canadiens-français, le dirigeant anglais ne perçoit pas quels sont parmi eux les hommes de talent. Néanmoins, nous pouvons nous demander si le bilinguisme parfait assure nécessairement l'avancement des Canadiens-français. À ce sujet, il faut signaler que les études portant sur le rapport existant entre le facteur linguistique et le revenu montrent que celui-ci est toujours plus élevé chez les anglophones que chez les francophones[9]; par ailleurs, une recherche récente, fondée sur des données de 1973 et qui prend en considération le groupe linguistique et les attributs linguistiques — bilinguisme ou unilinguisme — montre que la main-d'oeuvre hautement qualifiée anglophone bilingue est mieux rémunérée que celle francophone également bilingue[10]. Autrement dit, le bilinguisme qui est toujours présenté comme une condition d'entrée des francophones dans la grande entreprise industrielle s'avère être plutôt favorable aux anglophones. Pour sa part, Christopher Beattie, à la fin de la

7 TRUDEAU, Pierre Elliott, «La province de Québec au moment de la grève», Trudeau, Pierre Elliott, dir., *La grève de l'amiante,* Montréal, Éditions du Jour, 1970, pp. 1-91. Texte d'abord publié en 1956.

8 KEYFITZ, N., *op. cit.,* pp. 171-172. Par contre cette idée est contredite par une étude comparative entre des Canadiens anglais de l'Ontario et des Canadiens français du Québec. Voir: TOULOUSE, Jean-Marie, "Values, Structure, Process, and Reactions/Adjustments: A Comparison of French- and English-Canadian Industrial Organizations", *Canadian Journal of Behavioral Science,* Vol. 9, No. 1, 1977, pp. 37-48.

9 RAYNAUD, André, Gérald MARION et Richard BÉLAND, *La répartition des revenus selon les groupes ethniques au Canada,* Ottawa, Miméo, Commission royale d'enquête sur le bilinguisme et le biculturalisme, 1969. VAILLANCOURT, François, «Revenus et langue, Québec, 1961-1971», *Revue d'Études canadiennes,* 13, printemps 1978, pp. 63-69.

10 LACROIX, Robert et François VAILLANCOURT, *Attributs linguistiques et disparités de revenu au sein de la main-d'oeuvre hautement qualifiée du Québec,* Montréal, Éditeur officiel du Québec, Rapport présenté au Conseil de la langue française, Centre de recherche en développement économique de l'Université de Montréal, 1980.

comparaison qu'il fait des francophones et des anglophones à l'emploi de la fonction publique fédérale n'hésite pas à dire que finalement les francophones réussissent moins bien que les anglophones à cause de l'ethnicité. Même si le cours classique, dit-il en substance, donne aux Canadiens-français une formation de généraliste qui les avantage pour entreprendre des carrières administratives, "in these "English" organizations, however, (this training) (is) defined as inferior simply because it (is) French and Catholic"[11].

Effectivement, dans la grande entreprise industrielle contrôlée par le capital canadien et étranger, ce sont les Anglais qui se retrouvent au sommet des pyramides administratives: en 1972, seulement 8,4% de Canadiens-français font partie des conseils d'administration des grandes entreprises au Canada, alors qu'ils représentent 28,6% de la population canadienne totale; ces pourcentages sont dans l'ordre, 86,2% et 44,7% pour le groupe ethnique anglais[12]. Autrement dit, à ce niveau hiérarchique, l'ethnicité et non plus le bilinguisme devient le facteur déterminant de la division sociale du travail au sein de la grande entreprise industrielle.

Sur un plan général, Everett C. Hughes fait une remarque à propos des relations inter-ethniques dans l'industrie pouvant s'appliquer à la situation canadienne, compte tenu de son histoire:

> "The people in the higher levels of hierarchy have the power to keep their own ranks ethnically exclusive. In the colonial or semi-colonial industrial regions, management often quite frankly talks of the necessity of keeping management in loyal hands; that is, in the hands of people closely identified with one another by national sentiment as well as by general background"[13].

Bien sûr, le cas du Québec ne diffère pas de la situation canadienne. Arnaud Sales constate que seulement 17% des positions directoriales des entreprises manufacturières étrangères sont occupées par des Canadiens-français, la règle étant que l'origine nationale ou ethnique des dirigeants est déterminée par celle «du principal actionnaire ou du groupe qui contrôle l'entreprise»[14]. En revanche, lorsque les entreprises sont sous le contrôle canadien-français, ce pourcentage grimpe à 96,3%[15]. Notre propre étude va

11 BEATTIE, Christopher, *Minority Men in a Majority Setting,* Toronto, McClelland and Stewart, The Carleton Library, No. 92, 1975, p. 169.

12 CLEMENT, Wallace, *The Canadian Corporate Elite,* Toronto, McClelland and Stewart Ltd., The Carleton Library, No. 89, 1975, p. 233.

13 HUGHES, Everett C., *Where Peoples Meet,* Glencoe, Ill., The Free Press, 1952, p. 80.

14 SALES, Arnaud, «La question linguistique et les directions d'entreprises», Montréal, *Le Devoir,* mercredi 27 avril 1977, p. 6.

15 SALES, Arnaud, *La bourgeoisie industrielle au Québec,* Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 1979, p. 135.

montrer qu'au niveau intermédiaire des structures administratives des grandes entreprises canadiennes ou étrangères, un clivage ethnique identique se reproduit; d'une façon plus précise, elle va décrire quelques-uns des mécanismes qui y conduisent.

Cette hiérarchie ethnique que nous décrivons, n'existe pas seulement qu'au Québec; elle est en fait la caractéristique dominante de la société canadienne et implique divers groupes ethniques comme l'a montré John Porter[16]. La situation est diversifiée au point où il faut également tenir compte de la présence américaine dans l'économie canadienne. Aussi, sur un plan général, peut-on dire que les Canadiens-français sont subordonnés aux Anglais dans l'ordre économique canadien, mais que les Canadiens-anglais le sont parfois à la suprématie des Américains comme c'est le cas quand ceux-ci contrôlent, dans certaines régions, jusqu'à 60% de l'industrie manufacturière[17]. Aussi, pour les Anglais vivant dans une telle situation, se posent-ils pour eux, au niveau de la direction des entreprises, des problèmes identiques à ceux que nous rencontrons dans notre étude pour les Canadiens-français, soit, entre autres, des difficultés dans le déroulement de la carrière et dans le développement de leur capacité de leadership. Ces caractéristiques du comportement, pour un groupe ou pour l'autre, ne s'expliquent pas par des facteurs culturels, mais structurels relativement à la domination économique d'un groupe ethnique sur l'autre.

Notre analyse se situe très bien à l'intérieur du cadre conceptuel que nous venons de tracer. Par ailleurs, l'interprétation des données n'a de sens que si elles sont analysées en termes d'ethnicité qui est elle-même une variable structurelle.

