

---

# Rapport de la Commission royale d'enquête sur le bilinguisme et le biculturalisme

---

*Cet ouvrage appartient  
à la bibliothèque du  
BUREAU DU CONSEIL PRIVÉ*

## Livre III Le monde du travail

Troisième partie Le secteur privé

Quatrième partie Conclusions



340-S C de C

Cet ouvrage appartient  
à la bibliothèque du  
BUREAU DU CONSEIL PRIVÉ

---

**Rapport  
de la Commission royale d'enquête  
sur le bilinguisme et le biculturalisme  
volume 3<sup>B</sup>**

# Commission royale d'enquête sur le bilinguisme et le biculturalisme



À Son Excellence  
le Gouverneur général en conseil

Nous, les Commissaires  
constitués en commission royale,  
avons l'honneur de présenter  
à Votre Excellence  
le deuxième fascicule  
du troisième volume de notre rapport final,

Jean-Louis Gagnon, président conjoint  
A. Davidson Dunton, président conjoint  
Clément Cormier, c. s. c.  
Royce Frith  
Paul Lacoste  
M<sup>me</sup> Gertrude M. Laing  
André Raynauld  
J. B. Rudnyckyj  
F. R. Scott  
Paul Wyczynski

Peter C. Findlay, secrétaire conjoint  
Gilles Lalande, secrétaire conjoint

Michael Oliver, directeur de la recherche  
Léon Dion, conseiller spécial à la recherche

Ottawa, le 19 septembre 1969

© Droits de la Couronne réservés

En vente chez  
l'Imprimeur de la Reine à Ottawa,  
et dans les librairies du  
gouvernement fédéral :

HALIFAX  
1735, rue Barrington

MONTREAL  
Édifice Æterna-Vie, 1182 ouest, rue Sainte-Catherine

OTTAWA  
Édifice Daly, angle Mackenzie et Rideau

TORONTO  
221, rue Yonge

WINNIPEG  
Édifice Mall Center, 499, avenue Portage

VANCOUVER  
657, rue Granville

ou chez votre libraire

Prix \$2.00 (sujet à changement sans avis préalable)

N° de catalogue Z1-1963/1-5/3BF

IMPRIMEUR DE LA REINE POUR LE CANADA  
Ottawa, 1969

Le troisième livre de notre rapport est publié en deux fascicules : le premier, portant le numéro 3<sup>A</sup>, contient les deux premières parties ; les troisième et quatrième parties forment la matière du présent fascicule, 3<sup>B</sup>. Après la table des matières détaillée de ce second fascicule, on trouvera une table sommaire du premier.





1006. Malgré l'importance du gouvernement fédéral comme employeur et l'accroissement rapide des effectifs des gouvernements provinciaux et des administrations municipales, l'immense majorité de la population active du Canada se trouve dans le secteur privé. Dans la présente partie, nous étudions ce secteur du point de vue du bilinguisme et du biculturalisme et formulons quelques recommandations visant à y établir l'égalité entre francophones et anglophones.

1007. Le secteur privé se compose d'un ensemble hétérogène d'entreprises, depuis les sociétés nationales et internationales, dont les effectifs se comptent par dizaines de milliers, jusqu'aux petites exploitations n'occupant qu'une ou deux personnes. Certaines firmes mobilisent d'énormes capitaux et utilisent des techniques avancées pour produire des biens et fournir des services destinés à l'ensemble du Canada, voire au monde entier ; d'autres ont un capital réduit, utilisent des techniques simples et ne pourvoient qu'aux besoins de la communauté locale. Celles-là recherchent souvent les cadres et les spécialistes hautement qualifiés qui leur sont nécessaires sur les marchés du travail au Canada et à l'étranger, celles-ci recrutent généralement sur place le personnel moins spécialisé suffisant à leurs besoins.

Le secteur privé

1008. Dans la première partie de ce livre, nous avons fourni quelques indications concernant la place des francophones et des anglophones dans le monde des affaires. Par exemple, nous avons fait observer que, compte tenu de leur pourcentage dans la population du pays, les Canadiens d'origine française, indépendamment de la région où ils travaillent, sont bien moins nombreux dans les catégories professionnelles supérieures (notamment celles des administrateurs, spécialistes et techniciens) que dans les professions manuelles et non spécialisées. Dans la population active masculine, ils ont un niveau d'instruction plus bas que celui des Canadiens d'origine britannique ; ils sont moins nombreux à avoir reçu une formation universitaire ou secondaire complète.

Place des  
francophones et  
des anglophones

1009. Nous constatons également que, dans le Québec, où il y a quatre fois plus de francophones que d'anglophones, le nombre relatif des propriétaires francophones est très faible et varie considérablement d'un secteur industriel à l'autre. S'ils prédominent dans la petite industrie, ils sont presque absents des secteurs exigeant de forts investissements et une technique avancée.

Sujet central de la troisième partie

1010. Nous n'essaierons ici de répondre qu'à quelques-unes des nombreuses questions que soulevait notre analyse dans la première partie. L'importance et la diversité du secteur privé nous ont forcés à opérer une sélection dans nos investigations. Cette sélection correspond à notre opinion quant aux points les plus critiques où des changements rapides et profonds s'imposent le plus. Nous avons décidé par conséquent de nous limiter aux professions administratives et techniques, et aux grandes entreprises de fabrication, plus particulièrement à celles qui jouent un rôle important au Québec.

1011. Nous avons fait porter notre choix sur ces professions à cause de leur importance croissante dans la société moderne ; l'automatisation et l'évolution technologique réduisent la proportion des travailleurs manuels au profit de ces professions. Elles constituent par ailleurs les voies d'accès aux leviers de commande de notre économie. À l'heure actuelle, les francophones y sont nettement sous-représentés. Il nous incombe donc de déterminer ce qui empêche les francophones d'accéder à ces professions et de trouver le moyen d'éliminer ces obstacles.

1012. C'est pour des raisons de cet ordre que nous nous sommes attachés principalement aux grandes entreprises. Elles jouent en effet un rôle de premier plan dans l'économie ; leurs règles et pratiques touchant la langue de travail et l'influence de leurs dirigeants se répercutent largement à l'extérieur. De plus, c'est dans ces entreprises qu'on peut exercer nombre des nouvelles professions hautement rémunérées.

1013. Nous nous sommes attachés spécialement au Québec, parce que plus de 80 % des citoyens canadiens d'expression française y sont établis. Nous avons accordé une attention particulière à l'agglomération montréalaise parce qu'elle constitue le plus grand centre urbain et industriel de la province, et que 35 % de ses résidents ne sont pas de langue française.

Plan de la troisième partie

1014. Nous avons consacré le chapitre XII à la place des francophones et de la langue française dans les grandes entreprises privées établies au Québec. Le chapitre XIII porte sur ce qui contribue à perpétuer cette situation. Dans le chapitre XIV, nous étudions la place du français comme langue de travail dans quatre grandes entreprises. Le chapitre XV contient nos recommandations.

1015. Notre étude du secteur privé a été centrée sur les grandes entreprises en raison de la place de plus en plus importante qu'elles occupent dans le monde du travail. Elles emploient un personnel considérable, et elles en sont venues — consciemment ou non — à instituer leur propre régime linguistique. Leur influence quant à l'emploi des langues déborde donc largement leur cadre. En outre, on y trouve bon nombre des cadres, des scientifiques et des techniciens hautement qualifiés, soit ceux qui détiennent les leviers de commande dans la société contemporaine. Il importe donc, particulièrement au Québec, de déterminer les places respectives des francophones et des anglophones dans leur personnel dirigeant.

1016. Comme nous l'avons vu dans la première partie, les entreprises canadiennes appartenant à des francophones se trouvent presque toutes au Québec, où elles sont réparties de façon très inégale entre les différents secteurs d'activités. Les propriétaires francophones sont nombreux dans le secteur agricole et aussi, mais à un degré moindre, dans les services et le commerce de détail. Leur place, restreinte dans le commerce de gros, est plus faible encore dans les finances et l'industrie de fabrication : le quart environ. Dans cette dernière, la répartition de la propriété est d'ailleurs très inégale. Les francophones prédominent dans les petites entreprises, celles de l'industrie du bois par exemple ; mais dans les domaines qui exigent des capitaux importants et une technique avancée, notamment les industries chimique et pétrolière, leur présence est à peu près nulle.

1017. La présence francophone aux échelons professionnels supérieurs s'établit d'après un schéma analogue. Compte tenu de leur proportion dans la population active, les Canadiens d'origine française

Place des  
propriétaires  
francophones

Situation  
professionnelle  
des francophones

sont peu nombreux chez les administrateurs, spécialistes et techniciens, mais fortement représentés dans les catégories inférieures. À l'échelle nationale, ils ont perdu du terrain entre 1941 et 1961. Leur situation est également désavantageuse sur le plan du revenu et de l'instruction.

1018. Si les données relatives au statut professionnel et au revenu concordent avec les constatations touchant la propriété et la direction des entreprises, encore faut-il les étayer d'une documentation plus détaillée. Il importerait de savoir, par exemple, si les francophones occupant des postes élevés se trouvent surtout dans les petites ou surtout dans les grandes entreprises et si, lorsqu'ils sont au service de ces dernières, ils se répartissent à tous les échelons ou, au contraire, sont groupés à certains niveaux ou dans des fonctions particulières. Nous pourrions ainsi définir la place des francophones aux postes de commande et déterminer dans quelle mesure le français est employé comme langue de travail.

L'industrie de  
fabrication  
au Québec

1019. Pour obtenir ces renseignements, nous nous sommes adressés aux entreprises elles-mêmes, plus particulièrement à celles établies au Québec. Nous nous sommes limités à l'industrie de fabrication, qui constitue le secteur d'activité le plus large du Québec, occupant près de 500 000 personnes en 1961. Elle comprend nombre d'entreprises importantes et exige beaucoup, en compétence administrative, technique et scientifique. Les grandes entreprises de fabrication ne sont peut-être pas tout à fait représentatives du monde du travail, mais elles reflètent fort probablement la situation des autres secteurs d'activité<sup>1</sup>.

## A. La présence francophone

### 1. Schéma général

Méthodologie

1020. Les données qui suivent sont tirées d'une enquête auprès d'un échantillon de grandes entreprises manufacturières du Québec et de régions avoisinantes où les francophones constituent une fraction

1. Les données dont nous avons besoin n'ayant jamais été recueillies, nous avons mené une série d'enquêtes qui ont permis de réunir une masse de renseignements touchant les deux principaux sujets de ce chapitre : la présence francophone et l'emploi du français dans l'industrie de fabrication. Nous avons obtenu des renseignements très détaillés de bon nombre de grandes entreprises et des données moins complètes de la part d'un plus grand nombre de moyennes entreprises. Le chapitre résume le résultat de nos recherches, consignées dans l'étude effectuée pour la Commission par divers chercheurs de l'ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES et du GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS de l'université McGill, « Politiques et pratiques du monde des affaires relativement au bilinguisme et au biculturalisme/Corporate Policies and Practices with respect to Bilingualism and Biculturalism ».

importante de la population<sup>1</sup>. Bon nombre de ces entreprises ont des établissements dans d'autres parties du Canada ; elles ont été invitées à en tenir compte dans leurs réponses. Ainsi se dégagent une vue d'ensemble assez nette sur la présence francophone et la place du français au Québec, et un aperçu de la situation dans les autres provinces. Nos données ne sauraient toutefois l'expliquer exactement pour l'ensemble du Canada, vu la distorsion géographique de notre échantillon<sup>2</sup>.

1021. Notre enquête a cependant confirmé l'impression générale selon laquelle la présence des francophones dans les grandes entreprises industrielles canadiennes est nettement plus faible que celle des anglophones. Dans notre échantillon, les francophones forment environ 45 % des salariés gagnant moins de \$ 5 000 par an et seulement 31 % de ceux qui gagnent \$ 5 000 et plus, contre respectivement 55 % et 69 % chez les anglophones. Ces pourcentages ne font pas ressortir les différences essentielles entre les situations respectives des francophones et des anglophones. Ces différences apparaissent plus clairement lorsqu'on examine les variations dans les niveaux de rémunération.

1022. À mesure qu'on s'élève dans l'échelle de rémunération des grandes entreprises manufacturières, la proportion des francophones décline (tableau n° 64). Elle constitue invariablement une infime minorité au sommet. Cette proportion est de 36 % aux niveaux inférieurs de rémunération et de 15 % seulement aux niveaux supérieurs. D'ailleurs, l'effectif total des grandes entreprises de notre échantillon comprend à peu près 43 % de francophones. Leur proportion est donc légèrement au-dessous de cette moyenne à l'échelon de \$ 5 000 à \$ 6 499 et beaucoup plus faible aux échelons élevés, notamment à ceux de \$ 12 000 et plus.

Présence  
francophone et  
rémunération

1. L'enquête a été menée auprès de 41 grandes entreprises de fabrication ; 36 d'entre elles nous ont fourni des renseignements complets sur leur personnel salarié gagnant \$ 5 000 ou plus. Pour les critères à la base de l'échantillon, voir R. N. MORRISON, « Corporate Policies and Practices of Large Manufacturing Firms », dans l'étude citée plus haut. Voir également la notice sur cette étude, à l'appendice VII.

2. La plupart des grandes entreprises de l'échantillon ont des établissements dans les régions anglophones du pays, ce qui a pour effet de réduire la proportion des francophones dans l'effectif total de l'entreprise. La portée de cette observation ressort clairement si l'on note que, sur les 19 888 salariés gagnant \$ 5 000 et plus que comptent les 36 entreprises de l'échantillon, 7 933, soit 40 %, travaillent dans des établissements situés hors du Québec. La répartition selon la région de l'ensemble des salariés de cette catégorie est la suivante :

	Nombre	%
Québec (sauf Montréal)	4 342	21,8
Zone métropolitaine de recensement de Montréal	7 613	38,3
Ontario	5 413	27,2
Provinces de l'Ouest	1 966	9,9
Provinces Atlantiques	554	2,8
Total	19 888	100,0

TABLEAU 64 Groupe linguistique des salariés gagnant \$ 5 000 et plus

Répartition en pourcentage, selon le groupe linguistique<sup>1</sup>, des salariés de 36 grandes entreprises manufacturières, classés par niveau de salaires — Canada, 1964

Niveau de salaires \$	Nombre	Groupe linguistique		
		Francophones	Anglophones	Total
Tous les salariés	19 888	31	69	100
5 000 à 6 499	7 862	36	64	100
6 500 à 7 999	5 344	35	65	100
8 000 à 9 999	3 448	25	75	100
10 000 à 11 999	1 368	19	81	100
12 000 à 14 999	994	15	85	100
15 000 et plus	872	15	85	100

Source : MORRISON, « Large Manufacturing Firms ».

1. Le groupe linguistique est déterminé par la langue maternelle, ou, si celle-ci n'est ni l'anglais ni le français, par la langue officielle utilisée le plus couramment.

Participation,  
nationalité et  
langue des  
propriétaires

1023. Les 36 entreprises échantillonnées peuvent se répartir en cinq groupes, d'après la langue et la nationalité des propriétaires (tableau n° 65). Seulement 17 % d'entre elles appartiennent à des Canadiens francophones. Cette faible proportion correspond parfaitement au schéma de répartition de la propriété étudié au chapitre IV.

TABLEAU 65 Propriété et emplacement des entreprises manufacturières

Répartition, selon l'emplacement du siège social, de 36 grandes entreprises manufacturières classées selon la langue et la nationalité des propriétaires — Canada, 1964

Groupe linguistique et nationalité	Emplacement du siège social		
	Québec	Ailleurs au Canada	Total
Toutes les entreprises	30	6	36
<i>Français</i>			
Canadienne	6	0	6
Étrangère	3	0	3
<i>Anglais</i>			
Canadienne	12	4	16
Britannique	4	0	4
Américaine	5	2	7

Source : MORRISON, « Large Manufacturing Firms ».

1024. Il existe une différence frappante entre les deux groupes linguistiques quant à la taille de leurs entreprises. Les neuf entreprises appartenant à des francophones occupent en moyenne 91 salariés touchant \$ 5 000 et davantage, contre 706 pour celles qui appartiennent aux anglophones. Les entreprises ayant des propriétaires francophones, canadiens ou étrangers, sont beaucoup plus petites.

1025. La proportion des francophones gagnant \$ 5 000 et plus varie considérablement selon la catégorie des propriétaires. Dans les entreprises dont le siège social est situé au Québec, les pourcentages sont de 78 et de 62, selon qu'elles appartiennent à des francophones canadiens ou étrangers, de 35 si elles appartiennent à des anglophones britanniques ou canadiens, et de 23 si elles appartiennent à des Américains. Dans les entreprises anglophones dont le siège social est situé hors du Québec, les proportions sont de 22 et de 15 %, selon qu'elles appartiennent à des Canadiens ou à des Américains. En chiffres absolus, cependant, les entreprises anglophones occupent un plus grand nombre de salariés de langue française gagnant \$ 5 000 et plus.

1026. Les entreprises appartenant à des francophones ne comptent qu'un faible pourcentage des salariés touchant \$ 5 000 et plus : 815 sur 19 888, soit 4 %. Dans ces entreprises, les francophones représentent 3 % de ce dernier total et quelque 10 % des 6 100 francophones compris dans l'échantillon. C'est qu'une très forte majorité de ces francophones travaillent dans les entreprises appartenant à des anglophones.

Les entreprises  
francophones

1027. Les neuf entreprises dont les propriétaires sont de langue française ont une nette tendance à n'employer que des francophones à ces niveaux de salaires. Très peu nombreux, les anglophones sont affectés presque uniquement à la vente. En revanche, dans les entreprises anglophones, les salariés de cette catégorie proviennent de deux groupes linguistiques et sont affectés à des tâches beaucoup plus variées. Il s'ensuit que le personnel est plus homogène dans les entreprises francophones.

1028. Les différences entre les entreprises francophones et les entreprises anglophones, quant à la répartition des salariés gagnant \$ 5 000 et plus, apparaissent nettement si on limite la comparaison aux entreprises canadiennes ayant leur siège social au Québec (tableau n° 66). Dans les premières, les francophones constituent une très grande majorité (sauf à l'échelon de \$ 10 000 à \$ 11 999 par an, formé surtout de vendeurs). Dans les secondes en revanche, ils constituent une minorité à tous les niveaux. Dans ces deux catégories d'entreprises, comme dans toutes celles de notre échantillon, ils sont moins nombreux au sommet qu'au bas de l'échelle. Si l'on considère l'ensemble de l'échantillon, à l'exception de certaines entreprises appartenant à des

Entreprises  
canadiennes  
ayant leur siège  
social au Québec

Canadiens de langue française, la présence relativement faible des francophones aux niveaux de rémunération moyens et supérieurs ressort nettement ; elle est moindre de moitié dans la tranche de \$ 10 000 à \$ 11 999 par rapport à celle de \$ 5 000 à \$ 6 499.

TABLEAU 66 Salariés francophones gagnant \$ 5 000 et plus

Pourcentage des salariés francophones, classés par niveau de salaires, dans 18 grandes entreprises manufacturières appartenant à des Canadiens et ayant leur siège social au Québec — 1964

Niveau de salaires \$	Dans les six entre- prises francophones		Dans les douze entreprises anglophones	
	Nombre	%	Nombre	%
Tous les salariés	573	78	9 207	35
5 000 à 6 499	260	95	3 415	38
6 500 à 7 999	104	63	2 581	44
8 000 à 9 999	75	71	1 662	33
10 000 à 11 999	61	46	611	20
12 000 à 14 999	38	68	487	15
15 000 et plus	35	80	451	12

Source : MORRISON, « Large Manufacturing Firms ».

Les moyennes  
entreprises

1029. Afin d'étayer les données fournies par les grandes entreprises, nous avons mené une enquête un peu moins fouillée sur les politiques et pratiques de 358 entreprises ayant leur siège social au Québec et en Ontario et occupant de 50 à 1 500 personnes<sup>1</sup>. Ces entreprises comptent en moyenne 200 employés, et les deux provinces diffèrent peu sous ce rapport. Ces 358 entreprises ont au total des effectifs inférieurs d'environ la moitié à ceux des 36 grandes firmes étudiées plus haut ; la répartition quant à la langue des propriétaires et les proportions des salariés francophones et anglophones ressemblent d'assez près à celles qu'on observe dans les grandes entreprises.

Résumé

1030. Ce bref aperçu de la situation dans les entreprises de fabrication nous amène aux conclusions suivantes : la participation des Canadiens francophones à la propriété et à la direction des grandes entreprises manufacturières demeure très limitée ; à l'intérieur de ces

1. Voir l'étude effectuée pour la Commission par R. N. MORRISON, « Small Firms Employing Between 50 and 1 500 People in Quebec and Ontario ». Cette étude est comprise dans l'ouvrage collectif cité plus haut.

firmes (sauf celles dirigées par les leurs), ils sont minoritaires dans l'ensemble des salariés gagnant \$ 5 000 et plus<sup>1</sup>; dans les grandes entreprises, la plus grande partie des francophones de ces niveaux sont au service de firmes anglophones, où leur proportion décline à mesure qu'on s'élève dans l'échelle des salaires.

## 2. *Variations de caractère régional*

1031. On relève des différences marquées dans la répartition des deux groupes linguistiques au sein de l'industrie manufacturière du Québec, selon que le rayon d'action des entreprises se limite à la province ou s'étend à l'extérieur. Il semble en outre que, pour les régions largement francophones, cette répartition ne soit pas la même à l'intérieur et à l'extérieur du Québec. Au Québec, nous avons relevé des différences marquées entre l'agglomération montréalaise et le reste de la province.

1032. Le Canada à l'exclusion du Québec, le Québec moins Montréal, et la zone métropolitaine de recensement de Montréal, peuvent dans un certain sens être considérés comme trois régions linguistiques distinctes. Dans le Québec moins Montréal, ceux qui ont le français pour langue maternelle constituaient 92 % de la population active masculine en 1961. Dans l'ensemble du Canada, le Québec excepté, ils en formaient 7 %. Dans les provinces Atlantiques et en Ontario, leur proportion était légèrement plus élevée : 13 % et 7 %, respectivement. Dans la zone métropolitaine de recensement de Montréal, les pourcentages s'établissaient à 62 pour ceux ayant comme langue maternelle le français et à 38 pour ceux ayant l'anglais ou une autre langue.

### a) *Le Canada moins le Québec*

1033. Nous avons vu en quoi la situation des francophones est désavantageuse : qu'il s'agisse du revenu, de la profession, de l'instruction ou de leur place au sein des grandes entreprises, ils occupent invariablement le bas de l'échelle. Cela ne tient pas uniquement à leur condition de minoritaires, car la position défavorable de la population active francophone hors du Québec contraste vivement avec la place enviable des anglophones au Québec.

1034. Dans les provinces Atlantiques, où nous avons prélevé une fraction restreinte de notre échantillon, environ 13 % de tous les

Les provinces  
Atlantiques

1. Il convient de rappeler que ces observations sont basées sur un échantillon d'entreprises dont plusieurs ont des établissements hors du Québec (voir la note du § 1020).

employés des grandes entreprises manufacturières sont francophones. Cette proportion décroît chez les salariés à mesure que le niveau s'élève : ils entrent pour 10 % aux échelons inférieurs, pour un peu moins aux échelons moyens, et sont presque absents à l'échelon supérieur. Dans les moyennes entreprises, la proportion est encore plus faible, soit 7 %.

L'Ontario

1035. En Ontario, la proportion des francophones dans les entreprises échantillonnées est à peine de 5 %. La catégorie de \$ 5 000 à \$ 6 499 comprend quelque 4 % de francophones, et les catégories supérieures, à peu près 3 %.

Les provinces  
de l'Ouest

1036. Dans les provinces de l'Ouest, les francophones constituent moins de 1 % de l'effectif des grandes entreprises de fabrication, mais 2 % des salariés gagnant \$ 5 000 et plus. Dans les moyennes entreprises, le pourcentage des francophones est le même (près de 1 %), quel que soit le niveau de rémunération.

1037. Dans les établissements situés hors du Québec, la présence des francophones est donc très faible d'une manière générale, mais elle n'est pas négligeable dans certaines régions du Nouveau-Brunswick et de l'Ontario, où ils forment une fraction importante de la population. Même là cependant, ils sont plus nombreux parmi les salariés gagnant moins de \$ 5 000. Dans les régions à prédominance anglophone, le petit nombre d'employés francophones se répartit plus également aux divers niveaux de salaires.

*b) Le Québec moins Montréal*

Les grandes  
entreprises

1038. Au Québec, la zone métropolitaine de recensement de Montréal mise à part, la population active du sexe masculin a le français pour langue maternelle dans une proportion de 92 %. Dans les grandes entreprises, 86 % des salariés gagnant moins de \$ 5 000 et 85 % de tous les salariés sont francophones. Leur prédominance est encore plus marquée dans les moyennes entreprises ; ils forment 95 % des employés touchant un salaire horaire et 93 % des effectifs. Au total, pour les deux échantillons, quelque 90 % des effectifs de l'industrie de fabrication sont de langue française. Cependant, la minorité anglophone est largement groupée au sommet de l'échelle des salaires, ce qui constitue un contraste frappant avec la situation des minorités francophones hors du Québec.

1039. La position nettement privilégiée des anglophones dans les grandes entreprises manufacturières du Québec moins Montréal peut se résumer ainsi. Bien que ne formant que 15 % des effectifs globaux, ils atteignent la proportion de 30 % pour l'ensemble des salariés gagnant \$ 5 000 et plus, 61 % dans la catégorie de \$ 10 000 à \$ 14 999, et 77 % dans celle de \$ 15 000 et plus (tableau n° 67).

TABLEAU 67 Groupe linguistique des salariés du Québec (sauf Montréal)

Répartition en pourcentage, selon le groupe linguistique<sup>1</sup>, des salariés de 31 grandes entreprises manufacturières, classés par niveau de salaires — Québec (sauf Montréal), 1964

Niveau de salaires \$	Nombre	Groupe linguistique		
		Francophones	Anglophones	Total
Tous les salariés	4 342	70	30	100
5 000 à 6 499	1 704	82	18	100
6 500 à 7 999	1 309	76	24	100
8 000 à 9 999	773	61	39	100
10 000 à 11 999	266	42	58	100
12 000 à 14 999	158	35	65	100
15 000 et plus	132	23	77	100

Source : MORRISON, « Large Manufacturing Firms ».

1. Le groupe linguistique est déterminé par la langue maternelle ou, si celle-ci n'est ni l'anglais ni le français, par la langue officielle utilisée le plus couramment.

1040. La position nettement privilégiée des anglophones se reflète sur la place des francophones aux niveaux supérieurs de rémunération ; leur proportion baisse approximativement de moitié d'une tranche de \$ 5 000 à l'autre : elle est *grosso modo* de 80 % entre \$ 5 000 et \$ 9 999, de 40 % entre \$ 10 000 et \$ 14 999, et de 20 % à partir de \$ 15 000.

1041. Comme nous l'avons fait remarquer précédemment, la présence francophone parmi les salariés des niveaux supérieurs des grandes entreprises de fabrication diffère considérablement selon que celles-ci appartiennent à des francophones ou à des anglophones. Dans le cas des entreprises francophones, que les propriétaires soient canadiens ou étrangers, 97 % des employés gagnant \$ 5 000 et plus sont de langue française. Cependant les effectifs de ces firmes ne représentent qu'une faible fraction des effectifs globaux des entreprises échantillonnées du Québec moins Montréal. Les anglophones détiennent donc les leviers de commande dans les grandes entreprises, mais cette situation est légèrement corrigée par l'existence d'entreprises francophones.

1042. Les anglophones ne jouissent pas d'une situation aussi avantageuse dans les moyennes entreprises. C'est que la très grande majorité appartiennent à des francophones et emploient, à tous les niveaux, un personnel d'encadrement francophone. Néanmoins, dans l'ensemble de ces entreprises, y compris celles de langue anglaise, les anglophones sont proportionnellement trois fois plus nombreux parmi les employés touchant un traitement que parmi ceux touchant un salaire horaire.

Les entreprises francophones

Les moyennes entreprises

Les francophones  
hors du Québec

1043. La situation privilégiée dont jouissent les anglophones au Québec moins Montréal, apparaît de façon manifeste si on la compare à la situation des francophones dans les autres provinces. Dans les grandes entreprises du Québec moins Montréal, quelque 30 % des salariés gagnant \$ 5 000 et plus sont anglophones, soit une proportion quatre fois plus forte que celle de la population active masculine de langue anglaise. Hors du Québec, les salariés gagnant \$ 5 000 et plus ne comptent que 4 % de francophones, soit un peu plus de la moitié de la population active masculine de langue française. Rappelons que dans le Québec moins Montréal, la proportion des anglophones parmi ces salariés augmente avec les niveaux de rémunération, alors que chez les francophones hors du Québec c'est l'inverse qui se produit, dans une certaine mesure. Aux échelons supérieurs de l'industrie de fabrication, pour l'ensemble du Canada, l'écrasante prédominance des anglophones est manifeste, même dans les régions où ils ne forment qu'une très petite minorité.

Permanence des  
structures

1044. Comme nous pouvons le voir d'après les schémas de participation ci-dessus, les entreprises ont recruté sur place beaucoup de leurs travailleurs manuels, mais très peu de leurs cadres supérieurs et de leurs spécialistes. Cela tient aux circonstances dans lesquelles ont été fondées bon nombre d'entreprises importantes au Québec<sup>1</sup>. Plusieurs d'entre elles amenaient leurs ouvriers qualifiés, contremaîtres, ingénieurs et cadres. Elles trouvaient dans la population locale, outre les manœuvres, quelques employés de bureaux et un certain personnel mieux rémunéré pour assurer les rapports de la direction avec les ouvriers et la collectivité locale.

1045. Depuis cette époque, des changements sont survenus, mais il subsiste de solides éléments des anciennes structures. Si les francophones forment 79 %<sup>2</sup> des effectifs touchant entre \$ 5 000 et \$ 7 999, c'est que, parmi eux, un nombre important de manœuvres ont accédé à des postes de maîtrise ou de cadres subalternes, et qu'on leur confie de plus en plus des postes de liaison. Rien n'indique, par ailleurs, qu'il y ait eu accroissement notable dans la présence francophone chez les cadres administratifs et les spécialistes.