La démarche de notre étude est la suivante: nous posons d'abord une donnée objective, soit la carrière des cadres; nous chercherons à savoir ensuite dans quel sens elle détermine leur motivation au travail. Pour évaluer celle-ci, nous retenons les deux dimensions intrinsèque et extrinsèque du travail selon la distinction établie par Herzberg[18]. Nous nous attendons ainsi à constater que la carrière des cadres, compte tenu de sa valeur, influence leur motivation d'une façon spécifique. À cet égard, plus la carrière des cadres sera de nature à les intégrer à l'entreprise, plus elle développera chez eux des capacités de leadership; et inversement, plus elle placera les cadres

16 PORTER, John, *op. cit.*

17 PERRY, Robert L., *Galt, U.S.A.*, Toronto, Maclean-Hunter Ltd., 1971.

18 HERZBERG, F., *The Motivation to Work*, New York, John Wiley & Sons, Inc., 1967. La dimension intrinsèque comprend des facteurs tels que: le travail lui-même, la responsabilité, l'accomplissement de soi, l'avancement, etc. La dimension extrinsèque comprend des facteurs tels que: la supervision, les rapports avec les supérieurs, les relations sociales, les politiques administratives, etc.

dans une position de subordination, plus ils se tourneront vers la dimension intrinsèque de leur travail. D'une façon plus spécifique, une carrière où la mobilité verticale sera rapide et la mobilité horizontale fréquente devrait faire en sorte que les cadres seront orientés vers certains facteurs de la dimension extrinsèque du travail; en l'occurrence, nous porterons une attention particulière au leadership; au contraire, une carrière où la mobilité verticale sera lente et la mobilité horizontale limitée devrait déterminer les cadres à accorder de l'importance à la dimension intrinsèque du travail, étant donné qu'ils seront placés à ce moment-là, d'une façon plutôt stable, dans un rôle où l'expérience de travail est restreinte, le niveau de responsabilité prenant alors le pas sur le leadership.

En dernier lieu, précisons que des variables telles que l'ancienneté dans l'entreprise, l'origine sociale, le niveau d'éducation devraient produire les mêmes effets sur les cadres des deux groupes ethniques, si l'intégration à l'entreprise est la même pour tous.

L'ÉCHANTILLON

Les entreprises

Toutes les entreprises sélectionnées, et elles sont au nombre de dix, sont des compagnies canadiennes ou des branches de compagnies multinationales contrôlées par des directions américaines, anglaises ou d'autres pays. Cependant, l'une d'entre elles était devenue canadienne-française depuis quelques années au moment de l'enquête — qui fut menée au début de 1974. Il s'agit en l'occurrence d'une ancienne entreprise étrangère anglo-saxonne, passée aux mains de l'État québécois. Son personnel, avant le changement de direction était canadien-français et canadien-anglais, et il l'était demeuré[19].

Dans tous les cas, le personnel est hétérogène au point de vue ethnique. On y retrouve des Canadiens-anglais, français et des Canadiens naturalisés.

Du point de vue de la dimension, la moitié des entreprises de notre échantillon dispose d'un personnel de mille (1 000) à quinze cents (1 500) employés, et les autres n'en ont pas moins de trois cents (300).

Ainsi, à ces trois points de vue, les entreprises de notre échantillon sont sûrement comparables à bien d'autres de la région métropolitaine de Montréal dont elles proviennent.

19 Ajoutons qu'il n'apparaît aucune différence entre les cadres de cette entreprise et ceux des autres, selon l'appartenance ethnique, sur toutes les questions à l'étude.

Les individus

Les individus auprès de qui nous avons mené l'enquête, ont été choisis parmi le personnel d'encadrement de l'établissement industriel. Seuls les gérants de divers départements de même que les surintendants, soit le personnel des deux niveaux hiérarchiques immédiatement supérieurs à celui des contremaîtres ont été retenus. Nous nous sommes adressés ainsi à cent quarante-trois (143) sujets; cent un (101) d'entre eux (71%) ont répondu au questionnaire sur place en présence d'un interviewer. Nous avons pu conserver quatre-vingt-cinq (85) questionnaires, dont cinquante-quatre (54) de cadres canadiens-français et trente et un (31) de cadres canadiens-anglais. Les seize (16) autres questionnaires ont été rejetés pour deux raisons: certains individus n'avaient pas répondu à une question qui est devenue une variable indépendante importante pour l'analyse, soit la raison donnée à propos de la satisfaction au travail; les autres étaient ceux de Canadiens naturalisés de langue française dont les attitudes et le comportement se situaient la plupart du temps dans une position intermédiaire entre celle des cadres canadiens-français et canadiens-anglais. Pour cette raison, il aurait été très intéressant de les conserver dans notre analyse, mais leur nombre était trop faible pour pouvoir constituer un groupe distinct. Nous nous sommes ainsi limités aux Canadiens-français et anglais[20].

LE MODÈLE DE CARRIÈRE

Les cadres étudiés, selon leur appartenance ethnique, évoluent différemment dans l'entreprise, qu'il s'agisse de leur façon d'y entrer, ou, par la suite, de leur mobilité verticale ou horizontale dans la structure administrative. L'analyse de chacun de ces points met en évidence l'évolution de leur carrière. Afin d'en spécifier le sens, nous examinerons ensuite la satisfaction des cadres à l'égard de la promotion, et ce à partir d'un jugement général concernant cette satisfaction, et des critères idéaux qu'ils souhaiteraient voir appliquer.

L'entrée latérale dans l'entreprise

Par entrée latérale nous signifions le fait de l'individu qui entre dans l'entreprise à un niveau administratif atteint normalement par voie de promotion interne, en partant de la base de la structure hiérarchique. C'est le

20 La question utilisée pour connaître l'origine ethnique des répondants est la suivante: «Quelle est votre nationalité? — Canadienne-française, canadienne-anglaise, canadienne par naturalisation, autres.»

cas d'un employé qui commence à travailler dans l'entreprise comme superviseur, surintendant, ou gérant de département. Nous avons également inclu ceux qui entrent à l'emploi d'une compagnie avec le titre de «senior», ce qui les place dans une position avantageuse quant à leur avancement.

Selon cette définition, ce sont les cadres anglais qui entrent latéralement dans l'entreprise, tandis que les cadres canadiens-français commencent leur carrière au bas de l'échelle, pour la plupart, c'est-à-dire à la base de la structure administrative de l'entreprise ($p < 0,10$). Néanmoins, il y a plus, car le rythme de promotion n'est pas du tout le même pour les deux groupes ethniques.

Le rythme de promotion

Afin d'avoir une idée du rythme de promotion des cadres dans l'entreprise, nous avons retenu une situation qui place tout le monde sur le même pied. À cet effet, seuls les cadres n'ayant reçu qu'une seule promotion ont été retenus, car plusieurs n'avaient pas encore obtenu leur seconde.