### c) *L'agglomération montréalaise*

1046. En 1961, la population active de la zone métropolitaine de recensement de Montréal comptait quelque 337 000 personnes du sexe masculin ayant le français pour langue maternelle, soit 62 %, et

1. Voir E. C. HUGHES, *French Canada in Transition*, Chicago, University of Chicago Press, 1943.

2. Ce pourcentage s'applique aux grandes entreprises du Québec moins Montréal ; il est de 59 % pour tout le Québec.

les 38 % restant se répartissaient entre les effectifs ayant l'anglais pour langue maternelle (23 %) et ceux dont la langue maternelle n'est ni le français ni l'anglais (15 %). L'agglomération montréalaise est un creuset de peuples et de langues ; du point de vue numérique, toutefois, les deux groupes fondateurs et les deux langues officielles prédominent toujours. Au tableau n° 68, nous mettons en parallèle les positions respectives des francophones et des anglophones dans les établissements montréalais de 36 grandes entreprises de fabrication.

TABLEAU 68 Groupe linguistique des salariés à Montréal

Répartition en pourcentage, selon le groupe linguistique<sup>1</sup>, des salariés de 36 grandes entreprises manufacturières, classés par niveau de salaires — Zone métropolitaine de recensement de Montréal, 1964

Niveau de salaires \$	Nombre	Groupe linguistique		
		Francophones	Anglophones	Total
Tous les salariés	7 613	37	63	100
5 000 à 6 499	2 655	49	51	100
6 500 à 7 999	1 946	41	59	100
8 000 à 9 999	1 337	27	73	100
10 000 à 11 999	593	23	77	100
12 000 à 14 999	557	17	83	100
15 000 et plus	525	17	83	100

Source : MORRISON, « Large Manufacturing Firms ».

1. Le groupe linguistique est déterminé par la langue maternelle ou, si celle-ci n'est ni l'anglais ni le français, par la langue officielle utilisée le plus couramment.

1047. Les francophones représentent 60 % du personnel des entreprises de notre échantillon, soit à peu près leur pourcentage dans la population active masculine de Montréal. Par contre, les francophones ne forment que 37 % des salariés gagnant \$ 5 000 et plus, avec un peu moins de 50 % à l'échelon le plus bas et seulement 17 % au plus élevé.

Les grandes entreprises

1048. Encore une fois, les entreprises francophones accusent des traits particuliers. Dans celles dont les propriétaires sont canadiens, les anglophones ne représentent que 5 % du personnel gagnant \$ 5 000 et plus et sont principalement répartis entre les échelons intermédiaires ; celles qui appartiennent à des étrangers comptent une proportion plus élevée d'anglophones (quelque 29 %), ces derniers étant groupés surtout aux échelons supérieurs de rémunération et affectés pour la plupart à la mise en marché.

Les entreprises francophones

- Les moyennes entreprises 1049. Dans les moyennes entreprises, une proportion plus élevée de propriétaires francophones et un personnel presque exclusivement francophone permettent à ce dernier d'être mieux représenté aux divers échelons. C'est ainsi que 73 % des employés touchant un salaire horaire et 51 % de ceux qui touchent un traitement sont francophones.
- Comparaison avec le Québec moins Montréal 1050. Comparativement au reste de la province, Montréal présente plus de diversité. Dans les grandes entreprises, les proportions des francophones gagnant moins de \$ 5 000 et \$ 5 000 et plus sont moindres de 20 et de 34 points respectivement. En d'autres termes, Montréal est un milieu beaucoup plus anglophone pour les employés des grandes entreprises. Mais c'est à l'échelon inférieur des salaires que la métropole diffère le plus du reste de la province. La proportion des francophones gagnant de \$ 5 000 à \$ 6 499 tombe de 82 % pour le Québec moins Montréal à 49 % pour l'agglomération montréalaise, tandis que dans la catégorie de \$ 15 000 et plus, les pourcentages correspondants sont de 23 et de 17.
- Résumé 1051. Toutefois, la présence francophone dans l'industrie manufacturière est nettement plus importante à Montréal que dans le reste du Canada. Sous ce rapport, la répartition dans cette grande agglomération bilingue reflète malgré tout le caractère français du Québec.
- Résumé 1052. Manifestement, les facteurs régionaux influent sur les places respectives des francophones et des anglophones dans l'industrie de fabrication. En dehors du Québec, la place des francophones est peu importante et s'établit selon un des deux schémas classiques. Dans les régions où ils sont nombreux, ils comptent plus de salariés gagnant moins de \$ 5 000 que d'employés gagnant \$ 5 000 et plus ; dans les régions anglophones, les rares effectifs de langue française se répartissent assez uniformément entre les divers niveaux de rémunération. Dans le Québec moins Montréal, ils forment une très forte majorité des salariés ; les rares anglophones occupent les échelons supérieurs de salaire. À cet égard, Montréal se situe entre les extrêmes, la proportion de francophones et d'anglophones n'y étant pas loin de s'équilibrer. Mais, là aussi, on note une très forte prédominance anglophone aux échelons supérieurs.
- B. La place du français*
- Méthode d'analyse 1053. Il est difficile de mesurer l'emploi effectif des langues dans les activités quotidiennes des entreprises. Pour les grandes entreprises, nous disposons de données concernant le nombre et la nature des postes

requérant le bilinguisme, la langue en usage dans certains secteurs de travail<sup>1</sup> déterminés, et la langue des notes de service et autres documents. Le questionnaire moins détaillé adressé aux moyennes entreprises portait sur les proportions respectives des francophones et des anglophones bilingues, sur la place faite au français parlé et écrit dans un certain nombre de domaines et sur l'importance accordée à la connaissance des deux langues aux divers échelons ou dans les services.

### 1. Le schéma général

1054. La situation d'ensemble est illustrée par la répartition, dans les grandes entreprises, des francophones et des anglophones gagnant \$ 5 000 et plus aux postes exigeant des bilingues et à ceux qui ne comportent pas cette condition (tableau n° 69). Règle générale, le bilinguisme est exigé de la plupart des francophones, mais non des anglophones. Il y a une chance sur sept qu'un anglophone occupe, au cours de sa carrière, un poste exigeant le bilinguisme, tandis que pour un francophone la probabilité est de 7 sur 8. Mais on note sous ce rapport des différences régionales ; il est évident que la langue de la région où est établie une entreprise influe sur sa politique linguistique.

TABLEAU 69 Salariés occupant des postes bilingues

Pourcentages des salariés anglophones et francophones, classés par niveau de salaires, qui occupent des postes bilingues dans 36 grandes entreprises manufacturières—Canada, 1964

Niveau de salaires \$	Francophones		Anglophones	
	Nombre	%	Nombre	%
Tous les salariés	6 102	76	13 786	11
5 000 à 6 499	2 830	68	5 032	8
6 500 à 7 999	1 870	81	3 474	12
8 000 à 9 999	862	88	2 586	13
10 000 à 11 999	260	82	1 108	15
12 000 à 14 999	149	87	845	15
15 000 et plus	131	88	741	15

Source : MORRISON, « Large Manufacturing Firms ».

1. « Secteur de travail » désigne ici les divisions ou services des entreprises, établis sur une base régionale et fonctionnelle. Ainsi, l'entreprise qui possède des usines et des services de vente à Montréal et à Toronto est considérée comme ayant quatre « secteurs de travail ». Il va sans dire que ceux-ci peuvent être d'importance très variable. Voir la notice sur l'étude de R. N. MORRISON, « Large Manufacturing Firms », à l'appendice VII.

## 2. Différences régionales

### a) Hors du Québec

1055. Étant donné la place extrêmement restreinte des francophones dans les affaires hors du Québec, il n'est pas étonnant que le français soit très peu employé dans le travail. D'après notre enquête sur les grandes entreprises du reste du Canada, 97 % des secteurs de travail ne fonctionnent qu'en anglais. Le français n'est utilisé de façon appréciable que dans les régions où il est la langue de la population et, partant, des travailleurs manuels.

Les salariés  
gagnant \$ 5 000  
et plus

1056. La langue française n'est que très rarement employée par les salariés gagnant \$ 5 000 et plus. L'exploitation des grandes entreprises hors du Québec n'exige la connaissance du français que pour un peu moins de 2 % du personnel anglophone, si l'on s'en remet aux descriptions des tâches. La situation est à peu près identique dans les moyennes entreprises. Quant aux francophones faisant partie de ce groupe, et qui représentent 2 à 4 % du total, ils sont presque tous bilingues. L'occasion d'employer le français dans leur travail est exceptionnelle et, sous maints rapports, y compris la langue de travail, eux et leurs homologues anglophones sont interchangeables.

### b) Le Québec moins Montréal

1057. En 1961, les Canadiens dont la langue maternelle est le français formaient 7 % de la population active masculine du Canada moins le Québec, mais 77 % dans cette province. On pourrait logiquement s'attendre à ce que la position du français au Québec corresponde à celle de l'anglais dans le reste du Canada ; or il n'en est pas ainsi, même si l'on excepte Montréal, malgré une population active ayant le français pour langue maternelle de 92 %.

1058. Cependant, le français est largement répandu puisque la plupart des salariés qui gagnent moins de \$ 5 000 ne parlent que cette langue au travail, peu étant bilingues. De même, comparativement au reste du Canada, cette partie du Québec compte une forte proportion de francophones gagnant \$ 5 000 et plus. Le pourcentage de secteurs de travail employant le français à ce niveau est deux fois plus élevé que dans l'agglomération montréalaise. Enfin, relativement aux autres régions, un pourcentage plus élevé d'anglophones gagnant \$ 5 000 et plus (59 %) doivent être aptes à parler français.

Les pratiques  
linguistiques

1059. L'anglais conserve malgré tout sa place prépondérante chez les salariés gagnant \$ 5 000 et plus. Exception faite des deux échelons

de salaire les plus bas, plus de 96 % des francophones occupent des postes qui exigent la connaissance de l'anglais. Bien que les salariés de langue anglaise de cette partie du Québec constituent le groupe anglophone le plus bilingue au Canada, les fonctions de 41 % d'entre eux n'exigent pas la connaissance du français.

1060. Le bilinguisme est cependant très répandu dans cette région. On ne s'étonnera pas de constater que la proportion des anglophones gagnant \$ 5 000 et plus devant faire usage des deux langues soit de trois à quatre fois plus élevée que partout ailleurs, y compris Montréal ; en revanche, la proportion de francophones faisant usage des deux langues est la même qu'à Montréal. Enfin, 70 % des secteurs de travail ont recours aux deux langues, contre 54 % dans la métropole.

Les entreprises  
francophones

1061. Les usages dans les entreprises francophones permettent des vues intéressantes sur la question de l'emploi des langues dans cette partie du Québec. À l'échelon inférieur des salaires à partir de \$ 5 000, 19 % seulement des postes occupés par des francophones exigent la connaissance des deux langues. Cependant, plus on s'élève dans l'échelle de rémunération, plus le bilinguisme compte parmi les conditions d'accès à ces postes. C'est le cas pour plus de 90 % des emplois dans la catégorie de \$ 8 000 à \$ 9 999 et pour tous les emplois à partir de \$ 12 000. Même si le personnel est de langue française dans une large mesure, les francophones des échelons moyens et supérieurs doivent presque tous connaître l'anglais, et ce dans le Québec sauf Montréal.

1062. Du point de vue linguistique, les difficultés qu'éprouvent les francophones hors du Québec n'ont rien de comparable à la situation dont jouissent leurs homologues anglophones au Québec moins Montréal. Tout d'abord, les premiers ne comptent que peu de collègues parlant leur langue, quel que soit leur niveau dans l'entreprise ; en effet, moins de 4 % des salariés gagnant \$ 5 000 et plus sont francophones. En second lieu, presque tous les anglophones ignorent le français : les francophones sont donc bien obligés de s'exprimer en anglais. Au Québec, la situation de l'anglophone hors de Montréal est loin d'être aussi pénible : selon le niveau de rémunération, il peut avoir jusqu'à quatre collègues sur cinq qui soient de langue anglaise. Et, parmi ses collègues francophones, 80 % peuvent s'entretenir avec lui en anglais. L'anglophone unilingue ne manque donc jamais d'interlocuteurs.

### c) *L'agglomération montréalaise*

1063. Dans les industries de fabrication de Montréal, l'anglais est dans une très large mesure la langue de travail aux niveaux supérieurs.

Les grandes  
entreprises

Dans notre échantillon, plus de 60 % des salariés touchant \$ 5 000 ou davantage sont anglophones, et 14 % seulement sont tenus de parler le français au travail. Chez les francophones par contre, 78 % doivent savoir l'anglais. En outre, 36 % des secteurs de travail font un usage exclusif de la langue anglaise, soit trois fois plus que dans le reste du Québec, et trois fois plus également que les secteurs de travail de Montréal n'utilisant que le français.

1064. Bien que la proportion des secteurs de travail n'employant que l'anglais puisse sembler importante, si on la compare à celle du reste de la province, la majorité (55 %) sont bilingues. Malheureusement, les données que nous avons recueillies ne nous permettent pas de déterminer l'importance relative accordée aux deux langues dans ces secteurs bilingues. Leur situation respective peut en effet osciller entre un emploi égal des deux langues et une nette prédominance de l'une sur l'autre. Comme dans le reste du Canada, la proportion des francophones tenus au bilinguisme augmente avec le niveau de rémunération.

Les entreprises  
francophones

1065. De même que pour le Québec moins Montréal, seuls des bilingues peuvent avoir accès à un très grand nombre de postes dans les entreprises francophones. Dans la catégorie de rémunération de \$ 5 000 à \$ 6 499, 67 % des postes occupés par des francophones comportent l'obligation du bilinguisme. Au-dessus de cette catégorie, la proportion est de 93 %. Ainsi, à tous les niveaux de rémunération excepté les plus bas, les francophones doivent être bilingues, qu'ils fassent partie d'un groupe minoritaire dans une entreprise anglophone ou d'une majorité homogène au sein d'une entreprise francophone.

Les moyennes  
entreprises

1066. Les moyennes entreprises de notre échantillon sont presque aussi exigeantes que les grandes sous le rapport de la connaissance de l'anglais : 79 % des francophones touchant un traitement doivent savoir cette langue, tandis que chez les anglophones, 23 % seulement occupent des postes qui requièrent la connaissance du français.

1067. Tous ces chiffres concernant Montréal et le reste du Québec établissent que l'anglais y est bien la langue des affaires aux échelons moyens et supérieurs de l'industrie de fabrication.

### 3. Les communications internes et externes

1068. L'emploi de chaque langue officielle diffère selon les domaines d'activité et les échelons hiérarchiques. Très souvent la langue des communications orales n'est pas la même que celle des communications écrites. Pour les imprimés circulant à l'intérieur ou diffusés à l'extérieur de l'entreprise, les solutions sont diversées quant à l'utilisation des langues.

a) *Les communications internes*

1069. Comme une exploitation efficace demande des communications claires et rapides, les entreprises comptant des employés des deux langues ont mis au point des systèmes permettant de diffuser les informations les plus importantes. La plupart des entreprises ont constaté qu'un service de traduction est trop onéreux et trop lent pour assurer la transmission quotidienne des directives et des informations. On a donc exigé, expressément ou non, le bilinguisme pour les postes où les communications entre anglophones et francophones constituent la partie principale des fonctions.

1070. Les qualités requises du personnel affecté aux relations ouvrières reflètent bien la solution adoptée. Dans les grandes entreprises manufacturières, la proportion de francophones affectés au service du personnel est plus élevée que dans la plupart des autres services.

Relations avec  
les employés

En outre, le bilinguisme est plus souvent exigé des anglophones occupant ces postes que de ceux affectés aux autres. Les entreprises appartenant à des anglophones canadiens et dont le siège social est situé dans la province de Québec, en constituent la meilleure illustration. Dans leurs établissements hors de Montréal, la grande majorité (86 %) des préposés aux relations ouvrières sont des francophones. Quant au petit noyau d'anglophones travaillant dans ce secteur, 92 % doivent parler français. Ce groupe d'entreprises est allé plus loin que tout autre dans l'adaptation au milieu, mais la plupart des entreprises recensées font des efforts dans ce sens.

1071. Toutefois, dans l'ensemble de notre échantillon, les membres des services du personnel sont pour bon nombre des anglophones unilingues, surtout aux postes élevés. Ce fait revêt une signification particulière dans un domaine aussi délicat, où il est de la plus haute importance d'assurer des communications claires avec les travailleurs et leurs représentants syndicaux.

1072. Si la communication entre les deux groupes linguistiques est importante dans les relations ouvrières, elle l'est encore davantage dans les services de l'exploitation, desquels relève la production. Ils comptent la fraction la plus importante du personnel gagnant \$ 5 000 et plus compris dans notre échantillon. Au Québec, aussi bien à Montréal que dans le reste de la province, la proportion des francophones à ces postes est plus élevée que dans les autres services. Les emplois occupés par des anglophones dans les services de l'exploitation comportent plus souvent l'obligation du bilinguisme que dans la plupart des autres services. Cette constatation s'applique aussi bien aux moyennes qu'aux grandes entreprises.

L'exploitation

1073. Comme pour les membres du service du personnel, on exige bien davantage, en fait de bilinguisme, des francophones des services

de l'exploitation. Les anglophones n'étant pas tenu pour la plupart à la connaissance des deux langues, l'adaptation incombe aux travailleurs manuels francophones.

Génie, recherche  
et développement

1074. De tous les domaines d'activité communs aux grandes entreprises, exception faite de la direction, c'est dans le génie, la recherche et le développement que la présence francophone et la place du français sont les plus restreintes. Dans tout notre échantillon, 22 % seulement des salariés affectés à ces activités sont francophones. Moins de 10 % des ingénieurs, scientifiques et techniciens anglophones occupent des postes exigeant le bilinguisme. Celui-ci est moins important dans ces domaines, pour les francophones comme pour les anglophones. Bien que la majorité des francophones doivent savoir l'anglais, une proportion plus élevée que dans les autres services peut n'employer que le français. Le fait de manier surtout des instruments et des chiffres leur donne une plus grande latitude pour parler leur langue au travail.

#### b) *Les imprimés*

Les documents  
largement diffusés

1075. Pour mesurer l'adaptation à la langue du milieu dans les communications internes, on peut faire un rapprochement entre le nombre des imprimés en français et la proportion des salariés francophones dans une région. Sous ce rapport, le français est beaucoup plus répandu au Canada qu'on aurait cru, notamment en ce qui concerne les formules de demande d'emploi (20 %), les brochures sur les avantages sociaux (27 %), les certificats de prestation (37 %) et les journaux d'entreprises (20 %). Au Québec, tous ces imprimés, de même que les conventions collectives, les avis, les écriteaux de signalisation et de sécurité, les cartes d'identité et les insignes, sont uniquement en français ou dans les deux langues, dans la grande majorité des entreprises.

1076. On peut d'autant plus facilement imprimer et diffuser en quantité la plupart de ces documents et indications qu'ils nécessitent peu de changements en général. Comme ils sont ordinairement assez brefs, les traduire ou les établir séparément en français ne pose guère de problèmes. Cette adaptation revêt une grande importance du point de vue pratique et une signification symbolique plus considérable encore.

Notes de service,  
dessins d'exécution  
et manuels

1077. Pour ce qui est des autres catégories de documents imprimés ou manuscrits, les efforts en faveur du français sont beaucoup moins soutenus. Certains, dont les notes de service, les dessins d'exécution et les manuels de formation ou d'instructions sont plus indispensables encore dans la direction immédiate du travail. Ils sont généralement établis en peu d'exemplaires, promptement diffusés et fréquemment révisés. Comme ils intéressent le personnel technique et d'encadrement, ils sont habituellement rédigés en anglais par des anglophones.

1078. En dehors du Québec, presque tous ces documents sont en anglais ; seules deux grandes entreprises de notre échantillon ont des manuels d'instructions bilingues à l'usage de leurs établissements canadiens. Si l'on inclut le Québec, la situation est un peu meilleure, mais la proportion des entreprises ayant uniquement recours à l'anglais est de 17 % pour les manuels de formation, 26 % pour les manuels d'instructions, 48 % pour les notes de service et 72 % pour les dessins d'exécution. Que le personnel francophone soit obligé de consulter en anglais un nombre aussi considérable de documents indispensables à sa formation et son efficacité, voilà qui illustre la position défavorable où se trouvent les francophones dans le monde du travail.

1079. Malgré des données moins complètes sur les moyennes entreprises, nous avons constaté qu'au Québec moins l'agglomération montréalaise, elles emploient souvent le français dans leurs communications internes, ce à quoi contribue évidemment le nombre considérable des entreprises francophones. Quelque 80 % des communications orales et 75 % des communications écrites se font en français. L'usage du français est plus fréquent chez les ouvriers que chez les employés de bureau, et moins fréquent, par une faible marge, aux échelons supérieurs. Comme dans les grandes entreprises, le français est pratiqué davantage par les services du personnel, des relations ouvrières et de l'exploitation que par les autres services.

Les moyennes  
entreprises

### c) *Les communications externes*

1080. Pour ce qui est de la langue de travail dans les affaires, il est un autre domaine très important où les forces en jeu sont entièrement différentes, soit celui des communications des entreprises avec les actionnaires, les fournisseurs, les clients, la collectivité locale, les pouvoirs publics et les innombrables organismes ou particuliers. Ici, l'emploi des langues varie selon la nature des produits fabriqués, laquelle détermine celles des fournisseurs et des clients. D'après notre échantillon, les entreprises produisant des biens de consommation et celles fabriquant des produits industriels accusent une différence marquée quant à l'utilisation des langues.

1081. Dans le domaine des achats, deux faits importants influent sur l'usage des langues. Un grand nombre d'entreprises établies au Québec affirment avoir aujourd'hui pour politique de s'approvisionner sur le marché local, et d'employer le français aussi souvent que possible dans ces occasions. Il n'empêche que la plus grande partie anglophones, et que la langue anglaise prédomine toujours. Parmi les des entreprises fournissant les matières premières appartiennent à des

Les achats

grandes entreprises de notre échantillon, 17 % seulement utilisent le français dans leurs opérations d'achat. Un autre fait met en lumière les liens de dépendance vis-à-vis des sources d'approvisionnement industriel appartenant aux anglophones : toutes les grandes entreprises francophones considèrent que les achats exigent la connaissance de l'anglais, où que soit établi le bureau qui en est chargé.

1082. Parmi les entreprises anglophones ayant leur service des achats hors du Québec, deux seulement voient dans la connaissance du français une nécessité ou un avantage appréciable pour le personnel qui y est affecté. La plupart des entreprises, grandes ou moyennes, situées hors du Québec, n'emploient que l'anglais dans leurs imprimés relatifs aux achats.

1083. Parmi les grandes entreprises ayant leur service des achats au Québec, 72 %, en dehors de Montréal, et seulement 50 %, dans l'agglomération montréalaise, estiment indispensable ou avantageux que le directeur des achats sache le français. Pour l'ensemble de la province, 59 à 68 % des entreprises n'emploient que l'anglais dans leurs bons de commande, formulaires relatifs aux conditions d'achat et cahiers des charges.

Vente et mise  
en marché

1084. On emploie plus souvent le français dans les domaines de la vente et de la mise en marché que dans celui des achats. Au Québec, la connaissance des deux langues est exigée de 57 % du personnel des ventes dans les grandes entreprises de notre échantillon. Ce personnel se répartit comme suit : 90 % de ce personnel sont francophones et 20 %, anglophones. Dans la mise en marché, c'est avant tout la nature du produit qui détermine l'emploi de l'une ou de l'autre langue. Les produits industriels sont la plupart du temps vendus à des clients anglophones, parce qu'ils sont destinés à des entreprises établies hors du Québec et qu'à l'intérieur même de la province la plupart des entreprises industrielles appartiennent à des anglophones. Par contre, on se sert beaucoup plus du français dans la vente des biens de consommation, en raison de la clientèle qui, au Québec, est surtout d'expression française.

1085. Les entreprises appartenant aux francophones se spécialisent pour la plupart dans les biens de consommation, qui sont vendus surtout dans le Québec. Ainsi se trouve renforcée la tendance à utiliser le français pour la mise en marché, qui était déjà forte chez un personnel presque exclusivement francophone. Le bilinguisme n'en est pas négligé pour autant, car il faut aussi pouvoir communiquer avec la partie très importante de la clientèle qui est d'expression anglaise.

1086. Les entreprises établies hors du Québec mais écoulant leurs produits à Montréal ou dans le reste de la province, utilisent la langue

du client, soit, en général, le français pour les biens de consommation et l'anglais pour les produits industriels. Dans celles qui écoulent leurs produits hors du Québec, la langue prédominante demeure l'anglais. On remarque cependant une certaine considération pour les clients francophones des autres provinces ; 10 % des représentants des grandes entreprises de l'Ontario et des provinces Atlantiques sont bilingues.

1087. Au Québec également, l'emploi des langues n'est pas le même chez les fabricants de biens de consommation et les fabricants de produits industriels. Les premiers recrutent plus de personnel francophone pour la mise en marché. Chez les fabricants de produits industriels, 27 % des services de mise en marché établis au Québec fonctionnent exclusivement en anglais, contre 9 % chez les fabricants de biens de consommation. On retrouve la même disparité dans le domaine publicitaire. Des entreprises échantillonnées qui vendent des biens de consommation au Québec, quatre seulement conçoivent leur publicité en anglais et la font traduire, sept la rédigent séparément dans chaque langue et trois autres font traduire leurs textes du français à l'anglais. Chez les fabricants de produits industriels, en revanche, l'usage du français est beaucoup moins répandu. Les fabricants de biens de consommation dépensent plus en publicité, par client, pour le marché francophone que pour le marché anglophone.

1088. Les services d'achat, de mise en marché et de vente donnent lieu au plus grand nombre de communications avec l'extérieur. Toutefois, d'autres domaines importants, mais plus restreints, en comportent aussi, notamment les relations publiques qui sont à la fois essentielles et délicates. Le choix du personnel reflète assez fidèlement le souci de maintenir de bons rapports avec un public parlant plus d'une langue. Il ressort de notre échantillon qu'il y a plus de francophones que d'anglophones dans ce domaine aux effectifs restreints : 55 % des préposés aux relations publiques sont francophones. Les anglophones y sont en majorité unilingues, mais comptent une proportion de bilingues supérieure à leur moyenne dans les autres services. On y relève moins de secteurs de travail n'employant que l'anglais. Par l'image qu'elles s'efforcent de projeter, les entreprises de notre échantillon se montrent sensibles à la nécessité de s'adapter à une collectivité bilingue et biculturelle.

1089. Comme les relations publiques, le domaine des rapports avec les actionnaires comporte, semble-t-il, un plus grand souci de l'image projetée que des détails de l'administration interne. Les entreprises qui présentent un rapport annuel à leurs actionnaires diffèrent dans leur degré de sensibilisation aux différences de langues. Ainsi, 22 sur 35 publient leur rapport annuel soit en versions française et anglaise

Les relations  
publiques

Rapports avec  
les actionnaires

séparées, soit en édition bilingue, 12 en anglais seulement et une, francophone celle-là, en français uniquement. L'usage exclusif de l'anglais est surtout le cas d'entreprises appartenant à des Américains. Enfin, on se sert beaucoup moins du français dans les assemblées annuelles et pour les certificats d'actions que dans les rapports annuels.

1090. Il ressort de notre étude que les grandes entreprises font un usage plus étendu du français que ne l'expliqueraient les seuls facteurs du marché, ce qui indiquerait une intention générale de présenter un visage plus français dans le Québec. Les pressions sociales et politiques des dernières années auraient également concouru à accroître l'usage du français. Ainsi, des entreprises qui traitent avec le gouvernement du Québec ont fait état de pressions accrues de la part des ministères ou organismes gouvernementaux en faveur d'un plus grand usage du français. En conséquence, elles s'appliquent davantage à présenter leurs soumissions en français et à utiliser cette langue dans leur correspondance, ainsi qu'à affecter des francophones à leurs relations avec le gouvernement.

### C. Résumé

1091. Les chiffres qui précèdent démontrent avec éclat à quel point les anglophones ont été l'élément actif et les francophones l'élément passif dans la création de l'industrie canadienne de fabrication. Le rôle des francophones dans la création et l'administration d'entreprises hors du Québec est bien mince comparativement à celui des anglophones dans l'exploitation et la mise en valeur des ressources dans les régions fondées et habitées par des francophones. Malheureusement, nous ne disposons pas d'autres données concernant la participation des francophones et la place du français dans l'industrie hors du Québec. Les éléments que nous avons présentés offrent cependant un aperçu assez clair de la situation. L'image qu'il évoque est plutôt sombre du point de vue de l'égalité. Dans l'entreprise privée hors du Québec, les francophones sont loin de bénéficier d'un régime d'égalité ; ils ne peuvent travailler dans un milieu linguistique et culturel à eux et sont insuffisamment représentés aux échelons supérieurs.

#### Présence francophone

1092. La situation est beaucoup plus complexe au Québec. Contrairement à une opinion très répandue, les francophones sont assez nombreux parmi les cadres des grandes entreprises manufacturières, mais le pourcentage qu'ils y forment est très faible relativement à leur importance numérique dans l'ensemble de la population de la province. Toutefois, ces chiffres ne peuvent guère rendre compte réellement de la place des francophones et de l'emploi du français dans le monde

des affaires au Québec. Les francophones forment 55 % des effectifs gagnant entre \$ 5 000 et \$ 9 999, mais ne représentent que 23 % de ceux gagnant \$ 10 000 et plus. Leur concentration maximale se réalise dans les secteurs de travail où la connaissance des deux langues officielles est nécessaire ; c'est qu'ils remplissent des fonctions de liaison entre les cadres supérieurs anglophones et la main-d'œuvre d'une part, et le public de langue française d'autre part.

1093. La majorité des francophones gagnant \$ 5 000 et plus occupent les bas échelons dans les services de l'exploitation des grandes entreprises. On peut donc croire que la plupart, pour parvenir aux postes de maîtrise, ont dû gravir les divers échelons des emplois manuels. Les cadres francophones ayant des titres universitaires sont fortement groupés dans les fonctions de liaison, tandis que les anglophones se trouvent plutôt dans les services administratifs et techniques qui, à long terme, offrent de meilleures perspectives d'accès aux fonctions supérieures.

1094. Notre exposé sur la répartition professionnelle dans les grandes entreprises aura fait ressortir l'inégalité qui existe à l'heure actuelle. Mais il ne reflète pas toute la gravité de la situation. Les francophones souffrent en effet d'un désavantage grave quant à la possibilité de s'exprimer, d'apprendre et de se former dans un milieu où, en matière de langue et de culture, la manière d'être soit bien connue et communément acceptée. D'après notre échantillon, quelque 90 % des francophones gagnant \$ 5 000 et plus se trouvent dans des entreprises possédées ou contrôlées par des anglophones ; dans ces entreprises, 86 % de ceux qui gagnent \$ 10 000 et plus sont des anglophones. Parmi eux, 18 % seulement occupent des postes exigeant le bilinguisme. L'anglais est presque la seule langue de travail aux échelons supérieurs. À ce niveau, les rares francophones doivent s'adapter à un milieu anglophone ; chose plus grave encore, les nombreux francophones des échelons inférieurs sont obligés, eux aussi, d'utiliser l'anglais comme langue de travail. Dans les réunions, les conférences, les conversations téléphoniques ainsi que les rapports écrits et notes de service, c'est l'anglais qui a cours d'une manière générale.

1095. On ne saurait nier que dans le monde des affaires et de la technologie, en Amérique du Nord, les entreprises sont fortement incitées à utiliser l'anglais dans leurs communications externes. Mais il ne s'ensuit pas pour autant que l'anglais doive demeurer la seule langue de travail dans ces entreprises. Prédominants aux échelons supérieurs, les anglophones unilingues se trouvent à exercer des pressions, qu'on pourrait qualifier d'excessives, en faveur d'une utilisation de l'anglais plus grande que n'exige le milieu. Nombre de services au sein de ces

Pratiques  
linguistiques

entreprises pourraient facilement adopter le français comme langue de travail, s'il ne fallait communiquer en anglais avec des cadres et des services unilingues.

1096. Selon nous, la situation actuelle est très injuste. Elle entraîne pour le personnel francophone des difficultés majeures, ayant des répercussions graves sur le rendement, la carrière et le maintien de l'identité linguistique et culturelle.

1097. D'une manière générale, les francophones sont peu nombreux et l'emploi du français est très restreint parmi les cadres et les spécialistes des grandes entreprises manufacturières au Québec. Il en va de même dans le reste du Canada pour ces industries et les autres secteurs où prédominent les grandes entreprises sous contrôle anglophone. Divers éléments ont contribué à cette situation et concourent à son maintien. Citons, entre autres, les règles et pratiques des entreprises anglophones et de leurs administrateurs d'une part, les institutions, la formation et les modes de pensée des francophones d'autre part. Ces deux ensembles de facteurs se répercutent l'un sur l'autre ; aussi la situation présente est-elle le résultat de ces interactions. Pour y remédier, il faudra que les deux groupes modifient leurs politiques et leurs usages.

#### *A. Promotions universitaires et secteurs d'emploi des diplômés*

##### *1. Promotions universitaires*

1098. De nos jours, la formation universitaire est presque indispensable pour accéder à un poste de spécialiste ou d'administrateur dans les grandes entreprises. Le rôle des universités et des autres établissements d'enseignement supérieur comme sources de personnel qualifié, doit entrer en ligne de compte quand on cherche à apprécier les possibilités pour les francophones d'accroître leurs effectifs aux postes supérieurs de l'entreprise. Il nous manque de nombreuses données compa-

rables (notamment dans le temps<sup>1</sup>), et aucune étude exhaustive n'a été faite sur la préparation que reçoivent les francophones et les anglophones dans leurs établissements d'enseignement supérieur avant de s'engager dans le monde du travail. Nous pouvons cependant formuler certaines observations d'ordre général.

1099. Au Canada, en 1961, la population active non agricole du sexe masculin comptait 13 % d'effectifs d'origine britannique ayant fréquenté l'université, contre 6 % d'origine française, ainsi que nous l'avons vu dans la première partie. Exception faite des Canadiens d'origine italienne, le taux des francophones était le plus bas parmi les six groupes ethniques étudiés<sup>2</sup>. Comparativement aux universités de langue anglaise, celles de langue française décernent proportionnellement beaucoup plus de diplômes en lettres et en sciences sociales et beaucoup moins en sciences et en génie. Aussi, relativement moins de francophones possèdent le niveau ou le type d'instruction permettant d'accéder aux fonctions d'administrateurs ou de spécialistes dans l'industrie moderne. C'est le cas notamment dans les disciplines orientées vers le monde des affaires : commerce et administration, sciences et génie.

Commerce et  
administration

1100. Parmi les diplômés en commerce et en administration des universités canadiennes exerçant leur profession au Québec en 1964, à peine plus de 50 % ont reçu leur formation dans des établissements de langue française<sup>3</sup>. Ce pourcentage est peu élevé pour une population constituée en grande partie de francophones. L'anomalie semble cependant en voie de disparaître, la proportion des diplômés francophones en commerce ayant augmenté au cours des dernières années. Pour l'ensemble du Canada, entre 1962 et 1965, les établissements de langue française ont conféré un peu moins du tiers des 5 456 baccalauréats ou maîtrises en commerce. Au Québec, l'université Laval, l'Université de Montréal et l'Université de Sherbrooke ont décerné un total de 1 556 diplômes en commerce contre 833 pour les universités McGill, Sir George Williams et Bishop<sup>4</sup>.

Sciences et  
génie

1101. Dans le domaine des sciences et du génie, la demande est encore plus forte que dans celui des sciences commerciales. Cependant,

1. Les différences de structure considérables entre l'enseignement supérieur du Québec et celui du reste du Canada et l'importance des changements récents compliquent encore cette comparaison.

2. *Rapport de la Commission royale d'enquête sur le bilinguisme et le biculturalisme*, vol. 3A, Ottawa, Imprimeur de la Reine, 1969, tableau n° 6.

3. Voir l'article de BERTIN NADEAU, « Inventaire des Canadiens français aptes à occuper un poste de cadre administratif » dans « Facteurs explicatifs », sous la direction de ROGER CHARBONNEAU, compris dans l'étude effectuée pour la Commission par divers chercheurs de l'ÉCOLE DES H.E.C. et du GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS de l'université McGill, « Politiques et pratiques du monde des affaires relativement au bilinguisme et au biculturalisme / Corporate Policies and Practices with respect to Bilingualism and Biculturalism ».

4. Voir l'étude effectuée pour la Commission par HERBERT TAYLOR, « The Output of Canadian Universities and Colleges, 1962-65 ».

en 1961, les nouveaux effectifs de scientifiques et d'ingénieurs francophones sur le marché du travail ont été moins nombreux que ceux des diplômés en commerce. D'après le recensement du Canada de 1961, seulement 33 % des ingénieurs et 38 % des scientifiques exerçant au Québec sont d'origine française<sup>1</sup>. Selon une étude sur les ingénieurs membres, en 1964, de la Corporation des ingénieurs du Québec, la proportion des ingénieurs francophones serait plus forte que n'indiquent les chiffres du recensement<sup>1</sup> ; d'après une autre étude effectuée en 1963 par le ministère fédéral du Travail, celle des scientifiques francophones serait plus faible<sup>1</sup>.

1102. Bien que la proportion des diplômes en génie décernés par les universités de langue française ait connu un accroissement exceptionnel au cours des 30 dernières années, et plus particulièrement dans les années 60<sup>2</sup>, ces universités comptent toujours moins d'étudiants en sciences et en génie que celles de langue anglaise. Sur le total des diplômes décernés dans ces disciplines par les universités canadiennes entre 1962 et 1965, seulement 15 % des baccalauréats, 13 % des maîtrises et des licences et 6 % des doctorats émanaient des universités de langue française, soit 3 989 diplômes sur 27 716<sup>3</sup>.

1103. Les deux groupes linguistiques accusent des différences marquées quant aux domaines de spécialisation que choisissent leurs ingénieurs et leurs scientifiques. Parmi les ingénieurs exerçant au Québec en 1963, les diplômés des universités francophones sont fortement représentés en génie civil, avec une proportion de 47 %. En revanche, ils forment moins de 20 % dans les génies électrique, mécanique, métallurgique et chimique. En dehors du génie civil, c'est en génie géologique et en génie minier qu'ils sont le mieux représentés<sup>4</sup>.

Spécialisations

1104. D'autre part, la place des francophones dans certains domaines spécialisés s'est sensiblement élargie depuis 1945. Mais dans le génie civil, depuis toujours leur principale assise, ils n'ont pas connu d'accroissement marqué. Dans la plupart des autres spécialisations, les francophones ont réalisé des gains impressionnants. C'est ainsi qu'en 1963, au Québec, les jeunes ingénieurs en génie électrique sont trois fois plus nombreux que leurs aînés qui ont de 11 à 20 ans d'expérience. La création de l'Hydro-Québec y a été probablement pour quelque chose. Dans les domaines chimique et métallurgique, la progression a été du simple au double. Il faut dire que dans ces spécialisations l'effectif francophone était très faible au départ.

1. Cité par NADEAU dans CHARBONNEAU, « Facteurs explicatifs ».

2. MORRISON, « Large Manufacturing Firms ».

3. *Rapport de la Commission royale d'enquête sur le bilinguisme et le biculturalisme*, vol. 3A, tableau n° 43.

4. Étude du ministère fédéral du Travail, citée par NADEAU dans CHARBONNEAU, « Facteurs explicatifs ».

1105. Chez les scientifiques, la proportion des francophones et celle des anglophones varient d'une discipline à l'autre. Les premiers l'emportent nettement en biologie : 70 % des diplômés exerçant au Québec en 1963 venaient des universités de langue française, soit un pourcentage deux fois plus élevé que dans tous les autres domaines. La proportion des francophones est de 31 % en chimie, de 37 % en géologie et de 26 % en mathématiques et en physique.

## 2. Secteurs d'emploi

1106. Si le peu de place que les francophones occupent aux échelons supérieurs des entreprises tient en partie au petit nombre de candidats possédant les qualifications requises, leur répartition dans les secteurs d'emploi aussi a aggravé cette situation. Même parmi ceux qui ont la formation nécessaire pour occuper des postes de direction, il existe des différences fondamentales entre francophones et anglophones quant aux secteurs qu'ils choisissent et aux postes qu'ils se voient attribuer.

Cadres et  
administrateurs

1107. En 1964, les diplômés en commerce de l'université McGill se dirigeaient vers l'industrie ou le commerce dans une plus forte proportion que ceux de l'École des hautes études commerciales. Ceux-ci se dirigent de préférence vers les firmes de comptables agréés et les services gouvernementaux, surtout s'ils détiennent une licence plutôt qu'un baccalauréat en commerce<sup>1</sup>.

1108. La liste des membres de l'Institut des comptables agréés du Québec permet des constatations de même nature. Plus de 90 % des comptables agréés à l'emploi du gouvernement provincial et des administrations municipales sont francophones ; dans l'industrie et le commerce, moins de 40 % le sont. Cependant, chez les diplômés en commerce et les comptables agréés, les jeunes francophones tendent de plus en plus à se diriger vers le secteur privé. Néanmoins, les anglophones demeurent beaucoup plus nombreux que les francophones parmi les jeunes dans les affaires.

Les ingénieurs

1109. En 1963, la proportion des ingénieurs francophones occupant un emploi dans le secteur privé était faible comparativement à celle des ingénieurs anglophones : 27 % contre 60 %<sup>2</sup>. Ce déséquilibre est attribuable en partie aux forts effectifs des francophones en génie civil, profession qui mène moins souvent à une carrière dans les entreprises. D'autre part, la proportion des ingénieurs francophones indépendants — ceux établis à leur compte ou faisant partie de bureaux d'ingénieurs associés — est passablement plus élevée que chez les anglophones (19 contre 12 %). Au Québec, près de la moitié de ceux qui exercent à

1. NADEAU, dans CHARBONNEAU, « Facteurs explicatifs ».

2. Étude du ministère fédéral du Travail citée par NADEAU, dans CHARBONNEAU, « Facteurs explicatifs ».

titre d'ingénieurs-conseils sont francophones. Dans le secteur public, les ingénieurs de langue française sont beaucoup plus nombreux que ceux de langue anglaise.

1110. Bien sûr, la situation évolue. Les francophones ont marqué des gains considérables dans le secteur privé ces dernières années. Ils forment, semble-t-il, une proportion trois fois plus grande chez les ingénieurs entrés récemment au service d'entreprises privées que parmi ceux qui y entrèrent avant 1941. Il y a eu aussi un accroissement marqué dans les services publics depuis la concentration effectuée sous l'égide de l'Hydro-Québec en 1962.

1111. La présence des scientifiques diplômés d'universités francophones dans les diverses industries offre de nombreuses analogies avec celle des ingénieurs. Au gouvernement provincial et dans les administrations municipales, 85 % des scientifiques sont francophones ; ils constituent une proportion beaucoup plus faible dans l'enseignement (43 %), au gouvernement fédéral (39 %) et dans l'exercice indépendant de la profession (32 %). Comme les ingénieurs de langue française, ils sont faiblement représentés dans les grandes entreprises minières et manufacturières (14 %), de même que dans le bâtiment, les transports et les communications (13 %).

Les scientifiques

### 3. Les nouveaux diplômés et les secteurs d'emploi

1112. Notre documentation, bien que fragmentaire, n'en révèle pas moins une répartition dans les secteurs d'emploi qui repose autant sur des préférences personnelles que sur des contraintes exercées par le milieu. Les données statistiques peuvent elles-mêmes s'exprimer sommairement : moins de francophones que d'anglophones fréquentent l'université, les étudiants ne se répartissent pas de la même façon entre les diverses branches d'étude, une fois le diplôme obtenu, ils diffèrent dans l'exercice de la profession. Aussi trouve-t-on, toutes proportions gardées, moins de francophones que d'anglophones parmi les cadres et les spécialistes des grandes sociétés privées.

1113. Les universités de langue française entretiennent des liens moins étroits que celles de langue anglaise avec le monde des affaires, où les diplômés des universités anglophones occupent aujourd'hui la plupart des hauts postes ; grâce à ces contacts, les universités anglophones peuvent adapter constamment leurs programmes aux besoins du monde des affaires. De leur côté, les établissements d'enseignement de langue française sont orientés vers d'autres secteurs : leurs diplômés, s'ils se dirigent moins dans les grandes entreprises, sont nombreux dans le clergé, les professions libérales, la moyenne entreprise et la fonction publique. Les contacts entre les universités de langue française

Rapports entre le monde des affaires et l'enseignement supérieur

et le monde du travail se font surtout avec ces secteurs, d'où les effectifs considérables dans ces professions et un certain isolement vis-à-vis des grandes entreprises.

Les explications  
classiques

1114. On considère en général que le schéma exposé plus haut découle d'un choix délibéré de la part des étudiants francophones et de leurs professeurs. On prétend que, dans le Canada francophone, le caractère matérialiste de la science et du commerce rebute, et que les éducateurs et les étudiants francophones négligent ces domaines au profit des arts, des professions libérales traditionnelles, de la fonction publique et de la moyenne entreprise. Si ce point de vue comporte des éléments de vérité, il fait abstraction de certains aspects importants de la réalité sociale.

Les préférences  
en matière  
d'emploi

1115. D'après une étude récente, francophones et anglophones placent également très haut le poste de directeur d'une entreprise de fabrication, pour ce qui est du statut social des professions<sup>1</sup>. Une autre étude<sup>2</sup> a établi que, malgré les différences observées quant au secteur d'emploi, francophones et anglophones ont une nette préférence pour le secteur privé. Cependant, ce choix comporte des nuances appréciables puisque, à Montréal 52 % des ingénieurs anglophones préfèrent nettement les grandes entreprises, et 42 % les petites et les firmes d'ingénieurs-conseils, alors que 31 % seulement des ingénieurs francophones préfèrent les grandes entreprises, et 62 %, les petites. Parmi le personnel des grandes entreprises toutefois, plus de francophones et moins d'anglophones se montrent favorables à celles-ci. Quoi qu'il en soit, il ressort de cette étude que les francophones désirent de plus en plus s'introduire dans ce secteur qui est nouveau pour eux.

Opinions des  
francophones et  
des anglophones  
sur les possibilités  
qui leur sont  
offertes

1116. Les choix des jeunes et les effectifs que peuvent recevoir les universités sont intimement liés aux besoins de l'économie et à l'appréciation des possibilités d'emploi qui en découlent. Or, force nous est de constater que cette appréciation diffère sensiblement selon qu'il s'agit de francophones ou d'anglophones. Une étude sur les projets d'avenir de la jeunesse canadienne, effectuée en 1965 par le ministère de la Main-d'œuvre et de l'immigration, a mis en relief un sentiment de profonde incertitude chez les élèves francophones du secondaire, quant à leur avenir professionnel<sup>1</sup>. Au Québec, 32 % des francophones et 16 % des anglophones « se préoccupent beaucoup de savoir où aller et quoi faire pour [...] trouver un emploi ». Pour le Nouveau-Brunswick, les chiffres correspondants sont de 39 % et de 18 %. Au Québec, on « se préoccupe beaucoup de trouver un emploi

1. Voir l'étude effectuée pour la Commission par JOHN PORTER et PETER C. PINEO, « French-English Differences in the Evaluation of Occupations, Industries, Ethnicities, and Religions in the Montreal Metropolitan Area ».

2. RAYMOND BRETON et JOHN C. McDONALD, *Projets d'avenir des étudiants canadiens : Sommaire des données fondamentales*, vol. I, Ottawa, Imprimeur de la Reine, 1967, tableaux n<sup>os</sup> 145-147.

[qu'on] aime » dans des proportions de 48 % chez les francophones et de 17 % chez les anglophones, contre 44 et 22 % respectivement au Nouveau-Brunswick.

1117. Les réponses des élèves laissent d'autre part transparaître qu'ils sont conscients du décalage entre le système d'enseignement et le monde du travail. Au Québec, les proportions de ceux « que préoccupe l'obtention d'un emploi pour lequel ils seraient préparés » sont de 36 % chez les élèves francophones contre 18 % chez les anglophones.

1118. Les élèves francophones voient des obstacles à surmonter pour obtenir une formation qui leur permette d'accéder au monde moderne du travail, sans trop de heurt. Ils attribuent les difficultés au manque d'équipement dans les universités, aux faiblesses des programmes, de même qu'aux obstacles qui se dressent devant eux lorsqu'ils postulent un emploi dans des secteurs aussi largement anglophones que la fonction publique fédérale et les grandes entreprises privées. Si l'égalité ne doit pas demeurer un vain mot, il faudra éliminer ces obstacles et trouver le moyen d'établir plus de rapports entre les établissements d'enseignement de langue française et les secteurs de pointe d'une économie moderne. C'est indispensable en administration publique et privée, et particulièrement urgent dans les sciences et le génie, où les déficiences des universités de langue française sont accusées.

1119. Depuis que la commission Parent a présenté son rapport, le gouvernement du Québec a beaucoup fait pour améliorer le système d'enseignement et l'adapter aux exigences de la société moderne. Un plus grand nombre ont désormais accès à l'université ; quant aux universités de langue française, elles élargissent constamment l'éventail de leurs cours dans les disciplines intéressant le monde du travail. Manifestement, de nouveaux liens se créent entre les établissements d'enseignement et les entreprises. L'innovation la plus remarquable est sans doute celle que représentent les collèges d'enseignement général et professionnel (CEGEP), conçus pour offrir de nouvelles possibilités d'accès à l'université et dispenser une formation technique mieux adaptée aux besoins de la société contemporaine. Toutes ces mesures sont destinées à tirer progressivement les établissements d'enseignement de langue française de l'isolement relatif où ils se trouvent vis-à-vis du monde du travail.

1120. Bien qu'ayant à l'heure actuelle à peu près les mêmes possibilités de préparation aux carrières dans le secteur privé, les étudiants

Les progrès de  
l'enseignement  
au Québec

francophones voient encore des obstacles à surmonter pour y obtenir un emploi satisfaisant. L'accès à l'instruction importe peu sans l'accès ultérieur à une profession convenable. Examinons donc les pratiques qui ont cours dans les entreprises, afin de bien distinguer obstacles réels et obstacles apparents à la présence francophone.

*B. Politiques des entreprises en matière de bilinguisme et de biculturalisme*

Les positions  
traditionnelles

1121. Au Québec et ailleurs dans les régions bilingues, la plupart des grandes entreprises ont été fondées par des anglophones, qui ont retenu les services d'administrateurs anglophones pour les diriger. Depuis la direction jusqu'aux postes de contremaître, l'élément anglophone a toujours dominé, et la langue administrative a été l'anglais. Même parmi les travailleurs manuels francophones, un grand nombre devaient avoir une certaine connaissance de l'anglais pour communiquer avec les cadres. Dans les entreprises où les travailleurs étaient représentés par un syndicat, l'anglais était la langue des relations industrielles, même si les francophones formaient une forte majorité. Dans la plupart des cas, il s'agissait moins d'une affirmation d'autorité que d'une nécessité découlant de l'ignorance du français chez les représentants de la direction. Ces usages reposaient d'autre part sur la quasi-certitude que l'anglais demeurerait la langue de travail au niveau de la direction ; on ne pensait guère devoir un jour apporter des changements, car il ne semblait pas y avoir de raisons majeures de le faire.

1122. Le même genre de raisonnement sous-tendait le recrutement du personnel. Les entreprises disposaient en général de listes de candidats anglophones possédant des titres qu'on connaissait bien et dont la signification était bien établie. Il était naturel de puiser dans cette réserve, surtout en périodes d'offre excédentaire, et, en l'absence de pression sociale ou politique contraire, on n'avait aucune raison de modifier un système qui fonctionnait bien.

1123. C'est ainsi qu'un grand nombre d'entreprises faisaient peu d'effort pour découvrir les candidats francophones sans pour autant pratiquer la discrimination. Le francophone auquel on envisageait de confier un poste de direction devait satisfaire à une série de conditions. Il lui fallait d'abord savoir parler couramment l'anglais. De plus, ses titres universitaires n'étant probablement pas de ceux que les employeurs connaissent bien, il devait en général s'être fait valoir d'une autre façon ; enfin, il était tenu de faire preuve d'aptitude à bien s'entendre avec ses collègues, et devait connaître les méthodes de travail en usage et pratiquer avec aisance la manière de s'exprimer du milieu

anglophone. Comme il était difficile de remplir toutes ces conditions, le nombre des candidatures retenues demeurait forcément assez restreint.

1124. Dans d'autres cas, les méthodes de recrutement étaient moins innocentes. Il semble irréfutable que certaines entreprises pratiquaient la discrimination. Il faut tenir compte cependant des idées de l'époque. Le rejet général de la discrimination dans le monde du travail est encore récent. En outre, les entreprises de type familial étaient autrefois beaucoup plus répandues. Les liens familiaux et autres entraînent ouvertement en ligne de compte dans le choix du personnel. De nos jours, et bien que certaines entreprises parmi les plus importantes appartiennent toujours à des familles, la sélection rationnelle a succédé dans une large mesure aux méthodes empiriques et subjectives.

1125. Le réveil de la société francophone, au Québec en particulier, a suscité au cours des dernières années des attaques virulentes contre les règles et pratiques des entreprises de langue anglaise : le gouvernement du Québec a pour sa part révisé la manière dont il traitait avec ces entreprises. Un besoin sans cesse croissant de personnel qualifié a incité de nombreuses entreprises à faire du recrutement chez les francophones. Nous avons également constaté que les cadres supérieurs d'un grand nombre d'entreprises commencent à considérer le bilinguisme et le biculturalisme sous un nouveau jour et avec intérêt.

1126. À l'occasion d'interviews avec des cadres supérieurs, nous avons constaté un changement radical d'attitude devant le recrutement du personnel francophone et dans les efforts pour le retenir. La plupart ont affirmé que leurs entreprises étaient très préoccupées de la pénurie d'administrateurs et de techniciens francophones aux échelons moyens et supérieurs, et qu'elles recouraient à des moyens exceptionnels pour recruter des francophones compétents, pour les retenir et leur accorder des promotions. À leur avis, ces efforts n'aboutissent pas toujours au résultat escompté, faute d'un assez grand nombre de francophones qualifiés. Étant donné la concurrence d'autres employeurs, en particulier du gouvernement du Québec, il est difficile d'intéresser de bons candidats ; d'autre part, de nombreux francophones répugnant à accepter des affectations hors du Québec, il est plus difficile de leur assurer la formation permettant d'accéder aux postes supérieurs de la direction<sup>1</sup>.

1127. L'attitude des cadres supérieurs a beaucoup évolué quant au recrutement et à la promotion, mais peu quant à la langue de travail. Selon l'opinion la plus répandue, l'anglais doit demeurer la langue de travail de la direction, de l'administration et des services techniques et, par conséquent, une bonne connaissance de l'anglais est nécessaire pour obtenir un emploi. Par rareté du personnel francophone qualifié,

L'optique actuelle

Difficultés que posent le recrutement et la promotion des francophones

L'anglais est toujours la langue de travail de la direction

1. R. N. MORRISON, « Corporate Policies and Management Attitudes », dans l'étude collective des H.E.C. et du GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS de McGill.

on entend toujours rareté du personnel francophone qualifié possédant aussi l'anglais.

1128. Ce sont donc surtout les francophones qui doivent apprendre et utiliser la langue seconde. Il semble encore aller de soi que si le cadre anglophone apprend le français et en fait usage, c'est principalement pour des raisons abstraites et symboliques de bonne entente, alors que le cadre francophone qui étudie l'anglais en tire des avantages d'ordre fonctionnel et pratique, une connaissance indispensable à la marche du travail. Cette attitude reflète le point de vue des cadres supérieurs selon lequel l'anglais est appelé à demeurer la principale langue de travail au Québec, du fait des pressions exercées par le monde nord-américain des affaires.

Le véritable problème

1129. Dans les grandes entreprises, nombre de responsables ne semblent pas se douter que ce sont justement les conditions de travail faites aux francophones qui gênent les efforts pour les recruter et les retenir. La plupart des responsables anglophones n'ayant jamais eu à employer une deuxième langue au travail, ils sont absolument incapables de concevoir les difficultés que cela suppose. Par ailleurs, ils ne semblent guère comprendre les problèmes que suscitent les différences de culture, ni concevoir que les francophones ont des valeurs, des aspirations et des façons de procéder susceptibles d'influencer leurs réactions et leur rendement au travail.

### *C. Différences culturelles dans le monde du travail*

Différences culturelles

1130. Lorsque tous les membres d'une équipe de travail viennent du même milieu culturel, ils apportent au travail un ensemble à peu près homogène de valeurs, de concepts, d'aspirations et de réactions, qui confère une certaine ambiance culturelle à l'entreprise. À cet égard, ceux qui occupent les postes supérieurs exercent en général une influence déterminante. Lorsque les gens sont issus de milieux culturels différents, il est normal que surviennent des difficultés de communication, indépendamment des obstacles d'ordre linguistique.

1131. Nous avons vu que les différences culturelles se répercutaient sur la présence des francophones dans des domaines comme la fonction publique fédérale et les forces armées. Il en est de même dans le secteur privé ; un examen attentif de la question nous a permis de mieux comprendre la nature des obstacles à une présence accrue des francophones dans le secteur privé. Une étude<sup>1</sup> a démontré qu'il subsiste encore sur un grand nombre de points des différences significatives et importantes entre francophones et anglophones.

1. Voir l'étude effectuée pour la Commission par GILLES A. AUCLAIR et WILLIAM H. READ, « A Cross-Cultural Study of Industrial Leadership ».

1132. On pourrait penser que les hommes d'affaires s'entendent sur les principaux objectifs de l'entreprise ; or, même là, il y a entre francophones et anglophones une différence d'opinion, légère mais bien réelle. Les attitudes des anglophones sont en général mieux accordées aux objectifs purement économiques que celles des francophones, où tendent à s'introduire des considérations d'un autre ordre<sup>1</sup>.

Objectifs du  
secteur privé

1133. Des différences précises et non moins importantes sont également apparues dans la façon dont les membres des deux groupes se représentent les conflits entre leur profession, d'une part, et leur condition de maris, de pères de famille, et de citoyens, d'autre part. Qu'ils travaillent dans une entreprise de langue française ou de langue anglaise, petite ou grande, les francophones en général concilient plus difficilement ces deux parties de leur existence.

Compatibilité  
entre le travail  
et les autres  
activités

1134. L'étude a porté également sur les attitudes face à l'exercice de l'autorité et aux méthodes de surveillance. Les attitudes respectives des cadres francophones et anglophones ont été comparées par rapport à celles que préconisent de nombreux experts américains et canadiens en matière de direction et d'administration, à savoir le concept « d'équipe de direction » par opposition à la manière autoritaire. Là encore, les vues des deux groupes sont nettement divergentes. Les cadres anglophones se sont montrés plus souvent favorables à la répartition des tâches et à la participation des subordonnés aux décisions, alors que les francophones inclinent plutôt vers une surveillance plus étroite du travail de leurs subordonnés. En règle générale, les dirigeants anglophones semblent être partisans d'un climat plus détendu, où les conseils et les observations des collègues sont recherchés et acceptés avec une équanimité impersonnelle. Chez les francophones, en revanche, le concept de direction est plutôt centré sur l'idée du « chef » ; les responsabilités et les critiques sont acceptées d'une façon plus subjective.

Styles de direction

1135. Les différences entre cadres francophones et cadres anglophones varient sensiblement selon l'échelon hiérarchique. Les attitudes diffèrent moins aux échelons moyens et supérieurs de la direction qu'aux échelons inférieurs. À ces échelons, le personnel francophone se différencie tellement qu'il donne l'impression de constituer un groupe à part dans l'équipe de direction.

1136. Ces différences ont des répercussions profondes. Bien qu'elles se rapportent à des attitudes plutôt qu'à un comportement réel, elles influencent assurément la réaction de chaque groupe vis-à-vis du milieu de travail, et viennent aggraver les difficultés de communication tenant aux différences de langue. Pour les francophones au service d'entre-

Répercussions

1. Parmi les objectifs purement économiques, citons l'expansion de l'entreprise, les gains de productivité et la recherche de bénéfices importants. Parmi les considérations d'un autre ordre, on relève les bonnes conditions de travail, la participation au développement d'institutions sociales, culturelles et religieuses, et la diminution du chômage.

prises anglophones, les conséquences sont à peu près les mêmes que s'ils devaient travailler dans une deuxième langue. L'ambiance culturelle de la direction est celle qu'impose le groupe majoritaire anglophone. Un pourcentage important des communications orales ou écrites qui s'établissent normalement entre cadres très occupés se fait dans un langage télégraphique qui suppose un patrimoine commun de concepts, d'idées et de façons de procéder. Les francophones seront d'autant plus désavantagés qu'ils ne seront pas familiers avec ce code de communication. Or, ce désavantage ne manquera pas de restreindre leur efficacité au travail et d'influer sur l'appréciation de leur mérite par leurs supérieurs.