Est-il possible de s'attendre à ce que les cadres canadiens-français aient une chance d'être promus plus vite que les cadres canadiens-anglais, étant donné que leur point de départ est le bas de l'échelle? À notre avis ce serait irréaliste, car, théoriquement, la place a bien des chances d'être prise par un cadre anglais entré latéralement dans l'entreprise, c'est-à-dire présumément par-dessus la tête d'un cadre canadien-français dont la promotion sera nécessairement retardée. Cette hypothèse paraît bien conservatrice, car en plus d'être entrés latéralement dans l'entreprise, les cadres canadiens-anglais ont tendance à être promus plus vite que les cadres canadiens-français. Sept (7) des dix cadres anglais partis de la base étaient déjà promus quatre ans après le début de leur carrière, alors que c'est le cas de moins de la moitié des cadres canadiens-français pour qui, de toute façon, la mobilité occupationnelle est beaucoup plus lente que celle des cadres canadiens-anglais. Néanmoins, cette façon de procéder demeure incomplète car elle n'inclut pas tout le monde. C'est pourquoi nous la corrigeons en tenant compte simultanément, de l'entrée latérale des cadres dans l'entreprise et du rythme de leur promotion. Ce faisant, une image plus juste de l'évolution de la carrière est obtenue. Le tableau 1 montre que la progression du groupe canadien-anglais dans l'entreprise est beaucoup plus rapide que celle du groupe canadien-français.

Tableau 1

Progression de la carrière des cadres selon l'appartenance ethnique

Appartenance ethnique	*Entrée latérale**	*Années d'attente de la première promotion*	
		1 à 4 ans	*5 ans et plus*
	%	%	%
canadienne-française	38 (20)	28 (15)	33 (18)
canadienne-anglaise	65 (19)	25(7)	10 (3)

$X^2 = 6{,}65$; $p > 0{,}05$

* Le nombre d'années que les cadres de ce groupe ont attendu pour obtenir leur première promotion se présente comme suit: 47% des Canadiens anglais la recevaient en dedans de quatre ans, et d'une façon cumulative, 68% en dedans de huit ans. Ces pourcentages tombent respectivement à 25% et 45% chez les Canadiens français.

Inversement, seulement un Canadien anglais sur dix-neuf n'avait pas reçu de promotion en dedans de huit ans, contrairement à 30% de Québécois. Ces données suggèrent fortement que l'entrée latérale des Canadiens anglais dans l'entreprise a pour effet de retarder la carrière des Québécois qui sont entrés eux aussi latéralement.

Au fond, ces deux éléments complémentaires de la carrière des cadres, l'entrée latérale et le rythme de promotion se ramène à un seul, soit la rapidité de la mobilité verticale. Cette différence d'évolution quoique d'une netteté déjà saisissante demeure encore incomplète. Il faut considérer tous les autres éléments qui vont suivre pour avoir une idée précise du modèle de carrière particulier à chaque groupe ethnique.

LA PROMOTION À L'ANCIENNETÉ

La promotion à l'ancienneté est l'un des éléments fondamentaux de la carrière des cadres et qui en précise la valeur. Aussi, avons-nous cherché à savoir si le modèle de carrière des cadres de l'un ou l'autre groupe ethnique s'affirmait assez vigoureusement sans prendre en considération la promotion à l'ancienneté, ce qui autrement représenterait une forme de subordination à l'entreprise. En effet, l'ancienneté, comme critère de promotion oblige un cadre à subir un certain temps d'attente avant d'être promu, indépendamment de ses capacités. Cela revient à dire qu'elle renforce la relation formelle du cadre à l'entreprise.

Lorsque nous croisons l'ancienneté avec le nombre de promotions, et ce du côté des cadres canadiens-français, nous observons une relation positive entre ces deux dimensions de la carrière ($p < 0{,}10$). Cette liaison donne des résultats tout à fait négligeables pour le groupe des Canadiens anglais.

Ainsi, en plus d'arriver très souvent latéralement dans l'entreprise, les cadres canadiens-anglais réussissent à obtenir plus de promotions que les cadres canadiens-français, et ce, indépendamment de leur ancienneté. À eux seuls ces faits discriminent socialement les Canadiens français d'une manière plutôt forte.

LA PROMOTION SELON L'ORIGINE SOCIALE

Les résultats que l'on obtient lorsque la quantité de promotions des cadres est croisée avec l'origine sociale sont consistants avec les précédents. En effet, quand les cadres canadiens-anglais sont fils de cols blancs, ils ont plus de promotions que s'ils sont fils de cols bleus (voir le tableau 2). Chez les cadres canadiens-français, aucune tendance ne se manifeste en ce sens[21].

Tableau 2

Relation entre la quantité de promotions des cadres canadiens-anglais et le rang occupationnel de leur père*

*Rang occupationnel du père***	*Le nombre de promotions acquises*	
	0 ou 1	*2 ou 3*
	%	%
col blanc	0 (0)	100 (17)
col bleu	50 (5)	50 (5)

* Trois des quatres cadres manquants n'ont pas déclaré l'occupation de leur père; deux d'entre eux n'ont reçu qu'une promotion et le troisième en a reçu deux. Le quatrième cadre n'a pas donné les informations relatives à la promotion; néanmoins, son père était un professionnel. Compte tenu de ces informations, les résultats obtenus ne pourraient pas changer, tous les cadres eussent-ils répondu à la question.

** Les cols blancs comprennent les occupations suivantes: cadre supérieur, cadre intermédiaire, cadre subalterne, professionnel, employé clérical, commerçant; les cols bleus comprennent: artisan et ouvrier spécialisé, ouvrier semi-spécialisé, journalier, cultivateur.

Un autre facteur précise la carrière des cadres, soit la mobilité horizontale.

21 Précisons ici que le niveau d'instruction ne contribue à expliquer la promotion pour aucun des deux groupes bien qu'il ait tendance à être lié à l'origine sociale chez les Canadiens anglais. Ajoutons que ces deux variables sont identiques pour chacun des deux groupes. Voir notre livre à ce sujet, *op. cit.*, pp. 25-31.

LA MOBILITÉ HORIZONTALE

L'étude de la mobilité occupationnelle horizontale des cadres permet de dire que les cadres canadiens-anglais sont passés successivement par plusieurs départements; la plupart d'entre eux ont travaillé dans au moins deux départements alors que ce nombre apparaît être proche d'un maximum pour les cadres canadiens-français.