Le dilemme des francophones

1137. Les différences culturelles influent également sur l'intégration des francophones dans les groupes qui se constituent spontanément dans le milieu de travail, car les gens se lient plus facilement avec les personnes ayant les mêmes idées, les mêmes coutumes et la même langue. Les groupes informels ont un rôle non négligeable dans les grandes entreprises ; comme beaucoup de décisions importantes y sont prises, le jeune cadre peut, par ces contacts, développer ses connaissances sur son travail et sur l'entreprise. Le francophone qui, en raison de facteurs linguistiques ou culturels, ne parviendrait pas à s'intégrer à ces groupes est inévitablement défavorisé sur le plan des relations personnelles avec ses collègues et sur celui des connaissances et des contacts relatifs à son travail. Ainsi, le jeune francophone qui se propose de faire carrière dans le secteur privé se trouve dans un dilemme que ne connaissent pas ses homologues anglophones : il éprouve en effet la nécessité de choisir entre le succès dans la carrière et le risque de perdre son identité linguistique et culturelle.

Conceptions différentes du problème chez les francophones et les anglophones

1138. En règle générale, les cadres anglophones ont tendance à considérer les difficultés des francophones surtout en fonction de la langue. Ils souscrivent en majorité à l'énoncé selon lequel « plus un Canadien français monte dans une grande compagnie canadienne-anglaise, plus il perd sa langue ». Quant aux cadres francophones, ils sont beaucoup plus conscients de l'aspect culturel de la question. La moitié d'entre eux sont d'accord sur ce qui suit : les Canadiens français qui ont réussi dans les grandes compagnies sont, en fait, plus « anglais » que « français ». Le quart des anglophones acceptent cette affirmation. Le désaccord est plus prononcé sur le point suivant : « La plupart des Canadiens français qui ont obtenu plusieurs promotions dans de grandes compagnies anglaises sont obligés de protéger les intérêts canadiens-anglais aux dépens des intérêts canadiens-français. » Plus de 45 % des francophones, contre moins de 15 % des anglophones, sont d'accord sur ce point.

1139. Cette dernière affirmation indique le profond sentiment d'aliénation que ressentent nombre de francophones entrant au service d'entreprises anglophones. Appuyer sans réserve les objectifs de ces entreprises et se conformer à leur mode de fonctionnement ne sont possibles pour beaucoup de francophones qu'au risque d'avoir le sentiment qu'ils ont aliéné leur identité et leur solidarité avec la société et le milieu culturel dont ils sont issus. Ces sentiments s'atténuent avec le temps, mais il est peu probable qu'ils disparaissent tout à fait.

Sentiment  
d'aliénation chez  
les francophones

1140. Manifestement, les différences de langue et de culture exercent une influence profonde sur la place des francophones dans les grandes entreprises. Elles l'ont réduite par le passé et constituent encore des obstacles, en dépit des changements. Ces obstacles — sentiment d'aliénation, difficultés de communication et impossibilité d'un plein rendement — ne peuvent être écartés par des aménagements mineurs. Il faut faire en sorte que les francophones puissent travailler et se développer dans un milieu plus favorable à leur culture.

Différences de  
langue et de  
culture et place  
des francophones

#### *D. Pratiques des grandes entreprises en matière de personnel<sup>1</sup>*

##### *1. Recrutement*

1141. Nombre d'entreprises se font une règle d'engager plus de francophones que jamais. Toutefois, le plus souvent on exige encore des candidats aux emplois de bureau une certaine connaissance de l'anglais. Dans les grandes entreprises de fabrication qui ont répondu à nos questions sur leur politique de recrutement, près de 70 % des francophones engagés, en 1963-1964, à des salaires de \$ 5 000 à \$ 9 999, devaient connaître les deux langues. Les entreprises appartenant à des francophones, où le recrutement est moindre cependant, attachaient encore plus d'importance à la connaissance de l'anglais.

Exigences en  
matière de langue

1142. Les exigences en matière de langue vont plus loin pour les administrateurs que pour les ingénieurs. Aux postes d'encadrement dans les secteurs de l'exploitation, de la mise en marché et des relations ouvrières, les entreprises exigent la connaissance des deux langues chez près de 90 % de leurs nouveaux employés francophones. Dans le secteur de l'exploitation, tous les francophones engagés à des salaires de \$ 6 500 et plus doivent savoir l'anglais. Dans celui des relations ouvrières, plus de 90 % des nouveaux postes de toutes catégories de salaires exigent une certaine connaissance de l'anglais. En revanche, moins de 60 % des ingénieurs et des scientifiques franco-

1. Sauf indication contraire, les chiffres de la présente section proviennent de MORRISON, « Large Manufacturing Firms ». Rappelons qu'ils se rapportent à des pratiques observées pendant la période de 12 mois qui a pris fin le 30 juin 1964.

phones débutant à un salaire inférieur à \$ 10 000 sont tenus au bilinguisme. Pour ceux déjà au service de l'entreprise, la fréquence de cette exigence est inférieure de 20 à 30 points.

L'emploi des  
langues

1143. Toutes les entreprises de notre échantillon, sauf une, ont des formules de demande d'emploi en français. Celles-ci sont destinées surtout aux travailleurs manuels, mais on peut présumer que les recruteurs font une large utilisation du français dans leurs rapports avec les candidats francophones aux emplois de bureau.

Recrutement  
auprès des  
diplômés  
d'université

1144. Jusqu'à récemment, les grandes entreprises recrutait dans les universités de langue anglaise et parmi les immigrants une grande partie de leur personnel hautement qualifié, mais, à l'époque de l'enquête, leurs équipes de recrutement visitaient également les établissements de langue française<sup>1</sup>. En moyenne, ces recruteurs se rendent deux fois plus souvent dans les universités de langue française que dans celles de langue anglaise. Il faut noter cependant que, par rapport aux promotions de chaque groupe d'universités pour 1963-64, les efforts auprès des universités de langue française ne sont exceptionnels que dans le cas des diplômés en sciences et en génie. Pour ce qui est du commerce, la proportion des contacts par diplômé est en fait plus élevée dans les universités de langue anglaise du Québec que dans celles de langue française.

1145. Considéré sous l'angle des emplois offerts et des personnes engagées, le résultat de cette prospection présente un tout autre aspect. Sur les 277 diplômés en commerce et en génie dont les services ont été retenus, 24 % sortaient d'universités de langue française et 75 % d'universités de langue anglaise. Près des deux tiers des candidats recrutés venaient d'universités de langue anglaise établies hors du Québec. En règle générale, l'offre et la demande en ce qui a trait aux administrateurs, aux scientifiques et aux ingénieurs, semblent aussi présenter quelques différences. Recherchant proportionnellement plus d'ingénieurs, l'entreprise québécoise doit intensifier son recrutement en dehors de la province, d'une part, et atténuer ses exigences en matière de bilinguisme, d'autre part, afin d'attirer plus d'ingénieurs sortant des universités de langue française.

Interprétation  
des données  
relatives au  
recrutement

1146. Il est difficile de généraliser à partir de ces données, l'échantillon étant trop petit et la période d'enquête d'une durée trop courte. De plus, elles ont trait au recrutement de deux catégories de jeunes diplômés d'université, et non à l'ensemble des nouveaux effectifs. Comme elles se rapportent d'autre part aux universités plutôt qu'aux personnes de langue française ou anglaise, elles ne peuvent non plus tenir compte

1. Les données qui suivent doivent être interprétées avec prudence, puisque moins de la moitié des entreprises de notre échantillon ont déclaré avoir envoyé des équipes de recrutement dans les universités, et que nous ne connaissons rien des modes de recrutement des autres entreprises.

de ce que, pour chaque groupe d'universités, un certain nombre de candidats engagés pouvaient appartenir à l'autre communauté linguistique<sup>1</sup>. Ceci dit, il ressort que la proportion des francophones dans le personnel nouveau est de loin inférieure à celle des francophones dans la population du Québec. Elle est même inférieure de 10 points ou plus à la proportion des francophones déjà au service de ces entreprises aux plus bas niveaux de salaires. Manifestement, certains facteurs extérieurs, tels que les difficultés d'ordre linguistique ou la répugnance à entrer dans ces entreprises anglophones, ralentissent l'augmentation des effectifs francophones dans l'entreprise privée.

## 2. Formation

1147. L'évolution rapide de la technologie et la nécessité d'améliorer les méthodes de gestion et de contrôle obligent les entreprises et leurs employés à consacrer beaucoup de ressources et d'énergie à des cours de perfectionnement. Parmi les 32 grandes entreprises de notre échantillon qui offrent une formation quelconque à leur personnel, 24 organisent des cours au sein même de l'entreprise et aident leurs employés à suivre des cours du soir ou des cours libres dans les universités, les écoles techniques et dans d'autres établissements. Les cours suivis au sein de l'entreprise ou à l'extérieur représentent près de 100 000 journées de travail par an.

Cours

1148. Le nombre de journées de travail consacrées aux cours de gestion et de techniques de contrôle, au sein de l'entreprise, est légèrement plus élevé chez les anglophones que chez les francophones, soit 6 362 contre 5 892. Comme à peu près le quart du personnel salarié des grandes entreprises de notre échantillon étaient des francophones, il apparaît clairement que ces derniers ont fait l'objet d'une attention toute particulière.

1149. Pour ce qui est de la mise en marché, des finances et de la comptabilité, la répartition des journées de travail consacrées à la formation se rapproche beaucoup plus de la représentation proportionnelle de chaque groupe linguistique dans ces services. On remarque par ailleurs un fort pourcentage de francophones parmi ceux qui suivent des cours en méthodes d'opération et en d'autres domaines techniques. Ces cours ont été organisés à l'intention de travailleurs qualifiés ou spécialisés qui, au Québec, sont pour la plupart des francophones.

1150. Les cours sont donnés en anglais aux francophones dans presque toutes les disciplines, à l'exception des méthodes de contrôle et d'opération où la proportion de journées de travail consacrées à des

Langue  
d'enseignement

1. Si 24 % seulement des diplômés d'université entrés au service de ces entreprises, durant l'année qui a pris fin en juin 1964, venaient d'universités de langue française, 33 % des effectifs engagés étaient francophones.

cours dispensés en français est nettement plus forte. En revanche, les cours de mise en marché, de finances et de comptabilité sont presque tous donnés en anglais.

1151. Le pourcentage de journées de travail consacrées par les francophones aux cours donnés à l'extérieur des entreprises (40 %) est sensiblement supérieur au pourcentage qu'ils forment dans l'ensemble du personnel salarié (25 %). Nous ne disposons pas de données au sujet de la langue de ces cours.

Enseignement  
des langues

1152. Tout francophone ne possédant aucune ou qu'une faible connaissance de l'anglais éprouve invariablement des difficultés dans la plupart des entreprises de notre échantillon, quel que soit le département, l'anglais y étant partout la langue de travail. Telle n'est pas la situation, en général, dans les entreprises francophones.

1153. Nombre d'entreprises s'efforcent de résoudre les difficultés de langue chez leur personnel nouveau et ancien, en organisant ou en finançant des cours. Bien qu'il s'agisse là d'une pratique assez récente, les cours de langue sont devenus un poste important dans le budget de formation de nombreuses entreprises. Les 32 entreprises de notre échantillon offrant formation ou aide financière ont dépensé \$ 239 700 pour l'enseignement des langues pendant les douze mois antérieurs à l'enquête. Ce montant représente près du quart des sommes affectées aux cours de toute sorte.

1154. L'étude de l'anglais par les francophones absorbe moins du quart des journées de travail consacrées à l'enseignement des langues. Le plus grand effort porte avant tout sur l'enseignement du français aux anglophones. Mais la situation est tout autre quant au nombre de personnes concernées : plus de francophones suivent des cours d'anglais.

Formation par  
l'expérience

1155. Tout nouvel employé reçoit également une formation pratique de compagnons plus expérimentés. Une grande partie de cette formation se donne à l'occasion des rapports amicaux qui s'établissent au sein des petits groupes. Ces genres de relations se forment plus facilement entre personnes ayant un patrimoine linguistique et culturel commun. Nous avons déjà noté que notre échantillon d'entreprises comptait au Québec une forte majorité d'anglophones chez les salariés gagnant \$ 5 000 et plus. Le nouvel employé francophone de ces niveaux de salaires se trouve donc déjà désavantagé du seul fait d'avoir moins de collègues de même langue et de même culture.

1156. Néanmoins, les plus forts effectifs francophones se trouvent dans les catégories inférieures de salaires, où débute la plus grande partie du personnel d'encadrement. Dans le Québec, Montréal mis à part, les francophones forment les trois quarts des personnes gagnant moins de \$ 10 000, et dans la région montréalaise, 45 %. Ainsi, il devrait être facile pour le nouveau venu francophone d'établir des

contacts à ce niveau avec ceux qui viennent du même milieu culturel et linguistique.

1157. Pourtant, la proportion des anglophones étant plus élevée aux échelons supérieurs, une recrue de langue française aura moins d'occasions d'établir des contacts avec ses supérieurs. Il n'est pas rare que les contacts sociaux entre supérieurs et subordonnés jouent un rôle important dans l'avancement professionnel ; ils offrent en effet la possibilité d'accumuler des connaissances précieuses au sujet des politiques et des méthodes de l'entreprise. De plus, ils peuvent fournir au subordonné l'occasion de mettre en valeur ses capacités et de se faire remarquer par ceux qui décident des promotions.

1158. Les recommandations et les appréciations de collègues plus anciens peuvent se révéler très utiles lorsqu'il s'agit de décider, par exemple, du secteur auquel le nouvel employé sera affecté. De l'avis général, certains secteurs se prêtent plus que d'autres à l'avancement professionnel. Lorsque le nouvel employé peut faire un choix dès le début, les conseils de collègues plus expérimentés sont d'une très grande utilité. Bien que les données dont nous disposons soient loin d'être probantes, les francophones récemment engagés dans le monde du travail semblent être affectés plus souvent que les anglophones aux secteurs les moins favorables à l'avancement<sup>1</sup>.

1159. Il ne fait aucun doute que les cours et la formation par l'expérience jouent un rôle primordial dans la carrière. À l'heure actuelle, le nombre des cours dispensés aux francophones semble correspondre à l'importance numérique de ces derniers. Si l'on veut accroître les effectifs francophones aux échelons supérieurs, il faudrait peut-être leur attribuer plus que leur part du budget de formation. Certes, la formation peut largement contribuer à l'avancement des francophones dans les entreprises de langue anglaise, mais elle ne pourra abolir les difficultés tenant aux différences d'ordre culturel. Si l'ambiance culturelle prédominante est anglaise, les contacts sociaux des francophones seront entravés. Il ressort de ces deux derniers points que la formation et l'avancement ne seront possibles chez les francophones que si le milieu de travail leur permet de se comporter comme tels et non comme des quasi-anglophones, ainsi que cela se produit si souvent à l'heure actuelle.

### 3. *Mobilité géographique*

1160. La formation en vue de l'avancement comporte souvent l'acceptation de postes dans plusieurs usines ou bureaux d'une entreprise. La mobilité géographique est un élément essentiel du déroulement de la carrière, et les promotions elles-mêmes supposent souvent des

1. Voir le § 1093.

mutations. Les vacances se créant au hasard, à divers endroits, l'employé doit être disposé à se déplacer s'il veut profiter de l'occasion ; autrement, il devra attendre une place vacante dans la région de son choix.

Salariés gagnant  
\$5 000 et plus

1161. Dans notre échantillon des grandes entreprises, les francophones sont nettement moins mobiles que les anglophones. Les premiers forment 31 % des salariés gagnant \$ 5 000 et plus, mais ne figurent que pour 23 % des mutations entre régions différentes. En outre, 86 % de leurs déplacements s'effectuent au Québec, contre 38 % pour les anglophones. Le personnel des entreprises francophones accuse les taux de mobilité les plus bas de notre échantillon. Il est vrai que ces entreprises sont plus petites et comptent moins de succursales, notamment hors du Québec.

1162. Ce phénomène comporte cependant quelques exceptions. Aux échelons intermédiaires, les francophones semblent avoir un peu plus de mobilité que les anglophones, mais surtout à l'intérieur du Québec. D'autre part, la mobilité varie sensiblement d'une génération à l'autre<sup>1</sup>. Les jeunes francophones semblent accepter les mutations plus volontiers que leurs aînés, et tout autant sinon plus que les anglophones.

1163. Dans l'ensemble toutefois, les francophones sont moins mobiles que les anglophones. On comprend aisément qu'ils soient peu disposés à accepter des mutations à l'extérieur du Québec, où l'obligation de travailler en anglais est encore plus impérative qu'au Québec. Chose peut-être plus importante, sans communauté francophone, sans écoles ni institutions de langue française, les familles des employés se trouvent dans une situation pénible : leur opposition serait décisive. Bon nombre d'entreprises ont déclaré que, craignant cette opposition, elles proposaient moins de mutations à leurs employés francophones. Si cette attitude témoigne de respect pour les sentiments des employés, elle peut réduire également la possibilité pour les francophones d'accéder à des postes mieux rémunérés dans d'autres régions, ou d'élargir leur expérience en travaillant dans diverses usines. Leur avancement au sein des entreprises est par conséquent moins rapide, et cela se reflète dans les écarts de salaires mentionnés plus haut.

Les ingénieurs

1164. De même que les salariés francophones gagnant \$ 5 000 et plus dans les entreprises de fabrication, les ingénieurs francophones se déplacent moins souvent que leurs homologues anglophones. Une proportion importante de ces derniers ont fait leurs études dans d'autres parties du Canada et même à l'étranger avant de s'installer au Québec. À Montréal, 65 % des ingénieurs anglophones sont nés hors du Québec et plus de la moitié ont fait leur études en dehors de la province. De même, la proportion des ingénieurs âgés de plus de 40 ans, ayant

1. AUCLAIR et READ, « A Cross-Cultural Study of Industrial Leadership ».

travaillé dans plus de trois entreprises différentes, est plus élevée chez les anglophones que chez les francophones<sup>1</sup> (65 et 41 % respectivement).

1165. La mobilité géographique des ingénieurs francophones au service des grandes entreprises de fabrication dépend de la nature de leurs fonctions. Dans les domaines du génie, de la recherche et du développement, elle est notablement plus élevée que dans deux autres secteurs importants : la mise en marché et l'exploitation<sup>2</sup>. Elle varie considérablement aussi selon l'âge. Au-dessous de 40 ans, elle est beaucoup plus grande, presque autant que chez les anglophones. Comparativement aux anglophones, les ingénieurs francophones, jeunes ou âgés, prévoient beaucoup plus d'objections de la part de leurs épouses à une mutation éventuelle<sup>3</sup>.

1166. Bien entendu, la répugnance des francophones aux déplacements est étroitement liée à leurs opinions sur l'endroit où leurs chances de succès sont les meilleures. À Montréal, chez les ingénieurs de notre échantillon, 80 % des francophones et seulement 9 % des anglophones situent au Québec les plus grandes possibilités ; près de la moitié des ingénieurs anglophones désignent les États-Unis. Selon certains indices, la situation évolue, mais il faut reconnaître que les ingénieurs francophones ont moins de mobilité, qu'eux et leurs épouses sont moins favorables aux déplacements. Dans les grandes entreprises, cette attitude aura les mêmes répercussions chez les ingénieurs que chez les cadres : ils se condamnent à un rythme de promotion plus lent. Dans les petites entreprises appartenant à des francophones, le même phénomène joue, mais à un degré moindre.

#### 4. Notation et promotion

1167. Les méthodes de promotion rationnelle contribuent habituellement à éliminer la discrimination de caractère subjectif. Avec l'inventaire de la main-d'œuvre et la notation périodique, elles sont partie intégrante des meilleurs systèmes actuels de gestion. Elles peuvent assurer une appréciation objective de tous les candidats d'après des critères de mérite bien définis. Il est donc prévisible que ces méthodes se généralisant, on invoquera de moins en moins les mécanismes de promotion pour expliquer la faible représentation des francophones aux échelons supérieurs de salaires.

1168. Les grandes entreprises de fabrication de notre échantillon ont toutes adopté les méthodes de promotion rationnelle. La quasi-totalité

Avantages de la notation rationnelle

Pratiques des entreprises

1. DOFNY, « Les ingénieurs à Montréal ».  
 2. MORRISON « Large Manufacturing Firms ».  
 3. DOFNY « Les ingénieurs à Montréal ».

d'entre elles prennent en considération plus d'une candidature à l'occasion d'une vacance. Plus de 80 % appliquent des méthodes d'analyse des tâches leur permettant de définir clairement les fonctions de chaque poste ainsi que les qualifications requises. Une proportion d'entreprises quasi identique a recours à une méthode de mesure rationnelle ou périodique du rendement, accompagnée en général d'une entrevue de notation normalisée.

Emploi des langues

1169. Pour l'analyse des tâches, quelque 60 % des entreprises emploient exclusivement l'anglais, et les autres les deux langues ou le français seulement. Dans la mesure où les descriptions des emplois sont surtout utilisées par le service du personnel, ces pratiques ne modifient en rien les chances des employés. Dans les cas, peu nombreux, où elles ont pour objet d'informer les employés, l'usage limité du français peut évidemment réduire les chances des francophones.

1170. La langue en usage dans les entrevues de notation constitue une question plus importante. Les deux tiers des entreprises ont déclaré avoir eu recours à certains aménagements lorsque l'examineur et l'employé ne parlent pas la même langue ; on aurait donc raisonnablement tenu compte des différences d'ordre linguistique en ce domaine important.

Lacunes

1171. La simple application d'une méthode rationnelle ne garantit pas nécessairement d'égales chances d'avancement aux francophones. Malgré l'objectivité de ces méthodes, les structures institutionnelles sont telles que toutes les difficultés d'ordre linguistique et culturel des francophones jouent contre leurs chances de promotion lors de l'appréciation des rendements antérieurs. Ainsi, les francophones travaillant dans la langue seconde sont notés selon les mêmes critères que les anglophones travaillant dans leur propre langue. On juge donc les premiers d'après leur degré d'adaptation aux méthodes de travail de l'entreprise, bien que leur formation les incline à une optique fort différente, et d'après leur entente parmi leurs collègues et leurs supérieurs anglophones. Les candidats anglophones n'ont jamais à faire face à pareilles difficultés culturelles. La répugnance des francophones à profiter de vacances avantageuses hors du Québec et l'absence de cours de gestion en français peuvent toujours réduire leurs chances d'avancement.

Conclusion

1172. Nous devons conclure que, dans la lutte à l'avancement, le régime de travail dans les grandes entreprises assure en soi aux anglophones des avantages qui pourraient être accrus par les méthodes de promotion rationnelle. Il faut modifier systématiquement et les méthodes et le régime dans son ensemble, si l'on veut instaurer une véritable égalité des chances. Si les cadres supérieurs des grandes entreprises s'appliquent comme jamais encore à recruter et former des franco-

phones, malheureusement la signification de l'égalité des deux cultures dans le monde du travail n'a jamais été entièrement comprise, et les mesures pour tenir compte du « fait français » demeurent généralement fragmentaires et empiriques.



*A. Introduction*

1173. Le problème des rapports socio-économiques entre anglophones et francophones se pose dans tout le Canada, mais avec une acuité particulière au Québec. C'est dans cette province que les francophones possèdent le plus grand nombre d'institutions leur permettant d'élaborer une politique de redressement et de développement économiques. Aussi, est-ce au Québec que le principe d'égalité des chances entre francophones et anglophones dans le monde du travail semble susceptible de se réaliser le plus complètement.

1174. Dans les chapitres qui précèdent, nous avons brossé le tableau peu réjouissant de la place des francophones aux échelons supérieurs de la grande entreprise privée, tant au Québec que dans le Canada tout entier, et de celle du français comme langue de travail. Pour accéder aux postes de direction, il faut savoir l'anglais, et souvent les francophones doivent s'angliciser dans une certaine mesure pour atteindre à de tels postes ; les jeunes diplômés francophones ont tendance à se détourner de la grande entreprise privée et à se diriger vers le secteur public et les petites entreprises, où ils peuvent exercer la plupart de leurs activités en s'exprimant dans leur propre langue. Au Québec, cette faible présence des francophones et l'absence presque totale du français dans les secteurs clés de la grande entreprise privée nuisent considérablement à la vie culturelle canadienne-française tout entière.

1175. Il convient cependant de se demander si ces faits reflètent bien toute la réalité actuelle. Par exemple, si l'administration des grandes entreprises privées échappe aux francophones, faut-il en conclure qu'il en est de même dans toute l'activité économique québécoise ? L'industrie de fabrication ne constituant pas toute la vie économique, y a-t-il des

secteurs où les francophones aient les possibilités de progresser et de participer aux décisions importantes en s'exprimant dans leur langue ? Peut-on relever des cas où la grande industrie ait fait des efforts sérieux pour redresser la situation décrite dans les chapitres précédents ?

1176. Pour amorcer une réponse à ces questions, il ne faudra pas nous contenter de la vue statique sur laquelle se fondaient les chapitres précédents, mais saisir une situation en pleine évolution, examiner les aspects dynamiques de la réalité socio-économique du Québec, car de nouvelles tendances se dessinent, certains pôles de croissance émergent, des voies nouvelles s'ouvrent.

1177. C'est l'action de ces forces nouvelles au Québec que nous tenterons de déceler. Elles contiennent en puissance les moyens à prendre pour donner aux francophones et à la langue française un rôle toujours plus grand dans le monde du travail. Elles peuvent ainsi contribuer à l'égalité entre les deux langues et les deux cultures du Canada. Il ne s'agit pourtant pas de dresser un inventaire complet, mais de présenter certains cas particuliers qui nous paraissent significatifs.

1178. Mentionnons d'abord un fait très important : le Québec a toutes les ressources humaines nécessaires pour effectuer les transformations souhaitables. Le recensement de 1961 nous révèle en effet qu'on y trouve 83 % de la population canadienne dont la langue maternelle est le français, 77 % de la population active masculine d'origine française, 80 % des personnes du sexe masculin et d'origine française exerçant une profession libérale, administrative, scientifique ou technique.

1179. Notre examen nous conduira d'abord à l'Hydro-Québec, entreprise où tous les membres du personnel, y compris les cadres supérieurs, peuvent maintenant poursuivre leur carrière en français ; nous verrons comment le français y est devenu langue de travail à tous les échelons. Nous exposerons ensuite les transformations en matière de langue effectuées à la société Marine Industrie Ltée, puis nous nous intéresserons au secteur anglophone de la grande entreprise, cherchant à en mesurer les possibilités de changement d'après deux compagnies bien connues, les Chemins de fer nationaux et le Groupe Alcan.

1180. Nous entendons présenter non pas des modèles à suivre ou à rejeter, mais plutôt des cas où l'on a essayé de remédier aux très graves problèmes étudiés dans les chapitres précédents. Ces expériences fort diverses ont été tentées dans des entreprises qui diffèrent beaucoup par leur nature, leur rôle et leur histoire. Nous

cherchons à découvrir les voies qui, à des degrés divers, ont permis de faire du français une langue de travail<sup>1</sup>.

### B. L'évolution récente au Québec

1181. Depuis une dizaine d'années, la vie politique, économique et sociale du Québec a subi de grands changements, qualifiés de « révolution tranquille » par certains observateurs. Il s'agit d'un phénomène global, dont nous ne mentionnerons que certains aspects plus pertinents.

1182. La fonction publique de la province de Québec a pris de l'importance et a attiré des hommes nouveaux. Il s'agit maintenant d'une administration authentique et moderne ; les exigences d'une bonne gestion y ont été reconnues et les techniques contemporaines, assimilées et adoptées. Le vocabulaire administratif et les attitudes ont profondément changé. L'importance même des tâches à accomplir, le poids des responsabilités, l'augmentation considérable des ressources publiques semblent avoir créé un climat nouveau de confiance, de dynamisme et d'autorité. Ce phénomène tient-il à une prise de conscience collective plus vive ou à une perception nouvelle des réalités ? On ne saurait le dire, mais une constatation s'impose : les francophones du Québec se sont affirmés et ont acquis une conscience plus vive de leur identité.

Le rôle du  
gouvernement

1183. Les transformations que la société québécoise connaissait au même moment ont conduit à une révision de l'ordre de priorité dans les dépenses publiques. La première place a été accordée à l'éducation. En 1964, le gouvernement provincial et les municipalités lui consacraient plus de 7 % du revenu personnel, contre moins de 4 % en 1954. En 10 ans, les dépenses par habitant consacrées à l'éducation ont triplé, alors que le revenu personnel ne faisait que doubler. Cet effort n'est pas particulier au Québec ; on le constate dans toute l'Amérique du Nord, mais il prend au Québec une signification toute spéciale. À l'aube des années 60, la province devait en effet franchir des étapes considérables dans certains autres secteurs et combler un retard très marqué, tout en transformant et en modernisant son système d'enseignement. Cette transformation radicale est en cours à tous les degrés et les recommandations du rapport de la commission Parent sont progressivement mises en application.

L'éducation

1184. Le syndicalisme s'est également transformé. Là, comme ailleurs, il fallait parfois franchir plusieurs étapes à la fois. Aussi, la redéfinition, quelquefois violente, du rôle et du statut du travailleur

Le monde du  
syndicalisme

1. À cet égard, on lira avec intérêt le numéro de juillet 1968 de la revue *Relations industrielles*, consacré à la langue de travail dans l'industrie au Québec.

a-t-elle été marquée de multiples conflits dans le secteur public comme dans le secteur privé ; elle traduisait ce qui se produisait à des degrés divers dans la société tout entière. Dans presque tous les domaines, les Québécois remettaient en cause leurs structures sociales traditionnelles.

La nationalisation  
de l'électricité

1185. Dans cette ambiance, la nationalisation de l'électricité a pris une valeur symbolique d'émancipation. Il n'est donc pas étonnant qu'elle ait eu pour principale conséquence — du moins le croyons-nous — l'adoption du français comme langue de travail. C'était en effet la première fois au Québec qu'une grande entreprise parvenait à surmonter les difficultés posées par la langue dans le contexte nord-américain.

Sociétés para-  
gouvernementales

1186. La création récente d'un certain nombre de sociétés para-gouvernementales est venue s'ajouter à la nationalisation de l'électricité : ces sociétés constituent, de l'avis du gouvernement québécois, des outils indispensables de transformation. C'est le cas de la Société générale de financement, fondée en 1962 et destinée à promouvoir la fusion et la création d'entreprises dans le Québec. Cette société s'est assurée une participation directe dans plusieurs entreprises, dont Marine Industrie sur laquelle nous reviendrons.

1187. Quant à la création de la Caisse de dépôt et de placement, elle visait principalement à constituer un réservoir de capitaux ; on prévoyait que cet organisme accumulerait en 10 ans un actif de plus de \$ 2 milliards<sup>1</sup>. En 1965, le gouvernement créa la SOQUEM (Société québécoise d'exploration minière), avec mission de contribuer au développement minier du Québec. En 1968, c'était la SIDBEC (Sidérurgie du Québec), le gouvernement y engageant \$ 60 millions, à raison de \$ 12 million par année pendant cinq ans. Une partie de cet investissement considérable a permis à la SIDBEC d'acquérir l'actif de la DOSCO (Dominion Steel and Coal Company Ltd).

Les points  
saillants :  
l'éducation et  
l'économie

1188. Deux lignes de force se dégagent de l'évolution que le Québec a connue ces dernières années : l'effort consacré à l'éducation et l'importance attachée au développement économique. Dans le premier cas, les rouages essentiels sont déjà établis ; dans le second, il s'agit surtout d'instruments d'intervention publique dont il est encore difficile de mesurer toute la portée.

### C. L'Hydro-Québec

1189. Une étude plus détaillée de l'Hydro-Québec nous permettra de mieux comprendre les défis que les francophones du Québec entendent relever en ce qui concerne la langue de travail.

1. \$ 2 milliards 400 millions en 1976, suivant *Le Régime de rentes du Québec*, analyse actuarielle, mars 1965.

1190. Pour la première fois, la minorité anglophone du Québec se trouve dans une situation analogue à celle des minorités francophones des autres provinces ; l'Hydro-Québec adopte le français pour langue de travail<sup>1</sup>, comme l'Hydro-Ontario utilise l'anglais. Nous reviendrons sur la question des langues dans les entreprises publiques du Canada.

1191. L'Hydro-Québec est une entreprise publique jouissant d'une autonomie administrative et budgétaire complète. Elle soumet son budget à l'approbation du lieutenant-gouverneur en conseil afin de permettre au gouvernement de prévoir les emprunts qu'il garantira. De plus, le public peut suivre ses activités par le truchement d'un comité permanent de l'Assemblée nationale.

### 1. L'Hydro-Québec dans l'économie québécoise

1192. Par son envergure, l'Hydro-Québec est une entreprise à l'échelle de l'économie québécoise. En 1967, son actif s'élevait à \$ 3 182 millions et ses ventes à \$ 366 millions<sup>2</sup> (ce qui correspond à 41,2 milliards de kilowatts-heure). Ses investissements annuels représentent de 6 à 7 % des investissements nouveaux, publics et privés, de la province de Québec, et ses dépenses en capital, le tiers environ des sommes investies dans les entreprises de service public. Ces proportions se maintiendront sans doute, car les investissements de l'Hydro-Québec sont liés à une demande qui double tous les 10 ans.

1193. L'Hydro-Québec compte quelque 11 000 employés réguliers et occupait en 1967 près de 6 000 hommes sur ses chantiers de construction. En 1967, les salaires<sup>3</sup> de ce personnel se chiffraient à \$ 150 millions. Il s'agit là d'un apport notable à l'économie québécoise, d'autant plus que le réseau s'étend aux régions les plus reculées de la province. L'Hydro-Québec contribue aussi à l'expansion générale, grâce au rôle qu'elle joue auprès des industries à titre de fournisseur ou de client.

1194. Suivant des calculs approximatifs, les prix de l'électricité au Québec et en Ontario seraient à peu près identiques. Le Québec peut attirer de nouvelles industries, mais à condition de leur offrir des coûts de production et des prix intéressants. Le cas échéant, l'Hydro-Québec collabore à la politique de décentralisation industrielle précé-

1. Sous réserve que, dans les communications avec l'extérieur, l'Hydro-Québec entend se conformer aux exigences du client.

2. À titre de comparaison, l'Hydro-Ontario avait en 1967 un actif de \$ 3 320 millions et un chiffre de vente de \$ 369 millions (49,8 milliards de kilowatts-heure). L'Hydro-Québec et l'Hydro-Ontario servent des territoires d'étendue comparable, mais la clientèle de cette dernière, soit 2 240 000 particuliers, entreprises ou municipalités, est plus concentrée que les 1 646 300 clients de l'Hydro-Québec.

3. Hydro-Québec, *Rapport annuel, 1967*.

nisée par les divers gouvernements ; elle peut favoriser l'implantation d'entreprises, lorsque le coût de l'énergie électrique est un facteur important dans les calculs de rentabilité. Sa politique ne serait pas étrangère aux développements de la Cegelec Canada Ltée, de Brown-Boveri Canada Ltd et de Domtar Ltd, dans le nord du Québec.

Politique  
d'achat préfé-  
rentielle

1195. Pour ses achats, l'Hydro-Québec semble avoir une politique analogue à celle de l'Hydro-Ontario : favoriser les entreprises de la province pour autant que l'écart de prix ne dépasse pas 10 %. L'Hydro-Québec permet ainsi à des entreprises de se constituer, et à d'autres d'acquérir, s'il y a lieu, une capacité concurrentielle comparable aux entreprises d'autres régions et de l'étranger. Toutefois cette politique préférentielle atteint rapidement ses limites : en 1966, le tiers des fournitures de l'Hydro-Québec provenaient d'une autre province ; quand elle ne trouve pas de fournisseur au Québec, ni au Canada, la compagnie demande des soumissions à l'étranger.

## 2. Politique linguistique<sup>1</sup>

1196. Nous allons maintenant exposer la transformation qui s'est opérée à l'Hydro-Québec depuis la première nationalisation, soit celle de la Montreal Light, Heat and Power et de la Beauharnois Electric, qui a donné naissance à l'Hydro-Québec, en 1944. La direction et le personnel technique de ces deux entreprises étaient anglophones, et l'anglais était leur langue de travail. Aucun changement ne fut apporté après la nationalisation.

1197. Il n'était pas facile d'agir autrement, car le recrutement de techniciens et d'administrateurs francophones posait des problèmes aigus, les universités québécoises formant plutôt des polyvalents, surtout en génie. Notons cependant qu'au moment où naissait l'Hydro-Québec, l'université Laval fondait le premier centre de génie électrique où l'enseignement se donnait en français, cherchant ainsi à répondre aux besoins des francophones. La création d'une entreprise publique québécoise comme l'Hydro-Québec a multiplié les emplois intéressant les francophones, et stimulé la formation de spécialistes dans les établissements francophones d'enseignement supérieur. Pendant les années 50, à mesure que l'Hydro-Québec progressait et s'orientait vers de nouveaux secteurs d'exploitation, de construction de barrages et de lignes de transport de l'électricité, l'usage du français s'est répandu au sein de l'entreprise, les nouveaux postes étant confiés de préférence à des francophones.

1. Nous avons puisé nos renseignements sur ce sujet dans « La communication linguistique à l'Hydro-Québec », étude effectuée par JACQUES BRAZEAU et JACQUES DOFNY, et soumise à l'Hydro-Québec en mai 1964.

1198. Ces postes allaient par la suite acquérir une importance considérable, car ils appartenaient aux secteurs d'activités appelés à prendre une grande expansion. Toutefois, malgré l'accroissement numérique des francophones, qui deviendraient bientôt majoritaires, l'anglais conservait toujours son statut privilégié à l'Hydro-Québec, surtout aux échelons supérieurs, en raison de la tradition, de l'unilinguisme de certains dirigeants anglophones et du bilinguisme chez les employés francophones.

1199. Le problème linguistique se posa dans toute son ampleur lors de la nationalisation, en 1963, des sociétés Shawinigan Water and Power, Southern Canada Power, Gatineau Power et Northern Quebec Power, où l'anglais était la langue de travail. Dans ces entreprises nouvellement absorbées, on retrouvait un modèle connu : proportion croissante de l'élément anglophone aux postes de direction et concentration des francophones dans les services de la vente et de l'exploitation, là où le public ou la main-d'œuvre exigeait la connaissance du français. Dans certaines autres entreprises nationalisées en 1963 — Compagnie de pouvoir du Bas St-Laurent, Compagnie électrique du Saguenay et Quebec Power —, la direction était à majorité francophone et le français prédominait.

Nationalisation  
de l'électricité,  
1963

1200. C'est lors de ses plus grandes réalisations techniques et du réaménagement complet de ses structures administratives<sup>1</sup> que l'Hydro-Québec transforma radicalement le régime de la langue de travail. La création du complexe Manicouagan-Outardes présentait un défi à la fois technique et linguistique. Manic 5 est le plus grand barrage à voûtes multiples du monde et l'une des grandes réalisations techniques de notre époque, dans le domaine hydro-électrique. Manic 5 fut aussi le théâtre le plus frappant de la transformation linguistique. D'autre part, la solution que trouva l'Hydro-Québec au problème du transport de l'électricité place cette compagnie à l'avant-garde dans ce domaine : c'est la première fois qu'une ligne de 735 000 volts fait l'objet d'une exploitation commerciale.

1201. L'ampleur des opérations et l'étendue du territoire posèrent de graves problèmes de communication interne. Que le personnel fût à majorité francophone ou non, les entreprises nouvellement intégrées utilisaient surtout l'anglais comme langue de travail. On amorça certains changements : ainsi, le français est devenu la langue de la comptabilité et de la discussion en équipe. Cependant, à cause de la complexité de sa situation linguistique, l'Hydro-Québec a fait effectuer une étude sur l'emploi des langues dans ses services. À la suite d'expériences déjà

1. On a dû réunir sous une même administration 12 entreprises privées et une cinquantaine de coopératives d'électricité, intégrer autant de conventions collectives et de régimes de pension, adapter le réseau de distribution et d'approvisionnement, ordonner les tarifs suivant un système unique.

faites et à la lumière des conclusions de cette étude<sup>1</sup>, l'adoption du français comme langue de travail a semblé la meilleure solution.

1202. Deux facteurs principaux expliqueraient la rapidité et l'efficacité avec lesquelles le changement de langue s'est effectué : le niveau même où fut prise la décision et les secteurs stratégiques où se produisit le changement. L'usage de plus en plus fréquent du français à la direction même de l'Hydro-Québec a déclenché une vaste réaction en chaîne. Avant la nationalisation de 1963, les pressions favorables au changement venaient surtout des échelons inférieurs ; concentrés dans les services de l'exploitation et de la vente, les francophones étaient isolés du siège social. Après 1963, les pressions se sont également exercées à partir des échelons supérieurs, de sorte qu'il s'est produit une sorte d'osmose. La nouvelle direction a généralisé l'utilisation du français, consolidant ainsi l'habitude, jusque-là fragile chez les francophones, d'employer cette langue au travail. Le français est devenu la langue des contacts avec le personnel, du journal d'entreprise *Entre nous*, et de la presque totalité des publications destinées au personnel. Depuis 1968, la direction entière et 95 % des employés s'expriment en français, et on emploie exclusivement cette langue dans les réunions de travail et la correspondance interne<sup>2</sup>.

1203. C'est toutefois dans le domaine technique que la transformation a eu le plus de répercussions. L'importance de l'anglais comme véhicule de communication dans l'industrie et la technique étant chose bien connue, la francisation pouvait paraître un objectif impossible en milieu nord-américain. C'est pourtant la construction du complexe Manicouagan-Outardes qui a déclenché le mouvement en 1963. Les responsables de l'entreprise ont réussi à changer les habitudes de travail en donnant systématiquement l'exemple. Des équipes d'ingénieurs se sont formées spontanément pour traduire les termes techniques. Pour la première fois, des ouvriers et des contremaîtres de l'Hydro-Québec rédigeaient leurs rapports en français à l'aide de manuels et de lexiques en français. Des mots comme « blondin », « bâtardeau » ou « fardier<sup>3</sup> » sont devenus courants et ainsi la preuve a été faite, sur une grande échelle, que l'on pouvait se servir du français pour parler de technique.

### 3. Les services linguistiques

1204. Parallèlement à l'action des ingénieurs, la création de services de traduction et de recherche linguistique contribuait à franciser le

1. BRAZEAU et DOFNY, « La communication linguistique à l'Hydro-Québec ».

2. D'après une déclaration de M. Robert Boyd, directeur général de l'Hydro-Québec, à la télévision de Radio-Canada, le 9 octobre 1968.

3. *Cableway, coffer dam, truck.*

vocabulaire de l'administration et de la technique. À la direction générale du personnel, le service des manuels compte maintenant 10 rédacteurs. Il est chargé de coordonner et de réviser les travaux de rédaction, de traduction ou d'adaptation des textes de caractère administratif et technique destinés aux directions générales. Il fournit ainsi aux administrateurs, aux ingénieurs, aux techniciens et à l'ensemble du personnel les outils indispensables à l'amélioration du français parlé et écrit. En outre, à la direction des relations publiques, un service s'occupe également des questions de langue, étant chargé des travaux de rédaction et de traduction destinés à l'extérieur.

1205. À l'origine, les services linguistiques se consacraient surtout à la traduction ; à l'heure actuelle, ils font de plus en plus de rédaction en français. Peu à peu, il est apparu plus économique et plus efficace d'adapter manuels, brochures et formulaires français que de traduire de l'anglais des documents américains ou canadiens.

1206. L'Hydro-Québec a aussi mis en œuvre un programme d'enseignement des langues à l'intention de tous les employés, mais destiné surtout aux anglophones. Elle a adopté la méthode VOIX ET IMAGES DE FRANCE. Sauf exceptions, les cadres anglophones se sont tous inscrits à ces cours. Selon les renseignements obtenus, les réunions se déroulent maintenant en français sans difficulté ; certains anglophones continuent toutefois de rédiger leurs rapports en anglais.

1207. L'Hydro-Québec nous a fourni les chiffres suivants en ce qui concerne les cours de langues et de traduction : de 1963 à la fin de juin 1968, 731 employés ont suivi des cours de langues — anglais ou français — ou des cours de traduction, soit à l'Hydro-Québec même, soit dans des établissements d'enseignement. Ces cours ont coûté \$ 160 817 en frais directs et \$ 304 470 en temps-salaires, soit une dépense totale de \$ 465 287. Ils ont été onéreux : \$ 650 par personne.

1208. On estime que, dans l'ensemble, les cours de langues ont donné les résultats escomptés. Les facteurs de succès semblent avoir été, d'une part, la motivation personnelle de l'employé, c'est-à-dire la nécessité d'utiliser la langue étudiée dans son travail, et, d'autre part, le fait de se trouver dans une entreprise qui lui permet d'utiliser quotidiennement les notions apprises.

1209. Même si la langue de travail est le français, l'anglais conserve son importance, les cours d'anglais étant presque aussi suivis que les cours de français. En fait, ils sont aussi nécessaires, car certains ingénieurs éprouvent parfois de la difficulté à fournir des plans et devis en anglais quand la clientèle l'exige.

1210. Il reste encore quelques secteurs à prédominance anglophone, surtout dans l'ouest du Québec. En 1965, par exemple, la direction et les cadres moyens de l'ancienne Gatineau Power étaient anglophones

Bilan des cours  
de langues

Francophones

Anglophones

dans des proportions respectives de 90 et 37 %. Les cadres anglophones étaient unilingues dans la plupart des cas, et le personnel, francophone comme anglophone, avait l'habitude de travailler en anglais. Les circonstances qui ont suscité la francisation des autres entreprises n'existent pas au même degré dans cette région du Québec. Aussi le personnel administratif a-t-il demandé que, malgré l'éloignement du siège social, les cours de français soient intensifiés, pour éviter que soit compromise la mobilité des employés au sein de l'entreprise. Certains administrateurs craignaient que l'ignorance du français ne nuise à leur avancement<sup>1</sup>. La demande ayant été agréée, 37 dirigeants de la région de la Gatineau ont suivi, depuis 1965, un cours intensif de 30 semaines, au rythme hebdomadaire de 28 heures.

1211. Disons, en terminant, que peu de diplômés anglophones semblent attirés par une carrière à l'Hydro-Québec, même si l'entreprise dispense à ses frais des cours de français. Sans doute est-ce dû à des facteurs analogues à ceux qui jouent, en sens inverse, pour le jeune diplômé francophone à l'égard de la plupart des grandes entreprises établies au Québec : l'apprentissage d'une nouvelle profession et, en même temps, d'une deuxième langue de travail, ainsi que l'inquiétude quant aux chances de promotion.

#### 4. *Les communications avec l'extérieur*

1212. Dans ses relations avec l'extérieur, l'Hydro-Québec doit tenir compte de l'univers technologique nord-américain, dont elle dépend étroitement. Sur ce plan, les impératifs techniques et économiques semblaient vouer à l'échec toutes les tentatives d'emploi du français.

1213. Les communications avec l'extérieur ressortissent à deux domaines distincts : les relations avec la clientèle et les relations avec les fournisseurs. Lorsque l'Hydro-Québec vend, la langue du client s'impose, qu'il s'agisse de particuliers ou d'entreprises.

Les appels  
d'offres

1214. Par contre, l'Hydro-Québec, lorsqu'elle achète, détermine sa propre politique à l'égard de ses fournisseurs. Quand elle s'adresse au marché québécois, elle fait ses appels d'offres en français ; dans les autres cas, elle les rédige dans les deux langues. Lorsqu'elle utilise le français, elle envoie également la version anglaise du cahier des charges pour habituer le fournisseur aux termes français correspondants. Depuis l'adoption de cette mesure, on a constaté que les fournisseurs utilisaient davantage les termes français.

1. Ils ont raison, semble-t-il, si l'on en juge par la déclaration suivante : « Il est évident [...] qu'une parfaite connaissance du français est essentielle à une gestion efficace des affaires à l'Hydro-Québec et dans ses sociétés affiliées. Il est également manifeste qu'il ne serait guère possible pour qui ne possède pas très bien le français de bénéficier de promotions auxquelles sa compétence lui donnerait droit par ailleurs. » Conférence donnée le 28 avril 1965, à l'Institut canadien de recherche en relations industrielles, par ROGER CHARTIER, directeur général du personnel à l'Hydro-Québec.

1215. En outre, l'Hydro-Québec a pris l'initiative d'exiger des plans et devis bilingues pour ses commandes ; la version française, le cas échéant, a priorité sur la version anglaise et elle fait foi. C'est un des cas importants où l'Hydro-Québec a établi une politique officielle en matière de langue. Certaines compagnies, par exemple la Northern Electric, ont commencé à s'adapter à cette exigence. Pour y parvenir, elles doivent non seulement mettre sur pied des services de traduction, mais s'assurer le concours de techniciens de langue française. En conclusion, les mesures prises par l'Hydro-Québec ont permis d'accroître l'usage du français dans l'économie québécoise.

Les plans  
et devis

### 5. *L'Institut de recherche de l'Hydro-Québec*

1216. La demande d'électricité s'accroît de 7 à 8 % par année ; en 1985, on aurait épuisé toutes les possibilités d'aménagement hydro-électrique rentables, compte tenu du coût actuel et prévisible de l'électricité et des distances. Aussi l'Hydro-Québec s'est-elle tournée vers l'énergie thermique, créant une centrale à Tracy. Elle a aussi entrepris la construction d'une centrale nucléaire à Gentilly avec la coopération de la Commission de contrôle de l'énergie atomique et grâce au concours financier du gouvernement fédéral. Enfin, elle a décidé de fonder un institut de recherche qui a exigé un investissement initial de \$ 30 millions. On prévoit que, d'ici 10 ans, il faudra à peu près doubler cette somme. Cet institut se consacrera à la recherche pure et appliquée dans les domaines du transport et de la conversion de l'énergie. Ce sera le seul centre canadien de recherche au sein de cette industrie, et certains domaines d'étude, tel celui de la pile à combustible<sup>1</sup>, sont d'intérêt mondial.

L'énergie,  
condition du  
développement  
technologique

1217. L'Institut de recherche sera terminé en 1971 et mobilisera environ 200 chercheurs de toutes langues et de toutes origines. Il contribuera, en collaboration avec les universités, à la formation d'un personnel technique et scientifique hautement qualifié, et il lui offrira d'intéressants débouchés. La langue des rapports internes sera le français ; pour les rapports avec l'extérieur, on adoptera celle du client.

### 6. *Conclusion*

1218. La transformation radicale dans l'emploi des langues effectuée à l'Hydro-Québec est un cas particulier. Elle ne saurait être étendue à l'ensemble des grandes entreprises du Québec, les conditions différant considérablement de l'une à l'autre. Nous pouvons tout de même tirer de cette expérience quelques enseignements utiles. On est d'abord frappé

1. La pile à combustible permettrait de réduire considérablement le coût du transport de l'énergie.

par le profond changement d'attitudes en matière de langue survenu depuis la nationalisation de 1963.

1219. L'enquête BRAZEAU-DOFNY fait état du scepticisme qui régnait alors à propos de l'adoption officielle du français comme langue de travail à tous les niveaux de l'entreprise. La prépondérance de l'anglais dans les secteurs technique, commercial et administratif en Amérique du Nord apparaissait comme un obstacle insurmontable. On invoquait particulièrement la nécessité de communiquer avec l'univers anglophone environnant. Dans ce contexte, la francisation semblait peu réaliste, et on craignait qu'elle ne transformât l'Hydro-Québec en une enclave.

1220. Or, l'utilisation du français comme langue de travail a réussi, et les craintes initiales se sont révélées sans fondement. On est donc en droit de se demander si la langue anglaise n'était pas maintenue pour la seule raison que traditionnellement les cadres supérieurs avaient été formés d'anglophones unilingues, et si le poids des traditions et les circonstances historiques ne s'étaient pas substitués aux véritables exigences de la situation.

1221. Ce sont surtout les rapports dynamiques entre supérieurs et subordonnés qui ont assuré le succès de l'opération. Lorsque la haute direction d'une entreprise rompt avec certains usages, les employés peuvent être disposés à accepter le changement, mais, pour être efficace, cette rupture doit s'accompagner d'efforts méthodiques et soutenus, et de mesures concrètes. Dans le cas de l'Hydro-Québec, le défi était de taille; aussi a-t-il fallu faire preuve d'originalité et d'esprit inventif, et consacrer des ressources considérables à ce qui était, en Amérique du Nord, un nouveau langage technique.

Le « cercle vicieux » : la demande et l'offre de personnel qualifié

1222. L'histoire de l'Hydro-Québec souligne d'une certaine façon le rapport étroit entre la demande et l'offre de personnel qualifié. L'usage en matière de recrutement et de langue de travail semble avoir contribué, autant que la formation technique, à la division des tâches entre les deux groupes linguistiques. Les francophones n'occupaient pas les postes clés, mais cela n'était pas nécessairement attribuable à un manque de formation technique et administrative. S'ils n'ont pas été formés autrement dans les écoles professionnelles, c'est aussi à cause du peu de débouchés qui s'offraient à eux<sup>1</sup>.

1223. Pour le moment, l'Hydro-Québec est un cas unique. Les expériences ainsi que les efforts des autres entreprises s'inscrivent dans une conjoncture différente. L'Hydro-Québec se situe à l'avant-garde, car elle s'est engagée sur des voies nouvelles et a démontré que celles-ci étaient praticables et pouvaient conduire à des résultats. C'est là peut-être son apport le plus important dans le domaine qui nous intéresse, soit celui de la langue et de la culture.

1. BRAZEAU et DOFNY, « La communication linguistique à l'Hydro-Québec ».

#### D. Marine Industrie Ltée

1224. Marine Industrie est une entreprise manufacturière dont la Société générale de financement a pris le contrôle en 1965. De son côté, elle contrôle les sociétés Forano et Volcano<sup>1</sup>. Elle a son siège social à Montréal, ses ateliers et chantiers à Sorel-Tracy et à Paspébiac.

1225. Le groupe Marine Industrie occupe quelque 4 500 personnes, dont plus de 200 ingénieurs, techniciens et dessinateurs. Ses ventes sont passées de \$ 53 millions en 1965 à \$ 67 millions en 1966, puis à \$ 79 millions en 1967. À cet égard, le groupe se classe 77<sup>e</sup> parmi les 100 plus grandes entreprises canadiennes.

1226. Notre attention se portera surtout sur les ateliers et chantiers de Sorel, dont les activités se sont diversifiées au cours des dernières années. Aux constructions navales s'est ajoutée la fabrication de wagons de chemin de fer, de turbines et d'alternateurs ; Marine Industrie effectue également des opérations de renflouement. Sa flotte de dragage est la plus importante du Canada.

1227. Avant que la Société générale de financement ne prenne le contrôle de Marine Industrie Ltée, en 1965, l'entreprise appartenait à une famille canadienne-française. La langue de travail de l'administration était l'anglais, notamment pour la comptabilité, les procès-verbaux, les notes de service, les assemblées du comité exécutif et du conseil d'administration. L'anglais était aussi la langue de travail des ingénieurs et des techniciens. Le français était utilisé davantage par les ouvriers ; l'usine étant située à Sorel, dans une région francophone, la main-d'œuvre était presque exclusivement de langue française. La situation correspondait au modèle assez répandu dans la vie industrielle québécoise, comme on l'a vu précédemment.

La langue de travail

1228. Avec le changement de direction, le français est devenu la langue de travail de la direction générale et des cadres de l'entreprise. Sans directives précises sur la politique linguistique, la direction a étendu l'usage du français à ses rapports avec les employés. Il s'est produit le même phénomène qu'à l'Hydro-Québec. L'attitude de la nouvelle direction a eu un effet d'entraînement sur les francophones qui ont repris l'habitude d'utiliser le français, et sur les anglophones qui ont senti davantage l'utilité de le savoir ou de l'apprendre le cas échéant. C'est ainsi que le français est devenu la langue principale de l'administration (y compris la comptabilité).

1229. La situation est différente toutefois au niveau de l'exploitation et de la technique. En effet, dans ces domaines, la langue de travail

La langue du client : son impact

1. La Volcano a son siège social à Montréal, son usine à Saint-Hyacinthe et des services commerciaux à Toronto et à Québec. La Forano a son siège social et son usine à Plessisville, et des services commerciaux à Halifax, Toronto, North Bay, Vancouver, Plessisville et Montréal.

est celle du client, qui, en un certain sens, s'impose sous ce rapport. Ceci est particulièrement net à l'occasion d'appels d'offre pour des travaux très complexes. C'est là une situation où l'effet du monde technique et commercial extérieur se fait clairement sentir sur la langue de travail à l'intérieur même de l'entreprise. Dans ce cas, les « impératifs techniques et économiques » jouent pleinement. Ainsi, le travail effectué pour un client de New York, Halifax ou Vancouver amènera les services techniques à utiliser l'anglais au sein de l'usine.

1230. Il y a au moins un domaine où l'impact est favorable au français. Marine Industrie se classe au premier rang dans le monde pour la fabrication de turbines et d'alternateurs, et compte parmi ses clients importants l'Hydro-Québec, qui établit ses plans et devis et rédige ses appels d'offre en français. Cela permet le travail en français à un secteur de l'exploitation et de la technique, celui de l'équipement hydro-électrique. L'usage du français y est facilité par la fabrication sous licence française des alternateurs Alsthorn et des turbines Neyrpic. La documentation technique étant en français, il va de soi que la langue de travail est le français.

1231. Par contre, Marine Industrie a reçu une commande de cinq groupes de générateurs d'une valeur de \$ 25 millions, pour la centrale de Churchill Falls. Les appareils seront construits sous licence française, mais, le client étant anglophone, la langue de travail des ingénieurs, techniciens et dessinateurs sera l'anglais, semble-t-il. Dans ce secteur, les cadres sont en majorité francophones et tous bilingues, à l'exception de quelques Européens (Français et Suisses), qui ne parlent que le français.

1232. Certains ministères fédéraux aussi sont des clients importants de Marine Industrie, notamment ceux de la Défense nationale, des Transports et des Travaux publics. Or, l'on ne trouve d'eux, à Marine Industrie, ni appels d'offres ni cahiers des charges qui aient été reçus dans les deux langues : tous sont en anglais. Les communications avec ces ministères se font exclusivement en anglais, « parce que les correspondants avec qui traite l'entreprise sont de langue anglaise et paraissent incapables de comprendre et de s'exprimer en français<sup>1</sup> ». C'est dire que les ministères fédéraux sont considérés comme des clients anglophones. La langue des clients, ministères fédéraux en l'occurrence, s'impose alors dans les services techniques pour l'exécution de la commande<sup>2</sup>.

1. Lettre de M. Gérard Filion, président de Marine Industrie, à la Commission, en date du 5 juin 1968.

2. Dans la division du dragage, par exemple, tout se traite en anglais avec le Conseil des ports nationaux et le ministère des Transports. Les communications avec le ministère des Travaux publics se déroulent quelquefois dans les deux langues, mais le plus souvent en anglais. Dans la division de la construction des wagons, toutes les communications avec les Chemins de fer nationaux s'effectuent en anglais. Plus loin, nous traiterons de nouveau de l'influence du gouvernement fédéral sur l'emploi de la langue au sein des entreprises.

1233. Ainsi, la connaissance du français est jugée essentielle pour tous les postes de direction, mais non pour les services techniques ; c'est d'ailleurs dans ce secteur, plus particulièrement celui de la construction navale, que l'on trouve le plus grand nombre d'anglophones. Si tous les francophones qui y occupent les postes de cadres sont bilingues, quelques cadres anglophones ne savent pas le français.

Conclusion

1234. La situation à Marine Industrie met en lumière l'influence du client sur la langue de travail d'une entreprise. Grâce à l'attitude de la haute direction, il a été relativement facile de faire du français la langue de l'administration, mais il n'en a pas été de même dans les services techniques. La langue utilisée par les clients dans les appels d'offres et les plans et devis détermine la langue de travail des services techniques de l'entreprise.