Tableau 3

Nombre de départements dans l'entreprise où les cadres ont occupé un poste, selon l'appartenance ethnique

Appartenance ethnique	*Les cadres ont occupé un poste dans*	
	2 départements ou moins	*3 départements ou plus*
	%	%
canadienne-française	81 (44)	19 (10)
canadienne anglaise	60 (17)	39 (12)

$X^2 = 3{,}82$; $p = 0{,}05$ (Correction de Yates)

En effet, d'une manière générale, le tableau 3 indique que la proportion des cadres canadiens-anglais à avoir occupé un poste dans trois départements ou plus est beaucoup plus forte que celle des cadres canadiens-français. En plus, en plaçant tous les cadres sur un pied d'égalité, quant à l'ancienneté, on s'aperçoit dans le tableau que celle-ci profite plus aux cadres canadiens-anglais, et que les cadres canadiens-français demeurent toujours au même point, ils ne bougent pas. C'est ce que nous voyons apparaître clairement quand nous établissons un rapport entre la mobilité occupationnelle verticale et celle horizontale.

Tableau 4

Ancienneté des cadres mise en relation avec le nombre de départements où ils ont occupé un poste, selon l'appartenance ethnique

Appartenance ethnique	*Les cadres ayant une ancienneté de 15 ans ou plus ont occupé un poste dans*	
	2 départements ou moins	*3 départements ou plus*
	%	%
canadienne-française	73 (16)	27 (6)
canadienne-anglaise	43 (9)	57 (12)

$X^2 = 2{,}8$; $p < 0{,}10$

LA CONJUGAISON DE LA MOBILITÉ OCCUPATIONNELLE VERTICALE ET DE LA MOBILITÉ HORIZONTALE

Il s'agit d'illustrer ici la force avec laquelle le modèle de carrière des cadres canadiens-anglais s'affirme. En plus d'être entrés latéralement dans l'entreprise, ces cadres montent dans la hiérarchie administrative, tout en circulant en même temps dans plusieurs départements. Ainsi, jusqu'à maintenant ils ont bénéficié plus souvent que les Canadiens français d'au moins deux promotions, ayant, en plus, occupé un poste dans trois départements ou plus. De leur côté, les cadres canadiens-français n'ont profité surtout que d'une promotion au maximum et ils n'ont circulé que dans deux départements au plus, comme l'indique le tableau 5.

Tableau 5

Conjugaison de la mobilité occupationnelle verticale et de la mobilité horizontale, selon l'appartenance ethnique

Appartenance ethnique	*Les cadres*		
	— *ont eu 2 promotions ou +* — *ont occupé un poste dans 3 départ. ou +*	*groupe intermédiaire*	— *n'ont eu aucune ou qu'une promotion* — *ont occupé un poste dans 2 départ. au maximum*
	%	%	%
canadienne-française	11 (6)	48 (26)	41 (22)
canadienne-anglaise	35 (11)	35 (11)	28 (9)

$X^2 = 7{,}3$; $p < 0{,}05$

Cette observation montre que même si l'entrée latérale dans l'entreprise représente beaucoup pour le cadre canadien-anglais, en ce sens qu'elle le place en avance sur le cadre canadien-français, cette entrée n'est qu'un tremplin qui va lui permettre de prendre son élan.

En outre, nous avons vu que la promotion des cadres canadiens-anglais n'est pas liée à l'ancienneté, en général. Il est alors facile de s'imaginer ces cadres comme une force de pointe dans l'entreprise. En outre, cette force se caractérise par son ethnicité comme le démontre la liaison entre la quantité de promotions et l'origine sociale. À ce simple point de vue, les cadres canadiens-français sont tout simplement déclassés dans l'entreprise. L'étude de la satisfaction au travail et du leadership le démontrera une fois de plus dans la partie IV.

La satisfaction des cadres envers la promotion

En vertu des analyses précédentes, il semblerait plausible que les cadres canadiens-français soient moins satisfaits que les cadres canadiens-anglais concernant les promotions reçues jusqu'à maintenant. Or, c'est le contraire qui a tendance à se produire. Ce résultat surprend car, dans les faits, ce sont les cadres canadiens-français qui écopent d'un modèle de carrière au déroulement très lent, et ce sont eux qui sont le plus souvent soumis à la promotion à l'ancienneté. Néanmoins, parmi les cadres canadiens-français insatisfaits de leurs promotions, ce sont les plus anciens qui le sont; en revanche, ce sont les moins anciens qui sont satisfaits ($p < 0,05$). L'ancienneté représente donc une valeur négative pour les cadres canadiens-français. En tout cas, ceux-ci se trouvent à dire qu'ils se considèrent lésés dans leurs droits. S'ils le font, c'est qu'ils se comparent à un point de vue ou à un autre avec les cadres canadiens-anglais.

Dans l'ensemble, les cadres sont plutôt insatisfaits de leurs promotions, c'est pourquoi nous allons examiner les critères qui, selon eux, devraient être pris en considération au moment d'une promotion.

Les critères idéaux de promotion

Quand nous demandons aux cadres quels devraient être les critères idéaux de promotion: le rendement et le diplôme, ou la capacité, les contributions remarquées et la personnalité, les cadres canadiens-français répondent majoritairement que ce devrait être le rendement (un seul d'entre eux mentionne le diplôme). Les Canadiens anglais, eux, souhaitent en plus grand nombre que ce soient la capacité, les contributions remarquées et la personnalité, comme le montre le tableau 6.

Tableau 6

Critères idéaux de promotion des cadres selon l'appartenance ethnique

Appartenance ethnique	*le rendement et le diplôme*	*la capacité, les contributions remarquées et la personnalité*
	%	%
canadienne-française	70 (38)	30 (16)
canadienne-anglaise	45 (14)	55 (17)

$X^2 = 4{,}34$; $p < 0{,}05$

Les cadres canadiens-français demandent donc un traitement égalitaire à partir d'un moyen impersonnel ou de type bureaucratique, le rendement, tandis que les cadres canadiens-anglais font appel à des critères où entre en jeu une espèce d'éthique (la capacité, les contributions remarquées) ou la reconnaissance de leur personnalité. Sur ce point, les cadres canadiens-anglais montreraient qu'ils occupent une position privilégiée dans un réseau de relations sociales qui les rend aptes à être évalués selon leur personnalité même. Cela ne peut se faire qu'à travers un réseau de relations sociales informelles qui sert justement à donner aux individus une certaine identité. Quoi qu'il en soit, le modèle de carrière des cadres canadiens-anglais ne peut que leur servir à développer un réseau de communication ramifiée au sein de l'entreprise. Ce réseau, par définition même ne peut pas être formel. De leur côté, les cadres canadiens-français reconnaissent cette fois-ci, qu'ils se sentent isolés dans l'entreprise et ils avouent plus ou moins qu'ils doivent recourir au formalisme bureaucratique afin de se protéger, ce qui à notre avis est une contradiction dans les termes.

Car, d'un point de vue formel, l'organisation hiérarchique crée par définition un système d'inégalités sociales. Chercher à s'y «intégrer» consiste à se faire prisonnier d'une situation peu enviable. Le formalisme, quel qu'il soit, à plus forte raison celui de la bureaucratie industrielle, aliène l'identité de soi, ou désarme l'individu.

Le fait de se sentir obligé d'être constamment lié à la structure formelle représente pour l'individu le signe d'un échec sur le plan de la carrière, bien sûr, mais surtout sur le plan social. Le supérieur hiérarchique, en ignorant l'identité du subordonné, sa compétence et ses capacités, voue ce dernier à vivre une situation de défaite, car il ne peut pas se faire valoir. L'étude de la satisfaction au travail et du leadership va dans ce sens.

LA SATISFACTION AU TRAVAIL ET LE LEADERSHIP

Pour recueillir les données sur la satisfaction des cadres au travail, nous leur avons posé deux questions complémentaires: d'abord, «Êtes-vous satisfait de votre travail? — très satisfait, assez satisfait, peu ou pas du tout satisfait?» et ensuite: «Dites pourquoi vous êtes plutôt satisfait (très ou assez), ou plutôt insatisfait (peu ou pas du tout) de votre travail.» À propos de cette deuxième question, nous avons préféré procéder ainsi au lieu d'utiliser une grille formelle, dans le but bien précis de laisser les cadres s'expliquer eux-mêmes. C'est ainsi qu'une catégorie de raisons données par certains cadres nous a permis de les classifier comme des leaders.

Les réponses des cadres à la question sur la satisfaction au travail

À la question: «Êtes-vous satisfait de votre travail?» tous les cadres ont répondu qu'ils étaient très ou assez satisfaits de leur travail, sauf huit qui se sont dits peu satisfaits, et ce pour l'ensemble des deux groupes ethniques. Nous avons regroupé ces derniers avec ceux qui se disent assez satisfaits de leur travail.

Les résultats sont les suivants: 56% des cadres canadiens-français et 39% des cadres canadiens-anglais se déclarent très satisfaits de leur travail. La différence entre ces deux pourcentages n'est pas significative statistiquement. Néanmoins, être très satisfait ou assez satisfait au travail ne signifie pas la même chose selon les raisons que les cadres donnent de ces degrés de satisfaction. C'est ce que montre le point suivant.

Les réponses des cadres à la question des raisons de satisfaction au travail

Les raisons données par les cadres relativement à leur satisfaction au travail se classent en deux catégories: celles qui sont intrinsèques au travail, et celles qui lui sont extrinsèques. Elles seront examinées selon l'appartenance ethnique, car des différences majeures apparaissent entre les groupes; de plus nous transcrirons les réponses données, quand cela s'avérera nécessaire pour bien faire comprendre les différences.

LES RAISONS INTRINSÈQUES

Les raisons intrinsèques sont semblables selon le groupe ethnique. Elles concernent toutes le travail lui-même et elles sont bien souvent exprimées dans les mêmes termes. Les Canadiens français diront: «travail intéressant», «j'aime le travail que je fais», «challenge»; les Canadiens anglais écriront: "interesting", "it is a work I enjoy", "challenging". Cependant,

il y a une différence de ton observable, si nous pouvons dire, entre les réponses des Canadiens français et celles des Canadiens anglais. En effet, chez ceux-ci, six (6) sur dix-huit (18) disent aimer (like, enjoy) leur travail, alors que nous n'en relevons qu'un sur trente et un (31) chez les cadres canadiens-français. Les cadres canadiens-anglais expriment une espèce d'enthousiasme que nous ne retrouvons pas du côté canadien-français.

Les résultats sont les suivants: 57% des cadres canadiens-français et 58% des cadres canadiens-anglais ont donné les raisons intrinsèques de leur satisfaction au travail, avec la nuance dans le ton que nous venons de signaler. Les proportions sont les mêmes pour les deux groupes ethniques, de plus les raisons sont de même nature: répétons-le, seul le travail en lui-même ou en tant que responsabilité est concerné, sans plus.

LES RAISONS EXTRINSÈQUES

Les raisons extrinsèques données par les cadres au sujet de leur degré de satisfaction au travail se révèlent très spécifiques de chacun des groupes ethniques. Elles se classent en cinq catégories différentes que voici:

1- Le leadership, ou le sentiment d'influencer la vie de l'entreprise, ou de participer à la prise de décision;
2- Le «leadership», ou le désir du cadre de s'affirmer à l'encontre de l'autorité, ou le sentiment d'être totalement autonome;
3- Les relations sociales;
4- Le salaire;
5- L'esprit «maison».

Pour les fins de l'exposé, nous nous limiterons aux raisons de satisfaction concernant le leadership et le «leadership», car ce sont celles qui sont surtout importantes pour les fins du présent article[22].

Le leadership canadien-anglais: les cadres canadiens-anglais donnent tous l'impression nette de participer effectivement à la prise de décision, d'être dans le feu de l'action. L'un d'eux réussit à exprimer ce point de vue en un raccourci saisissant: "I am where the action is." Cette expression fait comprendre à elle seule l'omniprésence des cadres canadiens-anglais dans l'entreprise. Nous laissons les cadres canadiens-anglais donner les raisons extrinsèques de leur satisfaction à ce titre:

— "Challenge to reorganize and bring to a long term profitable position";

22 Pour les autres raisons, voir le livre de l'auteur, *op. cit.*, pp. 63-68.

— "Considerable influence on what goes on in the plant. Make use of my knowledge, abilities and experiences";
— "Opportunity to be involved in progress of department in which I am involved";
— "Participation in many decisions";
— "It is creative, productive".

Ces cadres donnent l'impression que leur action déborde les limites de leur fonction; ils disent en fait qu'ils sont très bien intégrés à l'entreprise dans un sens qui assure son développement; ils témoignent de la qualité de leur carrière et des espoirs qu'elle suscite. L'un d'eux le dit bien: "It — the job — enables me to gain greater knowledge for future responsibility."

À un autre point de vue, certains cadres canadiens-anglais continuent de mettre l'accent sur la décision tout en étant soucieux de leur intégration, cette fois, à une équipe de travail, et des objectifs de l'entreprise:

— "Working with type of work I like. Job satisfaction; good relations with other employees. Free to make own decisions";
— "Satisfaction in coordination of people and facilities. Solving problems — interpersonal. Success of our people, profit. Challenge of new".

Dans tous ces commentaires, les Canadiens anglais nous font part en fait de leur style d'intégration à leur milieu de travail. Vouloir influencer la marche de l'entreprise, et se soucier de ses objectifs, c'est souhaiter occuper une place de premier choix dans la structure administrative ou dans le processus de prise de décision, c'est assumer de plein gré le rôle de leader. Voilà le sens de ce que nous entendons par le leadership chez les cadres canadiens-anglais.

Les cadres canadiens-français ne seront pas capables d'affirmer une telle attitude de dynamisme, car ils apparaîtront plutôt passifs. Et nous trouverons une explication de cette différence d'attitudes dans le modèle de carrière propre à chaque groupe ethnique.

Le «leadership» canadien-français: nous avons mis le leadership entre guillemets, car du côté canadien-français, il se présente d'une façon différente de celui des cadres canadiens-anglais. Ce "leadership" s'exprime d'une manière négative ou positive.