1235. Comme les clients les plus importants de Marine Industrie sont le gouvernement fédéral, les Chemins de fer nationaux et l'Hydro-Québec, faire une plus large place au français ne serait pas aussi difficile qu'on pourrait croire. Nous avons vu que l'Hydro-Québec exerce déjà une influence déterminante en ce sens. Les ministères et autres organismes fédéraux contribueraient eux aussi à conférer au français le statut d'égalité authentique que nous recherchons, s'ils l'employaient dans leurs relations commerciales et techniques avec des entreprises francophones comme Marine Industrie. L'administration fédérale, en employant surtout l'anglais, se trouve à l'imposer au sein des entreprises francophones.

### *E. Les Chemins de fer nationaux du Canada*

1236. Les Chemins de fer nationaux sont probablement l'entreprise du Canada la plus connue. Leurs activités sont « pancanadiennes », dans toutes les acceptions du mot, et à peu près personne n'ignore le rôle qu'ils ont joué dans l'histoire du pays. En raison de ce rôle et en sa qualité d'entreprise publique, le C. N. constitue un symbole et doit refléter certaines réalités du milieu canadien. Sans doute consciente de cet impératif, la direction des Chemins de fer nationaux s'est attaquée directement et sur plusieurs fronts au problème du bilinguisme et du biculturalisme. Contrairement à l'Hydro-Québec ou à Marine Industrie, elle a procédé par des directives très explicites.

1237. Un bulletin intitulé : « Objectifs et politiques du C. N. concernant l'usage de l'anglais et du français » a été adjoint au « guide de la direction<sup>1</sup> » en avril 1966. Ce document, qui est communiqué à tous

La langue de communication avec le public

1. Bulletin n° 19.30, du 27 avril 1966.

les cadres et mis à la disposition de l'ensemble du personnel, définit la politique de la compagnie quant aux rapports avec l'extérieur, notamment avec les fournisseurs et les organismes publics. Au Québec et dans les régions où une forte proportion de la clientèle a le français pour langue maternelle, tous les services doivent être facilement accessibles en anglais et en français. Le bulletin prévoit à cette fin que, dans les localités et les services visés, le personnel devra comprendre, aussitôt que possible, un nombre suffisant de personnes capables de traiter avec le public dans les deux langues ; que les affiches, avis, documents de réclame et d'information, publications, formules destinées au public, seront en français ou en anglais, ou bilingues, selon les besoins ; que tout client écrivant au C. N. en français ou en anglais recevra une réponse dans sa langue ; que la correspondance émanant de la compagnie sera rédigée dans la langue maternelle ou dans la langue courante du destinataire, si elle est connue ou peut être facilement vérifiée. Il est prévu en outre que, dans les gares et les hôtels des grandes villes partout au Canada, les indications portées à l'attention des voyageurs devront dans « un délai raisonnable » figurer en anglais et en français. La compagnie a créé un « comité du bilinguisme », dont font partie divers cadres supérieurs. Il se réunit deux fois par mois pour faire le bilan des progrès accomplis, et formuler des recommandations au président.

1238. Ses délibérations ont amené le président de la compagnie, en mars 1968<sup>1</sup>, à donner instruction que soient prises « immédiatement » les mesures nécessaires pour informer le personnel des trains de voyageurs et des gares de l'obligation de s'adresser au public en anglais et en français dans la province de Québec et dans certaines autres régions déterminées. Ainsi, les futurs agents de train et les employés en rapport avec le public seront prévenus que les droits d'ancienneté dépendront dorénavant de l'aptitude à s'exprimer dans les deux langues. Celle-ci serait désormais un critère de sélection de première importance, mais variable selon le lieu et la nature des fonctions.

1239. Toute cette question a été étudiée par un groupe constitué à cette fin. Son aspect le plus difficile avait trait à la position des syndicats relativement aux droits d'ancienneté. En effet, la compagnie estime devoir prendre toutes les mesures possibles pour faciliter l'emploi des deux langues avant de demander aux syndicats de renoncer volontairement aux droits acquis quant à l'ancienneté, dans le cas des employés qui ne satisfont pas à l'obligation du bilinguisme. Autre effet de la règle de l'ancienneté : les licenciements frappent d'abord les nouveaux effectifs. En cas de réduction du personnel, ce sont donc les employés bilingues récemment engagés qui sont mis à pied.

1. Lettre du président aux vice-présidents et chefs de service, en date du 13 mars 1968.

1240. L'application des principes régissant l'affichage a été étendue dernièrement<sup>1</sup> à toutes les gares et haltes du pays, « que les indications dussent ou non être remplacées ». Le français sera désormais la langue dominante au Québec et dans les régions à majorité francophone.

1241. Le bulletin d'avril 1966 porte également sur les communications internes. Il stipule que, dans la province de Québec et dans les régions du pays où le français est largement utilisé, les Chemins de fer nationaux entendent faciliter et promouvoir l'emploi du français comme langue de travail pour les rapports verbaux et écrits, à l'intérieur de l'entreprise. Dans les localités visées, les affiches, avis, règlements, instructions, publications et formules destinés au personnel seraient en français, en anglais ou bilingues, « selon les besoins »; la correspondance interne et les rapports pourraient être rédigés dans la langue maternelle du rédacteur et l'on ferait en sorte que, « dans les plus brefs délais possible », tout employé francophone puisse s'adresser à certains de ses supérieurs en sa langue maternelle. La compagnie entend mettre à la disposition du personnel des cours de langues et un service de traduction afin que les employés améliorent leur connaissance de la langue seconde en fonction des exigences des postes qu'ils occupent ou pourront occuper à l'avenir.

1242. La compagnie envisage également la création d'unités de travail francophones. Elle étudie comment, du point de vue linguistique, s'effectuent les liaisons horizontales et verticales entre certains services au Québec. Ces études, qui ont fourni des renseignements très utiles, n'ont pas encore donné lieu à des mesures concrètes. L'un des principaux obstacles à l'adoption du français comme langue de travail, d'après nos renseignements, tiendrait à ce que le « règlement unifié d'exploitation des chemins de fer » — bible du cheminot — est rédigé en anglais. La compagnie a donc consacré beaucoup de temps et d'argent à la traduction de ce règlement en français et vient d'obtenir de la Commission canadienne des transports l'autorisation d'utiliser la version française. Il est trop tôt pour prévoir les conséquences de cette initiative, mais il est évident qu'il s'agit d'un pas vers la solution d'un problème que nous avons constaté ailleurs, à savoir l'absence d'un vocabulaire technique. Parmi les problèmes plus généraux, notons l'obligation faite dans le passé aux cadres francophones de travailler en anglais et la difficulté qui en résulte de revenir à leur langue maternelle, ainsi que la nécessité d'élaborer une terminologie technique touchant les domaines qui débordent le cadre du règlement d'exploitation. La compagnie a donc créé un service linguistique qui englobe la section de traduction et l'école de langues. Ce service a publié plusieurs vocabulaires consacrés au matériel marchandises et aux services voyageurs.

1. Lettre de l'adjoint exécutif du président au président du comité du bilinguisme, en date du 14 mars 1968.

1243. Les études précitées ont eu en outre des résultats intéressants et inattendus. De l'avis de plusieurs des employés interviewés, ce sont moins les mesures prises par la compagnie — politiques, service de traduction, règlements, etc. — qui ont étendu l'usage du français au travail, que les sentiments nés de la tendance générale chez les Québécois à faire une place de plus en plus grande au français comme langue de travail.

1244. La compagnie a également accordé beaucoup d'attention à l'emploi des deux langues par les cadres et le haut personnel administratif. Elle s'efforce d'augmenter la proportion de cadres bilingues au sein des services ; d'accroître par le recrutement dans les universités le nombre des cadres bilingues, francophones pour la plupart, qui forment la base de la pyramide hiérarchique ; de promouvoir et de déplacer le personnel bilingue afin de lui faire acquérir de l'expérience dans divers secteurs de travail ; de combiner cours de langues et mutations ; enfin, d'engager des cadres supérieurs bilingues<sup>1</sup>. Dans cet effort pour définir les objectifs à longue échéance, « on se rend compte qu'il faudra des années pour les réaliser pleinement ». Les francophones occupent de plus en plus de postes de direction et leur avancement est assez rapide puisque les promotions surviennent à intervalles de deux ans, en moyenne. Quelques-uns, toutefois, remplissent des fonctions juridiques ou médicales, où les mutations sont généralement moins fréquentes. Il est néanmoins admis que plusieurs années s'écouleront encore avant que le nouveau personnel bilingue ait acquis, en proportion importante, les connaissances et la compétence requises pour aspirer aux postes de haute direction. En dépit de ces efforts vigoureux en faveur de l'emploi du français comme langue de travail, l'anglais demeure la langue de travail prédominante de la direction, au siège social et ailleurs.

L'enseignement  
des langues

1245. Les Chemins de fer nationaux ont institué au sein même de l'entreprise un programme complet d'enseignement des langues<sup>2</sup>. Les cours de français ont débuté de façon méthodique en 1965. La compagnie s'est dotée d'un laboratoire de langues de 22 cabines et a retenu les services de deux spécialistes des méthodes audio-visuelles. Elle a établi des normes sous la direction de spécialistes de l'université McGill, puis adopté la méthode VIF. Nombre d'adaptations ont été apportées depuis. À l'heure actuelle, quatre cours pour 10 à 15 élèves sont constamment en marche. Ils durent 40 semaines à un rythme hebdomadaire de six heures. Il faut compter environ 900 heures d'enseigne-

1. « C. N. R. Policy and Strategy Regarding Bilingualism at Supervisory and Senior Administrative Levels », le 30 avril 1968.

2. Ces renseignements sont extraits d'un rapport de M. FRÉDÉRIC PHANEUF, chef du service de linguistique, intitulé : « Canadian National Language Training Program », daté du 25 avril 1968.

ment pour préparer l'élève à prendre part aux activités d'un groupe francophone ; et même alors l'étudiant est loin d'être parfaitement bilingue. La Commission des écoles catholiques de Montréal a collaboré elle aussi à cet enseignement des langues en offrant un cours de 50 heures au personnel du C. N. La compagnie offre d'autres cours à des catégories spéciales d'employés, aux agents de train, par exemple, et, d'une manière générale, au personnel en rapport avec le public. On y enseigne un vocabulaire adapté aux besoins des élèves. La compagnie organise également, pour des groupes comprenant des cadres supérieurs, des stages de cours intensifs de quatre semaines, dont certains à l'université Laval.

1246. Si les Chemins de fer nationaux offrent un programme complet d'enseignement des langues, celui-ci accuse une faiblesse qui est commune à tous : l'absence d'un véritable cycle d'entretien pour les élèves qui n'ont ni l'occasion ni la possibilité de mettre en pratique les connaissances acquises.

1247. La manière directe dont les Chemins de fer nationaux ont abordé la question du bilinguisme, soit par des déclarations de principe et des directives formelles, incite à des comparaisons avec les méthodes employées et les résultats obtenus par d'autres entreprises. La comparaison, toutefois, ne serait pas tout à fait équitable. Les objectifs de l'Hydro-Québec et de Marine Industrie étaient différents. Il s'agissait, pour ces entreprises, de faire du français la langue de travail prédominante. Or tel n'a pas été et ne pourra jamais être le cas pour les Chemins de fer nationaux, entreprise s'étendant à tout le Canada. Leur but consiste plutôt à réaliser le bilinguisme dans leurs établissements. À ce sujet, la direction de la compagnie a montré qu'elle était fermement décidée à poursuivre cet objectif. Mais, s'il s'agit véritablement d'édifier une entreprise bilingue, plutôt que d'accroître simplement le nombre des employés parlant les deux langues, la compagnie aurait intérêt, selon nous, à étudier plus à fond les divers types d'unités francophones, domaine qu'elle a à peine exploré jusqu'ici. Les résultats pourraient en être d'autant plus féconds que la compagnie a une activité importante au Québec et qu'elle y a même son siège social.

Conclusion

### *F. L'Alcan*

1248. Alcan Aluminium Limitée (anciennement Aluminum Limited) est une société de gestion canadienne d'envergure internationale. Elle est à la tête du Groupe Alcan dont il convient de décrire brièvement les activités, afin de faire connaître le cadre en fonction duquel nous interpréterons les politiques et les usages en matière de langue.

1249. Alcan Aluminium Limitée a été fondée en 1928. Elle est issue d'une société d'origine américaine qui avait construit une première usine à Shawinigan en 1900, puis une deuxième à Arvida en 1926. Celle-ci est aujourd'hui la plus grande usine d'aluminium du monde. En 1968, les filiales du Groupe Alcan ont un actif brut de \$ 3 milliards et des effectifs de 61 000 employés ; elles vendent, dans plus de 100 pays, 1,2 million de tonnes de métal brut ou transformé. Le Groupe a des intérêts dans 70 filiales ou sociétés affiliées réparties dans plus de 30 pays.

1250. C'est du Canada que ce vaste complexe international est dirigé, car la société-mère, Alcan Aluminium Limitée, a son siège social à Montréal. C'est aussi au Canada que sont établies ses principales usines et qu'on trouve la majeure partie de l'actif du Groupe : plus de 60 % de sa production de métal brut est canadienne ; les investissements ont été de \$ 1,3 milliard au Canada, dont \$ 765 millions au Québec, sur un total de \$ 2,1 milliards. Les effectifs canadiens sont de 18 000, dont 12 200 au Québec. Le Groupe Alcan comprend une vingtaine de compagnies au Canada ; l'Aluminium du Canada, Ltée, dont le siège social se trouve aussi à Montréal, est la principale filiale. Son activité commerciale et industrielle s'étend de la Colombie-Britannique à Terre-Neuve. Ses principaux établissements sont situés à Arvida, Alma (usine de l'Isle-Maligne), Shawinigan et Beauharnois, dans le Québec, à Kingston, en Ontario, et à Vancouver et Kitimat, en Colombie-Britannique. Nous limiterons notre examen de la situation linguistique aux activités de l'Aluminium du Canada, Ltée, et de ses principales filiales en territoire québécois.

1251. Les produits et les débouchés déterminent dans une large mesure les politiques linguistiques d'une entreprise. Dans le cas de l'Aluminium du Canada, Ltée, il importe de noter que seulement 0,5 % de sa production, en valeur, est vendue au grand public, contre 81,5 % à des entreprises de fabrication, 14,5 % à des entrepreneurs de construction, et 3,5 % à des organismes publics. Les clients étrangers achètent environ 85 % de sa production de lingots, le Québec et le reste du Canada en absorbent respectivement 6 et 9 %. Enfin, 15 % des actionnaires d'Alcan Aluminium Limitée sont des résidents du Québec.

1252. L'Alcan forme donc un ensemble de sociétés dont l'enracinement au Québec est ancien et profond ; c'est aussi un groupe qui traite avec le monde entier et dont le caractère international s'affirme de plus en plus.

Les données du  
problème de la  
langue

1253. Le problème de la langue se pose à presque toutes les grandes entreprises aujourd'hui. L'entreprise communique avec ses clients, ses fournisseurs, ses actionnaires ; elle est implantée dans un

milieu donné et elle a des relations étroites avec les pouvoirs publics ; enfin, ses employés communiquent entre eux au travail. Il faut que tous ces éléments soient homogènes du point de vue linguistique pour que la question de l'emploi des langues ne se pose pas. Dans tous les autres cas, l'entreprise doit adopter une politique touchant la langue de communication avec le public et la langue de travail. Elle doit satisfaire à la fois sa clientèle, ses employés et le milieu où elle est installée.

1254. Pour l'Alcan, société aux ramifications mondiales, toutes les langues importantes sont d'usage courant, mais l'anglais est la langue des communications avec le siège social. Il est donc normal que son attitude soit très libérale quant à l'emploi des langues et que ses politiques linguistiques soient très souples. En fait, dans ses activités de caractère international comme dans celles qu'elle exerce au Québec ou dans le reste du Canada, l'Alcan a pour ligne de conduite de laisser, autant que possible, le choix de la langue aux intéressés, qu'il s'agisse de fournisseurs, d'employés ou de clients. Cette règle découle d'un principe plus général selon lequel l'Alcan cherche à s'adapter et même à s'identifier aux nombreux milieux où elle se trouve. C'est ainsi qu'elle prône et pratique le bilinguisme au Canada, surtout au Québec. Mais l'emploi de l'anglais ou du français n'est régi par aucun code précis de type administratif et n'est d'aucune manière compartimenté suivant les services, la localisation ou autrement.

1255. Comme nous le verrons plus loin, cette politique générale a fait du français la principale langue de travail des usines situées au Québec, mais l'anglais reste prédominant au siège social de l'Aluminium du Canada, Ltée, à Montréal.

1256. Dans un régime où l'usage de la langue est laissé aux préférences de chacun pour l'essentiel, l'adaptation au milieu et la langue dominante de travail dépendent en définitive des politiques de l'entreprise en matière de recrutement et d'avancement ; celles-ci enfin déterminent les proportions respectives des francophones et des anglophones au sein du personnel. Afin d'établir la classification du personnel de l'Alcan selon la langue, il convient de distinguer les usines du Québec et le siège social de Montréal, ainsi que les services et les niveaux hiérarchiques.

1257. Dans les usines québécoises de l'Alcan, la proportion des francophones dans l'ensemble du personnel est de 95 % ; elle tombe à 80 % pour les salariés gagnant \$ 5 000 et plus<sup>1</sup>. Divisant ce personnel selon qu'il gagne moins ou plus de \$ 10 000, nous observons que les francophones appartiennent surtout au premier groupe et que les anglophones forment une forte majorité dans le deuxième. Les pourcentages des

Classification  
du personnel  
selon la langue

Les usines du  
Québec

1. Sauf indication contraire, les chiffres qui suivent sont basés sur une enquête de 1965.

francophones, d'après ce partage, sont respectivement de 82 et de 35. Ces chiffres s'expliquent en partie par la faible présence des francophones dans les services techniques, et notamment chez les scientifiques dans les laboratoires d'Arvida<sup>1</sup>.

1258. Cependant les francophones participent pleinement à la direction des usines : à Arvida, le directeur et deux de ses adjoints immédiats sont d'expression française ; à Alma, cinq des huit postes supérieurs, y compris celui de directeur, sont occupés par des francophones. La situation est analogue dans les autres usines du Québec<sup>2</sup>.

Le français,  
langue de travail  
des usines du  
Québec

1259. Il est conforme à la politique linguistique de l'Alcan que le français soit la principale langue de travail des usines. Les directives et les autres communications parviennent aux employés en français ; tous les imprimés (formulaires, brochures et autres documents de l'entreprise) sont en français ou dans les deux langues ; affiches, écriteaux, panneaux de signalisation, cartes-matricules et annuaires téléphoniques sont en français ou dans les deux langues ; les chèques de paie et les certificats d'avantages sociaux sont en français ou en anglais, selon le choix de l'employé. Les conventions collectives de travail sont négociées et rédigées en français, la version française faisant foi s'il existe aussi une version anglaise<sup>3</sup> ; le journal d'usine est rédigé exclusivement en français à Arvida, à Alma (usine de l'Isle-Maligne), à Shawinigan et à Beauharnois. *Le lingot*, bimensuel de 16 pages publié à l'intention des neuf établissements de la région Saguenay-Lac-Saint-Jean, est presque entièrement en français, à l'exception de deux pages. L'Alcan embauche un grand nombre de francophones unilingues pour ses usines et oblige les anglophones à une connaissance au moins passive du français. Même au niveau de la direction des usines, chacun doit être libre d'utiliser sa langue.

1260. Certes, l'anglais est encore largement utilisé dans certains secteurs administratifs et techniques, ainsi qu'aux postes de commande. Si les communications avec les ouvriers, les employés de bureau et les contremaîtres s'effectuent en français, chez les cadres supérieurs elles se déroulent souvent dans l'une ou l'autre langue, selon les interlocuteurs ou les circonstances. Les relations avec le siège social ou avec les services des entreprises non québécoises du Groupe se déroulent en anglais généralement ; certains manuels d'entretien de l'équipement fabriqué dans d'autres provinces ou à l'étranger ne sont pas encore

1. Les laboratoires d'Arvida ne servent pas qu'aux usines du Québec. Ce sont les seuls du Groupe international Alcan spécialisés dans la production de l'aluminium. On y trouve donc des chercheurs de nombreux pays ; des techniciens étrangers y viennent constamment [en missions d'information ou pour des stages de formation. Il est donc exclu que le français y soit la seule langue de travail.

2. Chiffres de 1969.

3. Des 24 conventions collectives en vigueur en 1969, 15 sont rédigées en français seulement et 9, dans les deux langues.

traduits en français, mais, dans l'ensemble, c'est le français qui domine nettement dans les usines québécoises de l'Alcan.

1261. La situation au siège social de l'Aluminium du Canada, Ltée, à Montréal, est à peu près l'inverse de celle des usines de la province, tant pour la place des francophones que pour l'emploi du français. Le personnel du siège social est composé de francophones dans une proportion de 18 % environ. Chez ceux qui gagnent \$ 5 000 et plus, la proportion n'est que de 12 %, soit à peu près la même que pour les groupes touchant moins ou plus de \$ 10 000 (14 % et 11 % respectivement). Comme dans la plupart des entreprises, les francophones sont relativement bien représentés dans les relations publiques (40 % de ceux qui gagnent \$ 5 000 et plus) et dans les services du personnel (27 %). Par contre, ils sont peu nombreux dans l'exploitation (4 %), dans le génie et la recherche (6 %), ainsi que dans les services de vente et de publicité (12 %). Ils forment cependant le tiers du personnel dans les services comptables et financiers.

Le siège social

1262. La situation du français au siège social de l'Alcan ne peut guère être florissante dans ces conditions. Néanmoins, elle est plus favorable que ces chiffres ne donnent à penser. En effet, bon nombre d'anglophones ont travaillé dans des usines du Québec au cours de leur carrière et souvent encore doivent traiter avec le personnel francophone des usines; il en résulte qu'une proportion notable des anglophones du siège social sont bilingues. Suivant diverses indications datant de 1968, on peut estimer que 45 % des cadres de Montréal sont bilingues et que la proportion est la même pour l'ensemble du personnel. Le pourcentage variera cependant d'un service à l'autre. Il pourra atteindre 70 % dans les services du personnel, des relations publiques et de la publicité et être relativement faible aux achats ou dans les services techniques.

Bilinguisme

1263. Le bilinguisme est d'ailleurs nécessaire au siège social. Bien que l'anglais soit la langue habituelle de communication avec les usines, les directives et autres textes d'intérêt général émanant du siège social sont distribués dans les deux langues. Les plans et devis des services de génie sont établis en anglais, en règle générale, mais en français à Alma et à la filiale Forces motrices du Saguenay Ltée. L'étiquetage des produits de consommation est habituellement bilingue; les manuels, les fiches et catalogues techniques et prix courants sont diffusés dans les deux langues, ainsi que la *Revue Alcan*. Tous les communiqués destinés à la presse « nationale » paraissent dans l'une et l'autre langue, mais au Québec les communiqués régionaux ne sont rédigés qu'en français. Les films commandités par l'Alcan sont généralement réalisés dans les deux langues. Le rapport annuel est publié

en versions anglaise et française. Tous les certificats d'actions sont libellés dans les deux langues.

1264. La langue de communication avec les pouvoirs publics est un autre élément de la situation qui convient d'être souligné. En règle générale, le choix de la langue est laissé au correspondant ; avec le gouvernement du Québec et les entreprises publiques provinciales, l'emploi du français est courant ; par contre, dans les communications avec l'administration fédérale, seul l'anglais est utilisé<sup>1</sup>.

1265. Au siège social du Groupe Alcan, quelle que soit la place faite au bilinguisme, la langue de travail demeure l'anglais, à cause de la prédominance très nette du personnel anglophone.

Cours de langues  
et de perfection-  
nement

1266. L'Alcan est au nombre des premières grandes entreprises qui se sont préoccupées de la question du français au travail. C'est sans doute pour une bonne part que ses usines sont situées dans des régions à très forte densité francophone et que les premières d'entre elles y ont été établies dès le début du siècle. Les efforts de l'Alcan pour étendre l'usage du français au domaine industriel procèdent déjà d'une longue tradition. Les cours de français aux employés remontent à 1938-1939. (Citons aussi la traduction en français, en 1943, de cours de l'International Correspondence School que suivaient les employés, de même que la permission de passer les examens en français.) Il faut peut-être attacher une plus grande importance encore, du point de vue de la langue comme de l'évolution des relations du travail, à l'action menée conjointement pendant 10 ans par l'Alcan et la C. S. N. dans le domaine de la classification des tâches. Ce travail, et plusieurs autres dans le même sens, ont contribué à créer et à implanter un vocabulaire français dans l'industrie de l'aluminium. On publiera bientôt un vocabulaire bilingue de plus de 10 000 termes relatifs non seulement à la métallurgie de l'aluminium, mais à des domaines aussi variés que la comptabilité, les relations du travail et la sécurité.

1267. L'Alcan favorise selon deux formules l'apprentissage des langues chez son personnel. Aux anglophones dont les fonctions nécessitent la connaissance du français, elle offre à ses frais des cours qui se donnent, au besoin, pendant les heures de travail. Depuis 1963, on estime qu'un peu plus de 200 personnes au siège social ont suivi ces cours. La deuxième formule intéresse les autres employés ; sur demande, l'Alcan paie la moitié des frais pour tout cours d'anglais ou de français suivi dans un établissement reconnu, en dehors des heures de travail. Depuis 1963, 200 employés du siège social ont suivi des cours de français dans ces conditions, de même qu'un nombre indéterminé d'employés anglophones et francophones des divers endroits du Québec où

1. Suivant une enquête de 1965 sur les communications officielles.

se trouvent des établissements de l'Alcan<sup>1</sup>. Notons qu'aux usines d'Arvida on compte trois professeurs de français permanents et quatre à temps partiel.

1268. Depuis de nombreuses années, l'Alcan s'efforce de recruter des diplômés des universités de langue française du Québec. Parmi les diplômés d'université qu'elle recrute, quelque 30 %, ou une quinzaine par année, principalement en génie, en commerce et en sciences, viendraient des établissements francophones du pays. Ces jeunes diplômés ne sont pas tenus de connaître les deux langues, mais ils sont fortement incités à apprendre l'anglais afin de ne pas compromettre leurs chances d'avancement à long terme.

Recrutement  
des diplômés  
d'université

1269. Entreprise d'envergure internationale, l'Alcan a jugé normal et avantageux de s'adapter à la situation linguistique du Québec. Comme les employés des usines sont francophones, le français y est la langue des communications internes ; il y est aussi langue de travail, puisque les avis et les directives sont donnés en français et que les descriptions des tâches et un grand nombre de manuels techniques sont en français. Que la plupart des manuels d'entretien de l'équipement n'existent qu'en anglais, cela constitue une anomalie. Imputable à des facteurs extérieurs, elle aurait pu être corrigée en partie si l'Alcan avait toujours exigé de ses fournisseurs des cahiers ou manuels rédigés en français. La situation est différente au siège social, mais comme il s'agit d'un centre nerveux rayonnant à travers le monde, l'influence du milieu local y est moins contraignante.

Conclusion

1270. Les services du gouvernement du Québec, en employant le français, suscitent une plus grande utilisation de cette langue à l'Alcan. Par contre, l'emploi de l'anglais par les services du gouvernement fédéral tend à maintenir le régime linguistique existant.

1271. La politique de recrutement et de formation du personnel favorise une participation très marquée des francophones à la direction des usines, de même qu'à certains postes de gestion du Groupe Alcan lui-même, au Canada ou à l'étranger. Ici encore, cependant, on retrouve un trait des grandes entreprises québécoises qui nous est maintenant familier : la concentration des francophones dans les services des relations publiques et du personnel, et le peu de place du français dans les secteurs techniques et scientifiques.

1272. L'Alcan a pour politique d'encourager l'emploi du français au Québec, et par conséquent le bilinguisme, puisque les communications avec le reste du monde se font principalement en anglais. Cette poli-

1. Les deux formules mentionnées ci-dessus s'appliquent aussi aux cours et stages de perfectionnement, nombreux en anglais et en français. Notons que l'Alcan a fondé à Genève un centre permanent de formation des cadres, le Centre d'études industrielles.

tique, touchant les individus plutôt que les structures administratives, ne s'est pas traduite par un ensemble de règles écrites sur l'emploi des langues.

### *G. Observations générales et conclusions*

1273. Si nous avons examiné les politiques et les pratiques de quatre grandes entreprises en matière de langue, c'est que nous voulions nous appuyer sur des situations concrètes et tenir compte de la diversité des circonstances dans notre appréciation générale. Nos observations sur les régimes linguistiques des entreprises et sur les solutions aux problèmes de langues peuvent s'ordonner autour de trois thèmes : les objectifs, l'influence du milieu et les exigences du marché.

#### *1. Les objectifs*

1274. L'Hydro-Québec et Marine Industrie ont fait du français une langue de travail nettement prioritaire à tous les niveaux de l'entreprise. Ces deux sociétés n'ont pas cru devoir protéger l'emploi de l'anglais par des règles particulières, puisque c'est la langue prédominante du continent nord-américain et qu'elle continue d'être nécessaire au sein de l'entreprise. Pour elles, la solution du problème linguistique a donc été simple et directe, sinon radicale.

1275. Aux Chemins de fer nationaux et à l'Alcan, l'anglais est la langue dominante des cadres, et l'objectif de ces entreprises est de devenir bilingues. Or, on sait qu'il est beaucoup plus difficile d'instaurer et de maintenir un régime bilingue qu'un régime unilingue. Le bilinguisme suppose un certain équilibre, et celui-ci est sans cesse menacé par les pressions en faveur de l'une ou l'autre langue; son maintien exige donc des efforts incessants. Par ailleurs, au cours de notre étude sur la fonction publique, nous avons vu qu'il y avait une différence essentielle entre le bilinguisme des individus au sein d'une institution et le bilinguisme institutionnel. Les moyens varieront donc selon qu'une entreprise s'oriente vers l'une ou l'autre de ces deux formules.