Premièrement: le «leadership» prend une forme négative au moment où les cadres affirment qu'ils n'ont pas droit à la prise de décision, qui, en fait, devrait leur revenir. C'est le résultat, selon eux, d'une situation redevable à un supérieur, ou à des responsabilités mal définies. Voici quelques exemples des réponses données:

— «Manque de défi, pas assez d'idées nouvelles mises en pratique de la part de mon supérieur. Le sens d'accomplir quelque chose nous est enlevé»;
— «Je préfère travailler à un niveau décisionnel plutôt que travailler à un niveau d'exécutant. J'estime que mon travail pourrait être fait par une personne de niveau académique inférieur»;
— «J'aime mon travail, mais je sens que ma responsabilité et mon expérience ne sont pas bien utilisés»;
— «Peu de participation aux décisions».

Deuxièmement: le «leadership» est exprimé d'une manière positive au moment où les cadres se disent satisfaits de leur autonomie dans le travail. Voici quelques réponses données:

— «Responsabilité totale pour la fonction personnel. L'autonomie nécessaire pour travailler»;
— «J'ai une très grande liberté de décision».

Au fond, que ce soit dit d'une façon négative ou positive, les réponses citées expriment bien une recherche de leadership ou d'autonomie.

Ce qui caractérise l'ensemble des commentaires des cadres canadiens-français par rapport à ceux des cadres canadiens-anglais, c'est le fait que jamais les premiers ne mentionnent les gens avec qui ils travaillent, tout comme s'ils étaient placés dans une situation "in vacuo", dans une espèce de vide social. C'est une remarque à souligner, car on ne peut que s'attendre à ce qu'un leader soit sensible aux rapports interpersonnels avec ses collègues de travail, fussent-ils des subordonnés.

Le rapport entre le jugement général de satisfaction au travail et les raisons intrinsèques ou extrinsèques de satisfaction

Les raisons de satisfaction ont une très grande valeur discriminante. En effet, les cadres, tant canadiens-français que canadiens-anglais qui se disent très satisfaits de leur travail donnent des raisons intrinsèques de satisfaction, alors que ceux qui sont assez satisfaits donnent des raisons extrinsèques ($p < 0{,}01$) pour chacun des deux groupes ethniques. Cependant, cette relation ne veut pas dire la même chose pour tous les cadres selon l'appartenance ethnique.

Pour un cadre canadien-anglais, se dire assez satisfait de son travail signifie qu'il désire exercer encore plus de leadership qu'il ne le fait présentement, et ce en dépit du fait qu'il s'est exprimé sur cette question dans des termes très positifs, très clairs et dans un style empreint de fermeté. Le cadre

canadien-anglais donne cette impression de liberté de mouvement, d'omniprésence qui n'est pas l'apanage du cadre canadien-français.

Pour un cadre canadien-français, se dire assez satisfait de son travail signifie qu'il se sent à l'étroit dans sa position à l'intérieur de l'entreprise et ce à divers points de vue: décisionnel, social et pécuniaire[23]. En somme, le cadre canadien-français demande à être valorisé dans son entier, et il a sans doute raison. Bref, il est à la recherche de son identité. Pour le moment, il importe de souligner que les attitudes et les comportements des Canadiens français envers leur travail ne sont pas d'ordre individuel et qu'ils ne résultent pas d'un endoctrinement ou d'une participation à une culture particulière.

Cette interprétation des données va ressortir encore plus clairement dans le point suivant, d'une manière qui va faire apparaître les deux groupes ethniques tout à fait étrangers l'un à l'autre.

Le rapport entre la progression de la carrière et les raisons de satisfaction

Le modèle de carrière a un effet déterminant sur les raisons de satisfaction au travail. Les résultats sont les suivants: d'une manière générale, les cadres de chaque groupe ethnique qui progressent rapidement au cours de leur carrière donnent des raisons extrinsèques de satisfaction au travail; inversement, ceux qui progressent lentement donnent des raisons intrinsèques.

Cependant, il y a des différences très importantes à signaler, qui sont au coeur même de notre étude. Une progression rapide au cours de la carrière ne veut pas dire la même chose pour tous les cadres. En effet, deux modèles de carrière, chacun d'entre eux étant particulier aux cadres de chaque groupe ethnique, servent à discriminer leurs raisons de satisfaction. Celui des cadres canadiens-français se compose de l'entrée latérale et du temps pris pour obtenir la première promotion; en revanche, celui des cadres canadiens-anglais se compose du nombre de leurs promotions conjuguées à leur mobilité interdépartementale (voir les tableaux 7 et 8)[24]. D'une manière spécifique, le modèle de carrière des cadres canadiens-français n'a

23 Aucun cadre canadien-anglais n'a donné le salaire comme raison d'être assez satisfait au travail. N'y a-t-il pas une analogie à faire entre le travail parcellaire de l'ouvrier et la valeur économique qui y est attachée, et la «carrière» bureaucratique des cadres canadiens-français et l'importance que certains d'entre eux accordent au salaire? Ne sommes-nous pas ainsi dans le champ de la rationalité économique? Voir à ce sujet le livre de l'auteur, *op. cit.*, pp. 151-161.

24 Il faut remarquer que dans chacun de ces tableaux, les raisons extrinsèques relatives au «leadership» ou au leadership contribuent plus que les autres raisons de la même catégorie à rendre les données significatives statistiquement; car si nous les enlevons et faisons le regroupement approprié des individus, les tableaux n'atteignent plus le seuil de signification statistique.

Tableau 7

Rapport entre la progression de la carrière des cadres canadiens-français et les raisons données de la satisfaction

Raisons de satisfaction	*Entrée latérale dans l'entreprise*	*Années d'attente de la 1re promotion*	
		0-4 ans	*5 ans et plus*
	%	%	%
intrinsèques	45 (9)	47 (7)	78 (14)
extrinsèques	55 (11)*	53 (8)	22 (4)
— rel. soc., etc.	(4)	(5)	(3)
— «leadership»	(7)	(3)	(1)

$X^2 = 5$; $p < 0{,}10$

* Ce nombre représente le total des individus classés sous les relations sociales et le «leadership». Il en est de même des autres cases.

Il faut noter que le «leadership» ou le leadership (dans le tableau suivant) sont liés positivement à la carrière, et pour ce, nous justifient de les classer comme facteurs extrinsèques, et non pas comme facteurs intrinsèques.

Tableau 8

Rapport entre la progression de la carrière des cadres canadiens-anglais et les raisons données de la satisfaction

Raisons de satisfaction	*Les cadres*		
	— *ont eu 2 promotions ou +* — *ont occupé un poste dans 3 départ. ou +*	*groupe intermédiaire**	— *n'ont eu aucune ou qu'une promotion* — *ont occupé un poste dans 2 départ. au maximum*
	%	%	%
intrinsèques	27 (3)	73 (8)	66 (6)
extrinsèques	73 (8)**	27 (3)	33 (3)
— rel. soc., etc.	(1)	(2)	(2)
— leadership	(7)	(1)	(1)

* Quand nous regroupons les individus du groupe intermédiaire avec ceux qui n'ont obtenu qu'une promotion et qui ont travaillé dans deux départements au maximum, le $X^2 = 3{,}71$; $p = 0{,}06$.

** Ce nombre représente le total des individus classés sous les relations sociales et le leadership. Il en est de même des autres cases.

pas la valeur de celui des Canadiens anglais, mais il a pour effet de leur faire prendre conscience de leur manque de leadership, ou leurs capacités administratives tout court. Et les cadres canadiens-anglais sont les seuls à y parvenir.

Quant aux raisons intrinsèques de satisfaction, on aura compris qu'elles sont tout simplement un aveu d'échec de la carrière, ou presque. D'ailleurs, n'y a-t-il pas un paradoxe dans le fait de se dire très satisfait de son travail pour une raison intrinsèque de satisfaction? Car le cadre se trouve à dire qu'il assume de plein gré le découpage de son poste de travail, son immobilisme dans l'entreprise, la «niche» où la division du travail le détermine à se retrancher. C'est tout simplement une forme de résignation. Celle-ci se rencontre quand le cadre est repoussé vers le bas de la pyramide administrative; à ce moment-là, il y a une certaine ressemblance entre les cadres canadiens-anglais et canadiens-français; néanmoins, nous avons relevé une différence dans le ton des réponses, les Canadiens anglais avouant plus fréquemment que les Canadiens français aimer leur travail. Cela concorde avec le fait que la carrière des Canadiens anglais n'est pas aussi lente que celle des Canadiens français. Mais quand il s'agit des cadres canadiens-anglais en progression rapide vers le haut de la pyramide administrative, la ressemblance entre les deux groupes ethniques disparaît, car les Canadiens anglais se retrouvent seuls dans cette situation, et ce sont les seuls à manifester de telles attitudes de leadership quand ils y sont. C'est le sens à donner à l'idée de «force de pointe» que nous avons utilisée antérieurement. Ce succès des cadres canadiens-anglais, il faut le rappeler, s'explique en grande partie par leur origine sociale. Ainsi, le clivage social entre les Canadiens anglais et les Canadiens français apparaît être quasi-absolu.

CONCLUSION

Dans la grande entreprise industrielle, les Canadiens anglais occupent une position de dominants, et les Canadiens français, une position de subordination, tel que le révèle le modèle de carrière spécifique à chaque groupe ethnique, et les attitudes liées au travail qui en découlent. En ce sens, nos hypothèses de travail se vérifient: plus la carrière du cadre est de nature à l'intégrer à l'entreprise, plus elle développe chez lui ses capacités de leadership; et inversement, plus la carrière du cadre le place dans une position de subordination, plus il se tourne vers la dimension intrinsèque de son travail. La première de ces propositions ne s'applique vraiment qu'aux cadres canadiens-anglais, tandis que la seconde s'applique aux deux groupes ethniques, nonobstant certaines différences.

Dans le cas des Canadiens anglais, la carrière se pose en termes positifs. Tout d'abord, la liaison existante entre la mobilité verticale et horizontale contribue déjà largement à faire de leur carrière un tout unifié; par ailleurs, le rythme de cette mobilité ne peut qu'assurer ces cadres de leur succès, et ce, d'autant plus que leur promotion est déterminée par l'origine sociale. Dès lors, on ne peut que s'attendre à ce qu'ils s'intéressent de près à la marche de l'entreprise et veuillent en influencer le développement.

Au contraire, la carrière des cadres canadiens-français se pose en termes négatifs. Tout d'abord, l'absence de liaison entre la mobilité verticale et horizontale ne contribue certainement pas à leur intégration à l'entreprise. En outre, le fait que la mobilité verticale soit liée à l'ancienneté diminue considérablement leur rythme d'avancement. Aussi, il n'est pas étonnant de constater que les plus mobiles parmi les cadres canadiens-français n'en expriment pas moins une incapacité d'exercer un rôle de leadership. Il s'agit en l'occurrence, des Canadiens français les mieux intégrés à l'entreprise.

Quant aux cadres les moins privilégiés des deux groupes, i.e. ceux qui se classent le moins bien à l'intérieur des modèles de carrière propre à chaque groupe ethnique, une certaine convergence existe entre eux. En effet, tant les cadres canadiens-français qu'anglais s'intéressent à la dimension intrinsèque de leur travail. Néanmoins, les cadres anglais semblent mieux adaptés à leur situation que les Canadiens français, étant donné qu'une bonne proportion d'entre eux disent au moins aimer leur travail; du côté canadien-français, il semble que les cadres en viennent à se résigner à leur position de subordination.

En dernier lieu, il n'est pas surprenant que les Canadiens français cherchent à protéger leur carrière en faisant appel au formalisme bureaucratique, contrairement aux Canadiens anglais qui eux font valoir leur contribution personnelle à la bonne marche de l'entreprise. C'est pourquoi, nous pouvons dire que la carrière des Canadiens français souffre d'uniformisation bureaucratique et de grandes chances d'échec, tandis que celle des Canadiens anglais leur offre de grandes chances d'individualisation et de réussite.

BIBLIOGRAPHIE

AUCLAIR, Gilles A. et W.H. READ, "Attitudes of French and English Canadians Toward Industrial Leadership", Université de Montréal, Centre de psychologie industrielle, 1963.

BEATTIE, Christopher, *Minority Men in a Majority Setting,* Toronto, McClelland and Stewart, The Carleton Library, No. 92, 1975.

CLEMENT, Wallace, *The Canadian Corporate Elite,* Toronto, McClelland and Stewart, The Carleton Library, No. 89, 1975.

FALARDEAU, Jean-Charles, «L'origine et l'ascension des hommes d'affaires dans la société canadienne-française», *Recherche sociographiques,* 6, jan.-avril 1965, 33-45.