1276. En fait, ni les Chemins de fer nationaux, ni l'Alcan n'ont adopté le bilinguisme institutionnel. Aux Chemins de fer nationaux, où il existe un ensemble complexe et détaillé de directives en matière de langues, le choix de la langue de travail n'est évidemment pas laissé aux préférences des employés. Cependant, il ne s'agit pas encore de bilinguisme institutionnel, car certains éléments indispensables font défaut, notamment le concept des unités francophones et un agencement organique des fonctions et des carrières permettant à un francophone d'atteindre aux plus hauts postes sans jamais être handicapé par sa langue

et sa culture. À l'Alcan, au contraire, on mise carrément sur le bilinguisme individuel. Les pratiques ne sont pas définies de façon précise et la situation en matière de langue évolue donc sans cesse suivant les circonstances. L'équilibre linguistique, encore plus précaire qu'aux Chemins de fer nationaux, y repose essentiellement sur l'énergie et la persévérance des francophones au sein de l'entreprise. Si la formule du bilinguisme individuel permet une grande souplesse et convient à des situations où les deux langues sont également enracinées dans la réalité, par contre, là où une langue tend à dominer, les individus doivent mener un combat quotidien sur le front linguistique. Dans ces conditions, la question ne se pose même pas de savoir si, à l'Alcan, un francophone qualifié peut faire une carrière normale en français. Il pourra y travailler sans doute mais, s'il ne connaît pas l'anglais, il ne pourra jamais accéder à des postes de direction. Les anglophones, par contre, peuvent accéder à ces postes sans qu'on exige d'eux qu'ils sachent le français. Le principe d'égalité n'est donc pas respecté.

## 2. *Le milieu*

1277. Ce qui a le plus influé, semble-t-il, sur les politiques linguistiques, est le climat général régnant au Québec depuis le début des années 60 : affirmation d'une volonté nationaliste renouvelée, multiplication des instruments d'intervention gouvernementale, transformation et modernisation des institutions. Cette volonté générale de renouvellement a amené les milieux d'affaires à réviser en profondeur leurs politiques et pratiques en matière de langue. Cela s'est produit par exemple aux Chemins de fer nationaux, à l'Hydro-Québec et à Marine Industrie, parfois à la faveur de modifications de structures comme dans ces deux derniers cas. Les changements ont été moins apparents à l'Alcan, en partie parce qu'on s'était adapté plus tôt au milieu francophone; mais là aussi on s'est préoccupé davantage du problème de langue et de culture ces dernières années.

## 3. *Les marchés*

1278. Nos enquêtes sur le secteur privé ont fait ressortir le rôle capital que joue la langue du client sur le régime linguistique de l'entreprise. Dans les grandes entreprises francophones de notre échantillon, par exemple, 96 % du personnel francophone gagnant \$ 8 000 et plus par année doivent savoir l'anglais<sup>1</sup>. Presque tous leurs collègues sont francophones; nous devons donc supposer que ce bilinguisme leur est imposé par des circonstances extérieures à l'entreprise. De leur

1. MORRISON, « Large Manufacturing Firms ».

côté, les petites entreprises canadiennes francophones faisant partie de notre échantillon écoulent 72 % de leur production au Québec, et pourtant n'utilisent le français dans la correspondance avec leurs clients que dans une proportion de 64 %<sup>1</sup>. On peut même penser que ces entreprises francophones communiquent souvent entre elles en anglais.

1279. S'il y avait tendance à une plus large utilisation du français dans les affaires au Québec, le personnel francophone pourrait employer plus souvent le français au travail. Comme le client détermine la langue qu'emploiera le fournisseur, lequel est souvent le client d'une troisième entreprise, on se trouve enfermé dans un cercle, et le français est sacrifié la plupart du temps, sauf dans le commerce de détail. Une décision en faveur du français dans le travail prise par un noyau de grandes entreprises francophones, dont l'Hydro-Québec, la S. G. F., Marine Industrie et SIDBEC, pourrait briser le cercle et déclencher une vaste réaction en chaîne dans les autres entreprises.

1280. Cet effet d'entraînement aurait plus d'ampleur encore si les ministères et autres organismes fédéraux employaient le français, puisqu'ils sont souvent de très gros clients dans le domaine de la fabrication et des services sociaux et financiers. Il n'est pas impossible que, transformant le régime linguistique, on s'aperçoive que la langue du client, qui joue si fort aujourd'hui en faveur de l'anglais, n'a été, somme toute, que la langue d'une certaine tradition, sinon celle de la facilité.

1281. À cet égard, il est remarquable que les deux sociétés d'État que nous avons étudiées, l'Hydro-Québec et les Chemins de fer nationaux, aient adopté, en matière de langue, des mesures plus radicales, en un certain sens, que les deux entreprises privées, l'Alcan et Marine Industrie. Les deux premières se sentent sans doute des obligations plus grandes envers le milieu, tout en étant moins soumises aux contraintes du marché.

1282. Notons, pour terminer, une volonté certaine de changement et d'adaptation au milieu français dans toutes les entreprises. Cette adaptation est susceptible de prendre plusieurs formes suivant les circonstances. Le temps semble propice à une étude des moyens. C'est ce à quoi est consacré le prochain chapitre.

1. MORRISON, « Small Manufacturing Firms ».

*A. Introduction*

1283. L'anglais est habituellement la langue de travail dans les emplois techniques et les fonctions de direction des grandes entreprises privées au Canada. Il en est ainsi au Québec, même hors de Montréal, où les francophones forment pourtant une très forte majorité. Cette situation leur rend difficiles l'accès et la promotion à la plupart des postes les plus nouveaux et les plus rémunérateurs. Elle contribuait dans le passé aux écarts de revenu et aux disparités professionnelles ; elle constitue encore aujourd'hui l'obstacle majeur à une égalité réelle entre francophones et anglophones dans le domaine économique.

Emploi des  
langues et  
chances  
d'avancement

1284. De plus, la situation linguistique actuelle est défavorable, dans l'ensemble, à la vitalité de la langue et de la culture françaises au Canada. Si une langue ne sert pas à exprimer tout l'éventail des faits économiques et technologiques, il est à craindre qu'elle ne perde de son dynamisme et de son utilité. L'anglais est devenu l'unique langue de travail d'un grand nombre de Canadiens dont la langue maternelle est le français. Aussi il n'y a guère d'espoir, à long terme, pour le français au Canada, si, au travail, seuls les ouvriers le parlent.

Répercussion de  
l'emploi des  
langues sur la  
vitalité du  
français

1285. Les moyens propres à assurer l'essor de la langue et de la culture françaises au Canada sont, dans une large mesure, ceux qui procureront aux francophones une égalité de fait dans la vie économique du pays. Les francophones n'auront d'égales chances de réussite que s'ils peuvent, au même titre que les anglophones, utiliser leur langue comme langue de travail principale. Pour que le français demeure une langue vivante au Canada, il devra être utilisé largement dans la gestion des entreprises et dans la technologie.

Des droits linguistiques formels ne sauraient suffire

1286. Dans le livre premier, nous avons présenté un projet de droits linguistiques pour un Canada effectivement bilingue et biculturel. Ce projet tendait à consacrer juridiquement le droit des francophones et des anglophones à un enseignement et à des services gouvernementaux en leur langue. Nos recommandations touchant les provinces et les districts bilingues avaient pour objet de protéger les droits des minorités francophones et anglophones. Depuis, le Parlement a adopté la loi des langues officielles et le Nouveau-Brunswick s'est déclaré province officiellement bilingue. D'autres provinces ont également pris des mesures pratiques en ce sens. Mais ces lois et ces mesures ne sauraient établir à elles seules un véritable régime d'égalité entre les deux communautés linguistiques. Ces droits officiels doivent s'accompagner de mesures modifiant la situation linguistique dans le monde du travail.

1287. On ne peut compter sur le seul jeu des forces économiques pour apporter une authentique égalité de chances aux francophones ni un renforcement de leur langue et de leur culture au Canada. Il est plutôt à craindre que ces forces n'entraînent le résultat opposé, si elles s'exercent librement.

La situation à Montréal

1288. Montréal, « deuxième ville française du monde », à 64 % francophone avec sa banlieue, illustre bien les dimensions du problème. La zone métropolitaine de recensement de Montréal comprend 27 % des francophones du Canada et 32 % de ceux du Québec. La puissance industrielle de la province est largement concentrée à Montréal. Cependant cette ville a un rayonnement plus étendu. Elle est un port international et une place financière, commerciale et économique pour le Canada tout entier. Une forte minorité de sa population est anglophone ; pour des raisons historiques, l'anglais domine dans l'administration de ses principales entreprises. Chose paradoxale, dans la seule grande agglomération industrielle canadienne à majorité francophone – située dans la seule province où les francophones l'emportent numériquement –, la majorité doit apprendre une autre langue, et l'utiliser au travail, pour occuper sa place dans les secteurs les plus importants de la vie économique de cette ville et de cette province. L'urbanisation, déjà avancée, se poursuit au Québec et les francophones se heurtent de plus en plus nombreux aux problèmes qu'entraîne la prépondérance de l'anglais dans le monde du travail – et cela bien que leur proportion ait augmenté à Montréal<sup>1</sup>.

1289. Les effets de l'immigration ont accentué les difficultés. Montréal, la plus grande ville du Canada, est un pôle d'attraction naturel pour les immigrants. Vu sa majorité de langue française, cette ville devrait normalement abriter une florissante colonie d'immigration franco-

1. Les personnes d'origine française formaient 44 % de la population de Montréal en 1848, 53 % en 1871 et 67 % en 1961. Dans l'île de Montréal, leur proportion est passée de 60 % en 1871 à 64 % en 1951, pour régresser légèrement à 62 % en 1961.

phone, mais on sait que Montréal n'a pas joué ce rôle. Ni le Canada, ni Montréal en particulier, n'ont attiré beaucoup d'immigrants francophones. De plus, les autres groupes se fixant à Montréal ont eu tendance à se lier linguistiquement à la communauté anglophone. À l'occasion du débat récent sur les droits linguistiques en éducation, on a vu que même les Italiens (dont le taux d'intégration aux francophones est pourtant le plus élevé) manifestent aujourd'hui un vif désir de faire instruire leurs enfants en anglais. La prédominance de l'anglais dans la vie économique est sans doute le premier facteur de l'orientation linguistique des immigrants.

1290. La situation de Montréal, unique à certains égards, offre quand même quelques indications quant à l'avenir du français au Canada. Dans une perspective plus large, les effets combinés de divers phénomènes : la baisse de la natalité et l'urbanisation croissante chez les francophones, ainsi que le jeu de l'immigration, confèrent un caractère d'urgence à la question linguistique. Certains faits nouveaux dans le monde du travail permettent, il est vrai, une plus large utilisation du français et une plus grande participation des francophones. Cependant, à moins d'être coordonnés et développés considérablement dans leur forme et leur portée, ils ne suffiront, selon nous, ni à assurer aux francophones du Canada des chances égales ni à maintenir la vitalité de leur langue et de leur culture. Ne pas apporter les changements qui s'imposent pourrait avoir de graves conséquences sur l'avenir du pays.

### *B. Égalité des chances et bilinguisme institutionnel*

1291. Réaliser l'égalité des chances est beaucoup plus complexe et difficile dans l'entreprise privée que dans les domaines de l'enseignement et de l'administration publique. Demandons-nous d'abord quels changements seraient nécessaires pour assurer aux francophones à peu près les mêmes possibilités qu'aux anglophones. Le nœud de la question réside plutôt dans le caractère des institutions que dans les aptitudes des individus; aussi, pour instaurer une authentique égalité des chances dans le secteur privé, faudra-t-il essentiellement s'appuyer sur le bilinguisme institutionnel plutôt que sur le bilinguisme individuel, même si celui-ci est plus largement répandu que jamais auparavant.

1292. Le principe du bilinguisme institutionnel n'engage pas chaque employé de l'entreprise. Il n'implique pas non plus que chaque entreprise, au Canada, utilise le français et l'anglais comme langues de travail. À Calgary, par exemple, il serait absurde d'exiger d'une entreprise locale qu'elle utilise le français comme langue de travail; l'inverse le serait aussi à Rimouski. Même dans la situation future la plus favo-

Le bilinguisme institutionnel, base de l'égalité des chances

nable à l'apprentissage de la langue seconde, de nombreuses catégories d'entreprises de diverses régions canadiennes conserveront leur caractère fondamentalement unilingue. À ce point de vue, le bilinguisme dans un pays bilingue peut être assimilé à deux unilinguismes liés l'un à l'autre. Toutefois, dans quelques régions du Canada, divers groupes clés d'institutions devront mettre au point ou développer une certaine forme d'organisation bilingue.

1293. Aussi, quand nous faisons mention du bilinguisme institutionnel pour le secteur privé, avons-nous à l'esprit quelque chose d'assez particulier en ce qui concerne la structure des entreprises. Nous n'entendons pas, rappelons-le, que dans un établissement bilingue tout employé soit bilingue. En effet, nous sommes persuadés que des réformes entièrement axées sur l'expansion du bilinguisme individuel seraient malencontreuses. Presque partout où ces méthodes ont été mises à l'essai, le gros de l'effort pour apprendre la langue seconde et l'utiliser au travail retombe toujours sur les francophones ; les anglophones demeurent unilingues et l'anglais conserve sa prédominance dans le travail. Un bilinguisme institutionnel véritable, dans une organisation, se caractérise surtout par des unités et des filières hiérarchiques bien définies où francophones et anglophones peuvent poursuivre leur carrière dans leur langue. S'il est nécessaire d'utiliser la langue seconde, cette obligation devrait incomber également aux membres des deux groupes. La situation actuelle est bien éloignée de cet idéal.

La mise en œuvre du bilinguisme institutionnel

1294. Pour réaliser un secteur privé vraiment bilingue, il faudra accorder la plus haute priorité à une importante expansion des secteurs de travail utilisant le français. Cela peut s'accomplir de deux façons : d'abord, en encourageant le dynamisme et la croissance des entreprises qui font usage du français comme langue de travail à tous les échelons ; ensuite, en apportant des modifications quant à la langue de travail et à la gestion du personnel, là où l'anglais jouit actuellement d'un monopole. Les sociétés du premier groupe sont plutôt modestes quant à leurs effectifs, et les moyens à mettre en œuvre pour les développer relèvent essentiellement des politiques économiques générales ; aussi nous attachons-nous principalement à l'autre groupe.

1295. Ainsi que dans nos recommandations intéressant la fonction publique et les forces armées, notre concept de base est celui de l'unité francophone. Toutefois, le bilinguisme institutionnel peut revêtir diverses formes selon les entreprises, eu égard à la localisation des usines et des bureaux, à l'étendue des marchés, aux possibilités de recrutement en personnel possédant les qualifications techniques et linguistiques requises. Dans la plupart des cas, le bilinguisme individuel demeurera un élément de compétence fort recherché. On aura toujours besoin de communications internes rapides et de contacts avec les deux groupes linguistiques,

à l'extérieur. Cependant, le bilinguisme institutionnel devrait maintenir au minimum les cas où l'employé est obligé de travailler dans la langue seconde.

1296. On devra bien distinguer l'idéal à poursuivre et les objectifs immédiats. Le but ultime du bilinguisme institutionnel doit comporter l'égalité des chances pour les francophones au sein des entreprises canadiennes, notamment dans les provinces et les districts bilingues. Voilà à notre avis la conséquence logique et morale du concept de l'égalité des chances au sein d'un pays bilingue. Aussi proposerons-nous les premières mesures à prendre pour réaliser notre plan à l'échelle nationale. Mais il faut nous intéresser d'abord aux régions où le problème se pose de façon pressante, et où les possibilités de changement sont les meilleures. Sous ce rapport, le Québec vient sans aucun doute au premier rang.

1297. Dans l'Introduction générale, nous avons traité du rôle du Québec dans l'élaboration d'un régime d'égalité pour le Canada :

Le Québec est [...] un milieu où les aspirations et les besoins de quatre francophones sur cinq, au Canada, peuvent être satisfaits : du seul fait de la concentration, la vie en français s'y réalise spontanément et est plus facile à organiser. C'est pourquoi, à notre avis, le rôle des Québécois dans la vie française au Canada devra être reconnu bien plus qu'il ne l'est dans la pratique, aujourd'hui : nous songeons en particulier au monde du travail, dans le secteur public fédéral et dans le secteur privé<sup>1</sup>.

1298. Nous avons déjà recommandé des changements au fonctionnement de l'administration publique fédérale au Québec. Ici nous nous adressons aux entreprises privées qui occupent une place centrale dans l'économie du Québec et qui, à ce jour, ont employé l'anglais comme principale langue de gestion et de technique. Cette catégorie comprend les grandes entreprises manufacturières, qui sont les principales sources d'emploi pour la main-d'œuvre francophone, ainsi que les grands établissements commerciaux et financiers. À notre avis, la situation actuelle dans ces organisations n'est plus tolérable, en ce qui concerne l'emploi des langues et la participation francophone. Ces firmes doivent désormais faire face à leurs obligations à l'égard des gens, de la langue et de la culture de la région où elles sont établies, et dont elles utilisent les ressources humaines et matérielles. Leur volonté de s'adapter, dont nous avons vu de nombreux exemples, doit se réaliser par des mesures précises et efficaces.

1299. Le progrès du bilinguisme institutionnel dans le secteur privé comportera la création d'un grand nombre de nouvelles unités francophones aux échelons des cadres moyens et subalternes et dans les

Les entreprises

1. *Rapport de la Commission royale d'enquête sur le bilinguisme et le biculturalisme*, vol. 1, Ottawa, Imprimeur de la Reine, 1967, Introduction générale, § 89.

services auxiliaires. Pour faciliter la chose, tous les postes de haute direction, au Québec, devraient comporter l'exigence du bilinguisme individuel. La situation actuelle, où une très forte majorité des cadres supérieurs de la grande entreprise sont des anglophones unilingues, est nettement contraire au principe de l'égalité.

La place du  
français au  
Québec

1300. Il serait légitime que le français soit la principale langue de travail dans les grands établissements d'une province dont la population est francophone à 80 %. Il ne suffit pas, pour réaliser l'égalité des chances, de sanctionner l'emploi du français dans des secteurs de travail tels que l'usine, les services du personnel ou ceux des relations publiques. Il faut ouvrir aux francophones unilingues les domaines du génie, de la recherche et du développement, des finances et de la comptabilité, de l'exploitation, de l'administration générale, bref tous ceux qui donnent accès aux postes d'autorité et d'influence. Dans notre proposition fondamentale, qui est exempte de rigidité, nous faisons place à l'utilisation de l'anglais dans les affaires au Québec, étant donné le rayonnement national et international de nombreux établissements situés dans cette province, et la présence d'une minorité anglophone considérable. Mais nos recommandations devraient avoir pour effet d'ensemble d'implanter le français comme principale langue de travail à tous les échelons de l'économie québécoise.

Hors du Québec

1301. Notre plan comporte trois autres éléments importants : deux ont trait à la situation des francophones hors du Québec et le troisième à celle des anglophones au Québec. Le premier élément concerne les sociétés ayant une activité considérable au Québec, mais dont le siège se trouve ailleurs au Canada. Conformément à nos recommandations relatives à la fonction publique fédérale et aux forces armées, nous affirmons qu'il incombe à ces entreprises de créer des possibilités de carrière en français dans l'ensemble de leur organisation. Si la filière normale d'avancement conduit à leur siège social, tout employé devrait pouvoir la suivre en travaillant dans sa langue.

1302. C'est donc un engagement à l'égard du bilinguisme institutionnel que nous demandons, non seulement des entreprises ayant leur siège au Québec, mais aussi de celles qui sont établies ailleurs au Canada et qui ont des installations ou des débouchés considérables dans la province. Ces firmes doivent implanter le bilinguisme à leurs sièges sociaux canadiens pour leurs communications écrites et orales. En outre, elles devront doter leurs sièges sociaux d'unités francophones fonctionnellement intégrées.

1303. Notre deuxième point se rapporte à l'activité des grandes firmes dans des régions à forte densité francophone hors du Québec, notamment le nord et l'est de l'Ontario et le nord-est du Nouveau-Brunswick. Les droits des minorités de ces régions doivent être reconnus

non seulement devant les tribunaux, dans l'enseignement et dans les services gouvernementaux, mais aussi dans le monde du travail. Il faut donc que des dispositions soient prises en vue de l'emploi du français dans les grandes entreprises de ces régions.

1304. Nos recommandations, conformes aux principes énoncés dans les deux premiers livres de notre rapport, ont pour objet d'assurer des chances égales aux membres des deux minorités de langue officielle, où qu'ils habitent. Cela implique, bien entendu, la possibilité pour les anglophones de travailler en anglais dans les régions où ils sont en minorité. Il serait extravagant de laisser entendre que le statut de l'anglais est menacé au Québec dans le secteur privé, mais il convient d'évoquer cette éventualité au cas où des développements futurs exigeraient que des précautions soient prises.

### *C. Politiques et programmes de transformation*

1305. La mise en œuvre de la réforme envisagée exige tout d'abord des déclarations de principe sur l'égalité des chances et sur la langue de travail. La situation actuelle est le résultat de longues années de décisions fragmentaires et improvisées. Pour qu'elle change véritablement, il faut que tous les intéressés collaborent à la réalisation des mêmes objectifs généraux.

1306. Nous sommes d'avis que le Canada doit adhérer formellement au principe du bilinguisme institutionnel pour le secteur privé comme pour le secteur public. Il doit adopter publiquement une politique proposant une nouvelle manière de concevoir les obligations des sociétés privées et des gouvernements en ce qui concerne l'égalité des chances dans le secteur privé. En conséquence, **nous recommandons que, pour le secteur privé au Québec, les pouvoirs publics et l'entreprise privée se donnent pour objectif que le français devienne la principale langue de travail à tous les échelons, et qu'en vue de cet objectif on adhère aux principes suivants :** a) que le français soit la principale langue de travail dans les grandes entreprises établies dans la province ; b) que, par conséquent, la majorité des secteurs de travail de ces entreprises qui à ce jour ont utilisé l'anglais comme principale langue de travail aux échelons moyen et supérieur deviennent des unités francophones ; que ces entreprises désignent tous les postes supérieurs et de direction comme devant être pourvus par des titulaires bilingues ; c) que la majorité des petites entreprises ou des entreprises spécialisées utilisent le français comme langue de travail, mais qu'il y ait place pour certaines d'entre elles utilisant l'anglais, de même qu'il y aurait place, partout ailleurs au Canada, pour des entreprises analogues utilisant le français comme langue de travail ; d) que la principale langue de travail dans les

Recommandation  
n° 42

**activités intéressant les opérations extérieures à la province soit laissée au choix de l'entreprise.**

Recommandation  
n° 43

1307. Nous recommandons que, dans le secteur privé, partout au Canada, les sièges sociaux des entreprises ayant des marchés considérables et des installations au Québec se dotent des moyens propres à l'implantation du bilinguisme, notamment d'unités francophones et de cadres supérieurs bilingues.

Rôle des gouvernements

1308. Ces objectifs doivent se traduire par des programmes efficaces de transformation. Il importe, à notre avis, que les entreprises participent individuellement à l'élaboration de ces programmes, et que leurs efforts soient coordonnés par un organisme permanent représentant les pouvoirs publics, le monde des affaires, celui du travail et les universités. Il est essentiel, pour diverses raisons, que le gouvernement fédéral et le gouvernement du Québec ouvrent la marche et prêtent leur concours. Comme c'est à ces autorités qu'il incombe en dernier ressort de protéger les droits des citoyens francophones et anglophones, elles doivent directement intervenir dans le monde du travail pour y assurer l'égalité des chances. L'exemple qu'elles donnent par ailleurs dans leurs propres administrations, et dans les nombreuses affaires qu'elles traitent avec les sociétés privées, leur confère une influence indirecte considérable sur l'emploi des langues dans le monde du travail. De plus, le gouvernement fédéral et celui du Québec ont, dans les domaines de l'enseignement des langues et de la traduction, une expérience et des ressources qui pourraient être d'un grand secours aux entreprises dans leur processus de transformation. À longue échéance, les politiques et les programmes gouvernementaux en matière d'enseignement, de main-d'œuvre et d'immigration assureront la réussite du plan s'ils parviennent à accroître les effectifs qualifiés qui seront nécessaires.

Participation  
des universités  
et des syndicats

1309. Outre les entreprises privées et les pouvoirs publics, les organisations les plus étroitement associées au processus de transformation sont les syndicats et les universités. Il faudra une meilleure liaison entre le secteur des affaires et les universités francophones, car il est essentiel que celles-ci participent à la planification et à la mise en œuvre des changements requis. La participation des organisations syndicales est également essentielle. Quelques-unes des initiatives les plus dynamiques en faveur du changement au Québec sont venues du mouvement syndical au cours des 20 dernières années. En prenant part à la mise en application de la politique que nous proposons, les représentants syndicaux se conformeront à leur rôle de promoteurs du progrès social.

Recommandation  
n° 44

1310. Nous estimons que, d'un point de vue pratique, les autorités provinciales sont les mieux placées pour se charger, dans l'immédiat, d'engager le dialogue avec les entreprises. **Nous recommandons que le**

**gouvernement du Québec crée un groupe d'étude qui comprenne des représentants du gouvernement, du patronat, des universités, des principaux syndicats ouvriers et qui ait pour mandat général : a) d'engager des entretiens avec les principales entreprises dans la province sur la situation du bilinguisme et du biculturalisme dans leurs établissements et sur les moyens qui permettraient d'implanter plus largement le bilinguisme institutionnel ; b) d'élaborer un plan d'ensemble visant à établir le français comme principale langue de travail au Québec et d'arrêter le calendrier de cette transformation ; c) d'entamer des entretiens avec le gouvernement fédéral et avec les gouvernements du Nouveau-Brunswick et de l'Ontario en vue de découvrir les domaines où il serait possible de collaborer à la mise en œuvre de ce plan ; d) de faire des recommandations au gouvernement provincial en vue de la réalisation de l'objectif et de la création d'un organisme permanent de coordination.**

1311. Nous avons vu que, d'une manière générale, le français n'est pas, au Québec, la langue de travail habituelle des grandes et des moyennes entreprises, aux échelons intermédiaire et supérieur, bien qu'il soit parlé par 82 % de la population. Au Nouveau-Brunswick, où pourtant la proportion des francophones<sup>1</sup> (35 %) est comparable à celle des anglophones pour l'agglomération montréalaise<sup>2</sup> (23 %), le français n'a cours ni dans le grand commerce, ni dans l'industrie. En ce qui concerne les travailleurs manuels, le français n'est pas la langue de travail même là où les francophones forment une majorité. Aussi, lorsqu'on constate le peu de place que le français occupe dans les entreprises du Québec et du Nouveau-Brunswick, on comprend mieux pourquoi il est nécessaire d'assurer l'usage de cette langue par des mesures qui, partout ailleurs au Canada, sembleraient superflues à la majorité du lieu. Non seulement l'anglais a l'avantage du nombre en Amérique du Nord (45 anglophones pour 1 francophone), mais il est aussi la langue de la finance et de la technologie. Il s'ensuit que, là même où les francophones vivent en situation de majorité, le français est souvent réduit au rôle d'une langue minoritaire ou, chose plus grave encore, à celui d'une langue étrangère.

Le Nouveau-  
Brunswick

1. En 1961, d'après le recensement, le nombre de Néo-Brunswickois d'origine française était de 232 127, soit 39 % de la population. Cependant, lorsqu'on s'en tient à la langue maternelle selon le principe adopté pour nos travaux, la population se répartit ainsi : 378 633 ont l'anglais pour langue maternelle (63 %) et 210 530 ont le français (35 %) ; 8 773 Néo-Brunswickois ont pour langue maternelle une autre langue que l'anglais et le français.

2. Il n'existe à vrai dire aucun moyen de connaître exactement la répartition des anglophones et des francophones dans la zone métropolitaine de recensement de Montréal. Le recensement tient compte de la langue maternelle, non de la langue d'usage. En outre, l'agglomération montréalaise étant une zone de forte immigration, beaucoup n'ont ni le français ni l'anglais pour langue maternelle. En 1961 sur les 2 109 509 personnes de la zone métropolitaine de recensement de Montréal, 1 366 347 (65 %) avaient le français pour langue maternelle, 494 667 (23 %) l'anglais et 248 485 (12 %) une autre langue que le français et l'anglais. On reconnaît généralement que, le plus souvent, les immigrants optent pour l'anglais. C'est ce qui explique pourquoi on estime que dans la région de Montréal les anglophones forment environ 35 % de la population.

1312. Dans ces conditions, on conçoit qu'au Nouveau-Brunswick l'anglais puisse être la langue de travail habituelle, même si cette province s'est déclarée officiellement bilingue<sup>1</sup>, conformément à une recommandation que nous avons faite dans le livre premier de notre rapport (§ 293). Les francophones y jouissent maintenant de droits formels dans le domaine de l'enseignement. Dans l'administration provinciale, le français a droit de cité comme langue de communication avec le public. Il n'est langue de travail ni dans les ministères ni dans les entreprises. Or, tant que le français ne sera pas dans les faits langue officielle au même titre que l'anglais, le principe d'égalité ne sera pas observé.

1313. Il serait contraire en effet à l'ordre naturel des choses que le français ne devienne langue de travail et de communication avec le public que là où les francophones constituent une très forte majorité de la population. Aussi importe-t-il qu'on se fixe des buts en fonction d'une réalité qui n'est ni celle du Québec, ni celle de l'Ontario. Autrement, le bilinguisme risque de demeurer au Nouveau-Brunswick ce qu'il a été longtemps au plan fédéral : une vue de l'esprit sans rapport avec la vie quotidienne.

1314. Le Nouveau-Brunswick est la seule province du Canada où il existe un certain équilibre numérique entre anglophones et francophones. Ceux-ci cependant sont groupés plus particulièrement dans sept comtés du nord et de l'est<sup>2</sup>. Une interprétation littérale de notre recommandation concernant l'établissement des districts bilingues ne saurait refléter cet équilibre dans l'ensemble du Nouveau-Brunswick. Car alors Saint John, dont la population francophone n'atteint pas le seuil retenu pour la formation d'un district bilingue, soit 10 %, ne serait pas rejoint. Or, cette ville est le pivot du développement économique pour l'ensemble du Nouveau-Brunswick. Cette situation soulève un problème dont il est aisé de mesurer l'importance. Pour que la main-d'œuvre francophone puisse profiter des mêmes avantages matériels que la main-d'œuvre anglophone, et que son progrès soit ainsi assuré, il lui faut une aussi grande mobilité. En d'autres termes, les pouvoirs publics devront, dans le cas de Saint John, satisfaire les besoins culturels des francophones par des institutions et des services appropriés. On ne saurait cependant atteindre ce but qu'en élargissant la notion même de district bilingue, au point peut-être d'assimiler la province du Nouveau-Brunswick dans son ensemble à un seul district bilingue.