HARVEY, Pierre, «Pourquoi le Québec et les Canadiens français occupent-ils une place inférieure sur le plan économique?», pp. 113-127 in R. Durocher et P.A. Linteau (éds), 1969, *Le retard du Québec,* Montréal, Éditions Boréal Express.
HERZBERG, Frederick, *The Motivation to Work,* New York, John Wiley & Sons, Inc., 1967.
HUGHES, Everett C., *Where Peoples Meet,* Glencoe, Ill., The Free Press, 1952.
JOCAS, Yves de, and Guy ROCHER, "Inter-Gererational Occupational Mobility in the Province of Quebec", *Canadian Journal of Economics and Political Science,* 23, February 1957, 57-68.
KEYFITZ, Nathan, "Canadians and Canadiens", *Queen's Quarterly,* 70, Summer 1963, 163-182.
LACROIX, Robert et François VAILLANCOURT, *Attributs linguistiques et disparités de revenu au sein de la main-d'oeuvre hautement qualifiée du Québec,* Mtl., Éd. officiel du Québec, Rapport présenté au Conseil de la langue française, Centre de recherche en développement économique de l'Université de Montréal, 1980.
NIGHTINGALE, Donald V. and Jean-Marie TOULOUSE, "Values, Structure, Process and Reaction/Adjustments: A Comparison of French- and English-Canadian Industrial Organizations", *Canadian Journal of Behavioral Sciences,* 9(1), 1977, 37-48.
PERRY, Robert L., *Galt, U.S.A.,* Toronto, Maclean-Hunter Ltd., 1971.
PORTER, John, *The Vertical Mosaic,* Toronto, University of Toronto Press, 1965.
ROCHER, Guy, "Research on Occupations and Social Stratification", pp. 328-341 in M. Rioux and Y. Martin (eds), *French Canadian Society,* Vol. I, Toronto and Montreal, McClelland and Stewart, 1964.
Royal Commission on Bilingualism and Biculturalism, *The Work World* (Book III), Ottawa, Queen's Printer, 1969.
SALES, Arnaud, *La bourgeoisie industrielle au Québec,* Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 1979.
«La question linguistique et les directions d'entreprises», *Le Devoir,* 27 avril, 6, 1977.
TAYLOR, Norman W., "French Canadians as Industrial Entrepreneurs", *Journal of Political Economy,* 68, February 1960, 37-52.
TREMBLAY, Maurice, «Orientations de la pensée sociale», pp. 193-208 in Jean-Charles Falardeau (éd.), *Essais sur le Québec contemporain,* Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1953.
TRUDEAU, Pierre Elliot, «La province de Québec au moment de la grève», Op. 1-91 in Pierre E. Trudeau, dir., *La grève de l'amiante,* Montréal, Éditions du Jour, 1970.
VAILLANCOURT, François, «Revenus et langues, Québec, 1961-1971», *Journal of Canadian Studies,* 13, 1, 1978, 63-69.

Ethnic Hierarchy in Montreal's Large Industrial Corporations

Can French Canadians expect a career similar to that of their English-speaking compatriots in large industrial corporations controlled by foreign or canadian capital? Based on empirical analysis, the answer to this question is "no". The career pattern of French Canadians places them in a state of formal subordination to the organization, while, on the contrary, English Canadians occupy a dominant position. We explain this major finding by developing the three following points: the hypothesis of our research, the sample and the results obtained.

1- *The hypothesis*

Two hypotheses prevail in the scientific literature concerning the position of subordination which French Canadians occupy in the socio-economic structure of Quebec society. The older of these proposes that the cultural heritage of French Canadians, based on social values such as family, authoritarianism, Catholicism and ethnocentricity are incompatible with the values of the business world such as economic rationality, competition, achievement and leadership and that this incompatibility underlies the social division of labour between French and English ethnic groups in the large industrial corporation. The more recent proposes that the social division of labour can be explained by structural factors such as ethnicity. In this regard, the so-called "Quiet Revolution" did not engender a significant change in either the socio-economic structure, or the traditional social division of labour. Some studies have shown that Francophones were still, at the beginning of the sixties, one of the lesser paid linguistic groups in the province of Quebec; furthermore, recent research shows that among highly qualified manpower, bilinguals of English Canadian origin earned more in 1973, in the province of Quebec, than bilinguals of French Canadian origin. In other words, bilinguism is more favourable to English Canadians from an economic point of view. In line with these findings, other research shows that, at the upper levels of administrative hierarchy, the social cleavage between these two ethnic groups becomes complete and is explained by ethnicity. Our study consists of describing and analysing some mechanisms that lead to this social division of labour. More precisely, the hypothesis that career patterns, as well as attitudes that originate from them (such as leadership and interest in work) vary according to ethnicity, is supported by our data.

2- *The sample*

All the selected organizations (ten) are either Canadian corporations or divisions or branch plants of multinational corporations controlled by foreign management, except one which recently became French Canadian. In all cases, the personnel is ethnically heterogeneous. English Canadians, French Canadians, naturalized Canadians, foreign nationals are to be found among their management personnel.

From the point of view of size, half the organizations of our sample range between one thousand (1 000) and fifteen hundred (1 500) employees, and the others have no less than three hundred (300). All of them were located in the metropolitan region of Montreal, during the period of this survey: 1974.

The individuals who are the objects of this study were chosen among the managerial personnel of the industrial establishments. The study was restricted to the managers of various departments, and to personnel located at the hierarchical level immediately below them, viz: the superintendents.

In general, the level of education, the social origins and the occupational rank are identical for both ethnic groups. Age and seniority, however, differ according to ethnicity.

3- *The results*

Ethnicity appears as the major constraint leading the French Canadians as a group to career failure. The language factor certainly cannot be eliminated, but does not constitute a sufficient explanation of the observed differences between both ethnic groups. Career, and leadership that is related to it, favour exclusively the in-

tegration of the English Canadians to the organization. Two career models determine two leadership styles that result in locating the English Canadians in a position of domination and the French Canadians in a position of subordination. Career progress for the French Canadians is a function of seniority in the organization, while the English Canadians are coopted by management by virtue of their social origins; the French Canadians move slowly, step by step, up the administrative rungs, while the English Canadians may sidestep them totally by lateral entrance into the organization, or very quickly move up the same rungs. On the other hand, the French Canadians try to protect their career by means of bureaucratic formalism, and the English Canadians by recognition of their personality. In summary, the career pattern of the French Canadians is quite uniform in the sense that it follows a near-perfect administrative rationality; by contrast, the career pattern of the English Canadians is individualized and not subject to this rationality.

LES PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

LE PSYCHOLOGUE ET L'ENTREPRISE

Textes réunis et présentés par CLAUDE LÉVY-BOYER

Huit contributions regroupées en deux parties : l'une, orientée vers les hommes dans leurs rapports avec les organisations, l'autre vers les caractéristiques du travail telles que les entreprises les aménagent. Deux approches complémentaires centrées sur l'individu mais dont la référence à l'organisation, à sa culture et à sa structure est constante.

172 p. Coédition : Masson $19,95

Rappel :

La Dynamique de la créativité dans l'entreprise.
Perspectives et problèmes psychosociologiques
Jean-Claude de SCHIETERE, Pierre R. TURCOTTE
180 p. Coédition : Dunod $14,95 ☐

BON DE COMMANDE

☐ Date d'expiration _____ Nom _____

☐ Veuillez m'expédier les titres cochés Adresse _____

☐ Paiement ci-joint (chèque ou mandat) à l'adresse postale.* _____ Code postal

☐ Visa n° _____

*C.P. 6128, succ. «A», Montréal, Qué. H3C 3J7
2910, bd Édouard-Montpetit, Montréal, Qué. H3T 1J7

En librairie PUM chez l'éditeur