1315. Si cette solution est susceptible de retenir l'attention des Néo-Brunswickois, c'est avant tout qu'il existe chez eux des impératifs

1. Loi sur les langues officielles du Nouveau-Brunswick, S. N.-B. 1969, 18 Éliz. II, chap. 14.

2. Des 210 530 personnes ayant le français pour langue maternelle recensées au Nouveau-Brunswick en 1961, 199 000 se trouvaient dans les comtés de Gloucester, Kent, Madawaska, Northumberland, Restigouche, Victoria et Westmorland. Voir le *Rapport de la Commission royale d'enquête sur le bilinguisme et le biculturalisme*, livre I, § 91.

économiques dont il faut tenir compte. En outre, lorsqu'on s'arrête à la composition démographique du Nouveau-Brunswick, on peut croire que le bilinguisme individuel est appelé à s'y répandre plus qu'ailleurs. Pour l'heure, cependant, il n'en est pas ainsi. Sans doute 19 % des Néo-Brunswickois sont bilingues; mais des 113 495 bilingues recensés en 1961, 98 476<sup>1</sup> ont le français pour langue maternelle. Ce sont donc les francophones qui ont assumé jusqu'ici le poids du bilinguisme : 54 % d'entre eux sont bilingues comparativement à 4 % des anglophones. Aussi longtemps qu'il en sera ainsi, il sera difficile d'établir un lien direct entre le bilinguisme des individus et l'idée d'égalité. Seul le bilinguisme des institutions peut apporter une véritable réponse aux besoins réels des francophones du Nouveau-Brunswick. Certes cela n'exclut pas qu'on porte un intérêt sérieux au bilinguisme des individus. Mais à la lumière des faits, il est aisé de comprendre que, si l'on s'engage dans cette voie, il faudra d'abord que l'enseignement du français dans les écoles anglaises soit beaucoup plus poussé et que le ministère de l'Éducation prenne les mesures voulues à cet effet.

1316. Pour que le français devienne peu à peu langue de travail dans l'ensemble du Nouveau-Brunswick, il faudra que les conventions collectives dans les entreprises où la main-d'œuvre est syndiquée soient rédigées dans la langue de la majorité des employés, si ces derniers sont largement majoritaires, et dans les deux langues officielles, si les francophones ou les anglophones constituent une minorité importante. Dans les régions où les francophones forment soit la majorité, soit une minorité suffisante, le français et l'anglais doivent être reconnus au même titre comme langues de travail des échelons intermédiaire et supérieur. Il serait certes illusoire de croire la chose possible sans un effort soutenu et une étroite collaboration entre les entreprises et les pouvoirs publics. Mais, à notre avis, l'objectif doit être l'implantation graduelle du français dans l'ensemble des entreprises. En conséquence, **nous recommandons que le gouvernement du Nouveau-Brunswick crée un groupe d'étude chargé de proposer les mesures à prendre dans l'enseignement, la fonction publique et les entreprises, pour que le français devienne langue de travail au même titre que l'anglais, compte tenu des conditions sociales et économiques de la province.**

Recommandation  
n° 45

1317. En dehors du Québec, c'est en Ontario qu'on trouve le plus grand nombre de francophones, soit 425 302, ou 7 % de la population, d'après le recensement de 1961<sup>2</sup>. Étant donné ce nombre considérable, nous avons recommandé que la province reconnaisse le français et

L'Ontario

1. *Ibid.*, tableaux nos 8 et 9.

2. Selon la langue maternelle. Voir *Ibid.*, tableaux nos 5<sup>a</sup> et 5<sup>b</sup>. D'après l'origine ethnique, les chiffres sont de 647 941 et de 10 % respectivement.

l'anglais comme langues officielles et accepte le régime linguistique qu'entraîne cette reconnaissance<sup>1</sup>.

1318. Le gouvernement ontarien a mis en route un plan qui comporte l'adoption du bilinguisme dans divers domaines relevant de sa compétence. Ainsi, des écoles secondaires francophones sont ouvertes, tout député jouit du droit officiel de s'exprimer en français ou en anglais à l'assemblée législative<sup>2</sup>, et un important service de traduction a été mis sur pied pour les besoins internes et externes de l'administration. Compte tenu des exigences locales, le français occupe une place de plus en plus large dans l'administration de la justice.

1319. Certes, peu d'entreprises ont adopté le français comme langue de travail, dans le secteur privé. La province, toutefois, compte des régions où, comme nous l'avons signalé dans le livre premier, le français est la langue maternelle d'un fort pourcentage de la population<sup>3</sup>. Pour ces régions, nous avons recommandé la création de districts bilingues.

1320. Nous estimons que, dans ces districts bilingues, il faut prendre les mesures qui permettent de faire du français une langue de travail au sein des grandes entreprises. Par exemple, dans le cas d'une entreprise ayant à son service un grand nombre de francophones, il conviendrait d'offrir en version française les conventions collectives, règlements, instructions de travail, avis et autres documents.

1321. Dans les autres régions de l'Ontario, où la langue de travail ne peut être que l'anglais, les sièges sociaux des entreprises ayant des marchés ou des établissements importants au Québec et au Nouveau-Brunswick devraient, à notre avis, être en mesure de pratiquer le bilinguisme.

1322. Les objectifs pour l'Ontario doivent être adaptés à sa situation démographique ; ils ne peuvent donc être de la même nature ni de la même profondeur que ceux qui ont trait au Québec et au Nouveau-Brunswick. Les circonstances, cependant, y sont favorables à l'adoption d'un programme d'envergure. En conséquence, **nous recommandons que le gouvernement de l'Ontario crée un groupe d'étude chargé d'élaborer un plan d'action ayant pour objet d'assurer l'adoption progressive du français comme langue de travail par les entreprises établies dans les districts bilingues, grâce à la collaboration et à un effort concerté du gouvernement et de l'entreprise privée.**

Recommandation  
n° 46

1. *Ibid.*, § 293.

2. Legislature of Ontario, *Debates*, le 2 juillet 1968, p. 6101.

3. Voir le *Rapport de la Commission royale d'enquête sur le bilinguisme et le biculturalisme*, livre I, carte n° 4 - Algoma, Carleton, Cochrane, Essex, Glengarry, Nipissing, Prescott, Russell, Stormont, Sudbury, Temiskaming. La situation d'Ottawa, qui est exceptionnelle, sera étudiée dans un autre livre.

#### D. *Recommandations aux entreprises*

1323. Il faut évidemment de la souplesse dans la réalisation des objectifs généraux que renferment les recommandations nos 42 et 43. Les réaménagements varieront selon les catégories auxquelles appartiendront les diverses entreprises : entreprises exerçant la totalité ou la plus grande partie de leurs activités au Québec; entreprises ayant la plupart de leurs installations et de leurs débouchés hors du Québec; entreprises nationales ayant leur siège social au Québec; entreprises faisant partie d'une société internationale appartenant à des intérêts étrangers. L'étendue et le rythme de la transformation différeront aussi selon la situation actuelle de chaque firme en matière de langue. Le groupe d'étude devra donc se mettre en contact avec chacune des entreprises et établir avec la direction un plan adapté à chaque cas particulier. **Nous recommandons que les entreprises auxquelles s'adressent les recommandations nos 42 et 43 s'engagent formellement à établir le bilinguisme institutionnel dans leurs établissements; qu'elles désignent immédiatement certains secteurs de leur siège social et de leurs établissements situés au Québec ou dans les districts bilingues comme devant devenir des unités francophones, et qu'elles désignent les postes supérieurs et de direction qui devront être occupés dans un proche avenir par des titulaires bilingues.** Nous insistons ici sur la nécessité de mesures immédiates de cet ordre en ce qui concerne leur activité à Montréal.

Recommandation  
n° 47

1324. Le bilinguisme institutionnel doit comporter, pour les grandes entreprises au Québec, une organisation telle que la haute direction y soit entièrement bilingue, que la majorité des services au niveau des cadres moyens et dans les services auxiliaires exercent leur activité en français, et où — compte tenu des circonstances particulières — l'anglais soit la langue de travail d'un nombre restreint de secteurs. Alors le français sera la principale langue de travail à tous les échelons et dans tous les services, mais il n'en résultera pas que tout le personnel soit tenu de travailler exclusivement en français. La plupart des services fonctionneront principalement en français, et le français sera la langue usuelle de communication entre les services et la haute direction, mais on pourra continuer d'utiliser l'anglais dans certains secteurs particuliers ainsi que pour les communications entre ces secteurs et la haute direction, dans les cas où celle-ci serait établie en dehors de la province.

L'objectif

1325. Tel est le but à poursuivre. Étant donné l'ampleur des mesures qu'il entraînera pour la plupart des entreprises, il faudra procéder par étapes : les transformations envisagées seront de plus en plus considérables selon les étapes. Cependant, nous comptons bien que les entreprises seront en mesure de créer immédiatement au moins quelques

Nécessité d'un  
plan par étapes

unités francophones. À l'heure actuelle, l'anglais est la langue de travail courante aux niveaux intermédiaire et supérieur dans la plupart des services de gestion et de soutien, et il est aussi la principale langue du système de classement. Pendant la période de transition, où se multiplieront progressivement unités francophones et postes bilingues, la place de chacune des deux langues dans les communications internes — y compris dossiers et archives — devrait changer graduellement en faveur du français. Au cours de cette période, on s'efforcera de fournir au personnel anglophone unilingue l'occasion d'acquérir une bonne connaissance du français ou de travailler dans une unité anglophone.

Effets sur le déroulement de la carrière

1326. La mise en œuvre de ces propositions exigera une planification et des mesures bien au point. Les programmes de formation de spécialistes et d'administrateurs, de plus en plus répandus dans les entreprises privées, devront être modifiés considérablement. Sous son aspect le plus général, la planification en ce domaine suppose qu'on prévoie les besoins en administrateurs et en spécialistes à des échelons donnés, qu'on détermine la formation et l'expérience que devront posséder les nouveaux titulaires, qu'on recrute un nombre approprié de candidats à ces postes et qu'on leur trace une carrière dans l'organisation.

1327. Peu d'organisations, hors des forces armées, disposent de plans aussi complets. Toutefois, la plupart des entreprises en possèdent qui comprennent de nombreux éléments du projet d'ensemble. Elles ont une politique de recrutement, elles assurent la formation de leur personnel soit dans leurs établissements, soit à l'extérieur, elles veillent à la mobilité des jeunes cadres afin de leur faire acquérir une expérience variée, et elles appliquent des méthodes « d'excellence » de sélection et de promotion.

À titre d'exemple

1328. Il faudra modifier systématiquement ces programmes pour tenir compte de notre recommandation n° 47. Une entreprise pourrait, par exemple, décider qu'à telle date un certain secteur deviendrait francophone. En conséquence, elle établirait un plan selon lequel le personnel de ce service aurait une connaissance du français à la date fixée. Les cours de langue commenceraient le plus tôt possible pour les titulaires en place qui ne savent pas le français. D'autres, non-francophones, pourraient être mutés ailleurs progressivement. On s'assurerait d'effectifs francophones suffisants en prélevant du personnel francophone sur d'autres services, en recrutant des francophones ou en créant des cours de langue pour les anglophones qui sont destinés à l'unité francophone mais qui n'auraient pas encore atteint à la maîtrise du français.

1329. Pour réaliser le bilinguisme qu'exigent les postes de haute direction, il est probable qu'à courte échéance on se fonderait princi-

palement sur l'enseignement de la langue seconde aux titulaires non encore bilingues et sur la promotion de bilingues compétents. Toutefois, il sera peut-être nécessaire de compléter ces mesures par le recrutement de personnes possédant les qualités requises. La nature des modifications à apporter variera d'une entreprise à l'autre selon les effectifs francophones, l'emploi du français dans l'administration interne et l'ampleur des programmes de formation des cadres.

### 1. Recrutement

1330. Supprimer les obstacles à l'accès des francophones aux emplois de direction, aux postes de spécialistes ou de techniciens, est à la fois un objectif et une condition de la mise en œuvre des transformations à long terme en matière de langue de travail. L'un des principaux obstacles pour les francophones tient à ce qu'on exige d'eux qu'ils soient en mesure de travailler en anglais dans les postes spécialisés, techniques ou administratifs. On ne demande pas aux anglophones embauchés une maîtrise analogue du français.

1331. L'un des buts de nos recommandations générales sur le bilinguisme institutionnel consiste à rendre accessible aux francophones unilingues, grâce aux unités de langue française, un nombre d'emplois beaucoup plus élevé. En ce qui concerne le recrutement, **nous recommandons qu'aussitôt après avoir désigné les unités francophones de leur organisation, les entreprises désignent aussi comme francophones un nombre considérable d'emplois de spécialistes, de techniciens et de cadres.**

Recommandation  
n° 48

1332. Nous comptons qu'en adoptant le programme des unités de langue française et en assouplissant les exigences en matière de bilinguisme à l'endroit des francophones, on élargira sensiblement la base du recrutement parmi eux, notamment dans les universités. Malgré ce changement de politique, la crainte qu'éprouvent depuis longtemps les francophones à l'endroit de la grande entreprise peut maintenir à l'écart des candidats possédant les qualités requises. Aussi le monde des affaires doit-il prendre des mesures spéciales pour que disparaisse ce sentiment de méfiance.

1333. Autre obstacle au recrutement : les francophones, en particulier dans les milieux étudiants, ignorent les occasions et les conditions de travail qu'offrent les grandes entreprises. Celles-ci devraient s'efforcer d'établir de meilleures communications avec les universités, les CEGEP et les écoles secondaires de langue française, avec les professeurs, les agents de placement, les orienteurs et les conseillers. Des rapports plus étroits entre le monde des affaires et les facultés de commerce, d'administration et de génie des universités francophones seraient fruc-

Recommandation  
n° 49

teux pour les deux parties. **Nous recommandons que les entreprises s'efforcent d'intéresser les jeunes francophones aux carrières commerciales, en fournissant des renseignements complets sur les postes à pourvoir aux dirigeants des établissements scolaires de langue française, et en envoyant des recruteurs dans ces établissements, au Québec et dans les autres provinces.**

## 2. Formation du personnel

1334. Les recommandations générales à l'adresse des grandes entreprises ont pour objet de permettre à leurs employés francophones de progresser jusqu'aux échelons supérieurs tout en continuant de travailler surtout en français. Pour que ce soit possible, il faut que ces employés aient pleinement accès à des cours de formation du personnel dispensés en leur langue. Comme les méthodes d'administration comportent des différences d'ordre culturel, il peut être nécessaire d'élaborer des cours spéciaux en fonction des éléments culturels sous-jacents.

1335. C'est à la formation par la pratique que les grandes entreprises recourent le plus communément pour développer leur personnel. À l'heure actuelle, nombre de jeunes francophones se trouvent dans une situation où l'anglais est la langue de travail prédominante, et doivent se débrouiller de leur mieux en recevant en anglais une formation initiale d'une grande importance. La création d'unités francophones dans les domaines auxquels seront affectés les débutants de langue française devrait contribuer largement à atténuer ce problème.

Recommandation  
n° 50

1336. De nombreuses sociétés offrent des cours de gestion à leur nouveaux employés, ainsi qu'aux membres plus anciens de leur personnel. Souvent ces cours ne sont donnés qu'en anglais. Visant à l'égalité d'accès et au rendement, **nous recommandons que les entreprises offrent leurs programmes internes de formation en français à l'intention de leurs employés francophones.**

Recommandation  
n° 51

1337. Du fait de la complexité croissante des méthodes administratives et techniques, il existe une tendance marquée à confier les cours de formation à des établissements extérieurs spécialisés. Il est probable que cette tendance se généralisera. Ce genre de formation doit être accessible aux francophones comme aux anglophones. En conséquence, **nous recommandons que, là où les cours de formation ne sont par actuellement offerts en français, les entreprises confèrent avec les établissements francophones d'enseignement supérieur du Canada et de l'étranger sur la possibilité de dispenser la formation nécessaire.** Une simple révision des programmes existants pourra suffire, mais il se peut aussi qu'une orientation en ce sens nécessite la création de nouveaux cours par ces établissements.

### 3. Mutations hors des régions francophones

1338. À l'ère des compagnies nationales et multinationales, qui est la nôtre, les membres les plus hautement qualifiés du personnel sont appelés, à une étape ou l'autre de leur carrière, à s'éloigner de leur milieu pour profiter pleinement des occasions professionnelles qui s'offrent à eux. Le degré de mobilité géographique que l'on demande aux cadres de ces entreprises est généralement plus élevé que dans le cas des fonctionnaires fédéraux, voire du personnel militaire. Il faudrait accorder une attention particulière aux problèmes que le déplacement géographique pose aux francophones qui travaillent dans le commerce, la finance ou l'industrie. Rester au sein de la communauté de langue française ou accepter un emploi à l'extérieur est un dilemme d'une particulière acuité pour eux.

Mobilité géographique dans le secteur privé

1339. Les déplacements sont indispensables à une organisation efficace et à la formation du personnel. Toute politique qui aurait pour résultat de confiner les cadres francophones à l'univers restreint du Canada français coûterait cher à l'entreprise en ressources humaines sous-exploitées, et plus cher encore en occasions perdues aux personnes intéressées. Nous avons constaté que les employés francophones des grandes entreprises industrielles ont ordinairement moins de mobilité géographique que leurs homologues de langue anglaise. De nombreux francophones et leurs familles répugnent à quitter la partie française du Canada. Eu égard à cette attitude, certaines entreprises évitent de la leur imposer. Nous estimons qu'une politique bien conçue doit favoriser la mobilité géographique dans les circonstances appropriées, tout en comportant des dispositions relatives aux problèmes qu'elle occasionne.

1340. Pour les employés mariés ayant de jeunes enfants, partir pour une région d'une autre langue et d'une autre culture suscite des problèmes particulièrement complexes ; on se demande non sans inquiétude si on trouvera sur place un enseignement en français. Lorsque des employés francophones sont affectés à des régions où le système des écoles publiques n'offre pas de cours satisfaisants en français, l'entreprise devrait verser une indemnité couvrant les frais des études élémentaires et secondaires en français.

1341. Nous avons formulé, dans nos deux premiers livres, des recommandations concernant les droits linguistiques des francophones devant les tribunaux, dans les écoles et les services du gouvernement fédéral, d'un bout à l'autre du Canada. Ces recommandations, si elles sont appliquées, amélioreront le sort des familles francophones amenées par un emploi à s'installer dans une région de langue anglaise. Une autre bonne façon de résoudre leurs difficultés serait de créer des centres

Recommandation  
n° 52

culturels de langue française dans les grands agglomérations<sup>1</sup>. Les entreprises privées pourraient contribuer sensiblement au bien-être de leurs employés francophones et de leurs familles en aidant à la création et au maintien de ces centres. Le processus dont il s'agit comporte nombre d'aspects que les employeurs éclairés devraient chercher à comprendre et à planifier. **Nous recommandons que les entreprises s'emploient à assurer aux francophones les mêmes possibilités de mutations qu'aux anglophones, tout en prenant des mesures pour réduire au minimum les difficultés que ces mutations peuvent occasionner.**

#### 4. Promotions

1342. Les promotions constituent un sujet qu'on ne saurait dissocier des considérations et des recommandations qui précèdent ; elles sont influencées notamment par les programmes de formation et de déroulement de carrière, par les mutations et, disons-le, par toutes les pratiques des entreprises en matière de langue de travail. Si l'employé francophone ne jouit pas d'une égalité d'accès à tous ces moyens d'acquérir de l'expérience et de développer ses aptitudes, s'il n'a pas la même possibilité de travailler dans sa langue et avec des gens de traditions culturelles analogues, il n'aura pas les mêmes chances d'avancement. L'efficacité des recommandations qui suivent repose donc largement sur la mise en œuvre des précédentes recommandations touchant les unités francophones, le bilinguisme de la haute direction, les programmes de formation et la mobilité.

Recommandation  
n° 53

1343. Tout d'abord, il faut que les méthodes de promotion soient régies par certaines normes qui n'ont pas été entièrement observées jusqu'ici. **Nous recommandons que toute la documentation ayant trait aux promotions et à la préparation qu'elles comportent soit offerte en français.** Elle comprendra les avis de vacances, les descriptions des emplois et des qualités requises des candidats.

Recommandation  
n° 54

1344. On peut aussi établir des normes pour les interviews et les examens de qualification. **Nous recommandons que soit accordée à tous les candidats francophones la faculté de s'exprimer dans leur langue aux examens oraux et écrits et aux interviews, et que les examinateurs prennent en considération les difficultés auxquelles le candidat a dû faire face dans son travail antérieur par l'obligation de s'exprimer dans une langue seconde.** Il va de soi que, pour apprécier la valeur du candidat, on devra faire appel à des supérieurs qui parlent sa langue.

Recommandation  
n° 55

1345. La question de la connaissance des langues comme condition d'avancement doit être examinée sans ambages. Certes, il devrait être

1. *Rapport de la Commission royale d'enquête sur le bilinguisme et le biculturalisme*, livre I, § 403.

possible pour les francophones de poursuivre leur carrière jusqu'à l'échelon moyen, tout en travaillant en français, mais il existe nombre de postes dans les entreprises où le bilinguisme est absolument nécessaire. Il s'en trouve notamment dans les domaines de la mise en marché, des relations publiques et des relations ouvrières. De plus, nous sommes persuadés qu'on devrait, contrairement à l'usage courant, exiger le bilinguisme pour tous les postes supérieurs et de direction et pour les postes de maîtrise. Élément essentiel à ces échelons, le bilinguisme devrait être une condition d'accès à ces postes. Cela incitera sûrement les employés unilingues à acquérir la maîtrise de l'autre langue. Comme dans la fonction publique fédérale et les forces armées, on devrait procéder avec méthode. Il faudrait définir les degrés d'aptitude en matière de langues, organiser des examens pour classer le personnel sous ce rapport, et faire en sorte que les mécanismes de promotion tiennent compte à la fois des données relatives à la connaissance des langues parmi le personnel et des exigences du poste à pourvoir. **Nous recommandons que les entreprises ayant désigné certains postes comme bilingues définissent clairement le degré requis de connaissance du français et de l'anglais et qu'elles en fassent une condition d'accès à ces postes.**

1346. Toutefois le bilinguisme ne devrait pas entrer en ligne de compte dans la promotion à des postes non désignés comme bilingues. Notre recommandation prévoit la création d'unités francophones et anglophones où la plupart des membres du personnel n'auront pas besoin de savoir les deux langues. Mais s'ils aspirent à un poste bilingue, la connaissance de l'autre langue deviendra un critère important pour l'appréciation de leur aptitude à le remplir.

### 5. Cours de langues et traduction

1347. Les recommandations qui précèdent font ressortir le besoin pressant de cours de langues et de services de traduction d'une meilleure qualité. Ce problème est devenu critique non seulement dans le secteur privé, mais aussi dans le secteur public. Nombre d'organisations sont actuellement engagées dans la préparation, l'expérimentation et la mise au point de programmes ayant pour objet de satisfaire à des besoins qui ne cessent de croître.

Améliorations  
nécessaires

1348. À notre avis, il existe un seul moyen satisfaisant de résoudre à long terme le problème des cours de langue : que les établissements d'enseignement du Canada forment des élèves qui aient, à la fin de leurs études, une bonne connaissance des deux langues officielles du Canada. Il est peut-être utopique d'espérer que tous les Canadiens posséderont un jour une maîtrise complète des deux langues. Mais il

L'apport des  
entreprises

n'est pas déraisonnable de penser que dans un avenir prochain tous ceux qui aspireront à un poste de dirigeant, de spécialiste ou d'administrateur au sein des gouvernements ou dans les grandes entreprises seront bilingues d'office. En attendant, toutefois, il sera nécessaire que les entreprises dispensent ou subventionnent des cours de langues pour accéder au bilinguisme requis.

Qui doit suivre des cours de langues ?

1349. Beaucoup de grandes entreprises consacrent des efforts et des sommes d'argent considérables aux cours de langues, destinés tant aux francophones qu'aux anglophones. Il est essentiel que ces efforts soient développés de façon sélective. D'après notre plan de bilinguisme institutionnel, la maîtrise des deux langues serait surtout nécessaire pour les cadres supérieurs et pour les agents de maîtrise des unités anglophones et francophones. Nous avons constaté lors de notre recherche que la majorité des cadres actuels sont des anglophones unilingues. Aussi devraient-ils au plus tôt suivre des cours de langues, et bénéficier d'une haute priorité dans l'organisation de ces cours.

1350. Il est également nécessaire d'assortir d'une haute priorité l'enseignement de l'anglais aux francophones unilingues qui occupent déjà de tels postes ou ont été choisis pour les occuper. Toutefois, parce que l'objet fondamental de ces cours est de faire du français la principale langue de travail de l'entreprise, il ne suffira plus, comme par le passé, d'enseigner l'anglais à tous les francophones unilingues exerçant une profession de spécialiste, de technicien ou d'administrateur. En effet, il peut être nécessaire, ainsi que nous l'avons noté plus haut<sup>1</sup>, d'accorder davantage d'importance à l'enseignement du français aux francophones bilingues qui, amenés depuis longtemps à travailler en anglais, ont perdu la maîtrise de leur propre langue.

Nécessité de mettre en pratique les connaissances nouvellement acquises.

1351. Pour que l'étude des langues ait un effet durable, il faudra que les connaissances acquises soient largement mises à profit dans le milieu de travail, une fois le cours terminé. L'une des principales raisons pour lesquelles l'enseignement du français aux anglophones unilingues a été aussi peu fructueux par le passé est que les stagiaires, une fois de retour à leurs postes, n'avaient guère l'occasion de mettre en pratique leurs aptitudes nouvellement acquises. Les objectifs du bilinguisme institutionnel et les programmes d'enseignement des langues sont donc étroitement liés.

La collaboration est nécessaire entre pouvoirs publics et entreprises

1352. Un enseignement efficace des langues ne va pas sans frais considérables. À l'heure actuelle, nombre d'entreprises ont leurs propres cours ; pourtant il y aurait avantage, en ce domaine, à mettre en commun le fruit des expériences et les installations. Le gouvernement fédéral et les gouvernements des provinces officiellement bilingues devraient offrir direction et assistance dans l'organisation de cours de

1. Voir le § 813, dans le vol. 3A.

langues efficaces. Cette considération s'applique aussi aux services de traduction. Le caractère insatisfaisant des moyens actuels est notoire et largement déploré.

### *E. Le rôle du gouvernement fédéral*

1353. Le gouvernement fédéral est en mesure de donner l'exemple en appuyant de son autorité l'effort pour obtenir une adhésion générale au principe du bilinguisme institutionnel. Il peut aussi jouer un rôle pratique en aidant à la mise en œuvre de la transformation dans le secteur privé. Par ses politiques économiques d'ensemble et les services particuliers qu'il assure, le gouvernement fédéral exerce une grande influence sur la marche des affaires et l'activité des entreprises canadiennes. Ces politiques et ces programmes, en tenant compte du bilinguisme, peuvent remplir une fonction essentielle en favorisant et en permettant d'apprécier la mise en œuvre de nos recommandations.

1354. Par exemple, un nombre considérable d'organismes fédéraux achètent et vendent au secteur privé. Le service des approvisionnements du gouvernement canadien et les diverses sociétés de la Couronne sont de grands « acheteurs ». L'information et certains autres services sont dispensés notamment par les ministères du Commerce, des Finances, du Travail, de la Main-d'œuvre et de l'immigration, de l'Expansion économique régionale, de la Consommation et des corporations et de l'Agriculture. Qu'ils en soient conscients ou non, ces organismes exercent une forte influence sur l'emploi des langues dans le secteur privé. Souvent, par le passé, ils ont négligé les efforts nécessaires pour assurer au français la même place qu'à l'anglais dans la prestation des services courants. Nombre de ces services sont maintenant offerts en français, mais il existe encore de notables exceptions.

1355. Les organismes fédéraux et les entreprises entretiennent des rapports qui vont bien au-delà de l'échange d'imprimés. Les contrats du gouvernement en sont un exemple. Souvent, bien que les appels d'offres soient imprimés dans les deux langues, les devis techniques ne sont rédigés qu'en anglais. Cela pousse l'entreprise qui obtient le contrat à utiliser la terminologie anglaise dans tout le processus de fabrication. À cette pression s'ajoute le fait que souvent le personnel du gouvernement qui doit maintenir une liaison constante avec l'entreprise est composé d'anglophones unilingues. Une situation analogue s'est produite à maintes reprises dans le domaine des relations du travail. Il importe que l'on corrige toute situation de ce genre. Cet objectif à l'esprit, nous recommandons que soit présentée simultanément en français et en anglais toute information se rapportant aux contrats du

Le gouvernement  
fédéral et sa  
fonction  
d'acheteur

Recommandation  
n° 56

**gouvernement fédéral et aux autres services rendus aux entreprises privées, y compris les devis et les documents techniques, et que dans toutes les relations officielles entre le personnel du gouvernement fédéral, les entreprises et les syndicats, des mesures suffisantes soient prises pour que le français soit pleinement utilisé dans les circonstances appropriées.**

Recommandation  
n° 57

1356. Nos recommandations touchant la fonction publique fédérale et les forces armées comportent des mesures ayant pour objet d'améliorer les services de traduction, d'élaborer des vocabulaires français à partir des termes techniques anglais, et de mettre au point de meilleures méthodes d'enseignement des langues. Le gouvernement du Québec est également actif dans plusieurs de ces domaines, et nombre d'entreprises privées ont mis en route des programmes pertinents. Pour favoriser l'innovation et réduire au minimum les doubles emplois, il serait nécessaire que tous ces organismes collaborent étroitement. En conséquence, **nous recommandons que les organismes fédéraux en cause mettent d'office à la disposition des entreprises toutes les données découlant des changements apportés aux services de traduction, aux vocabulaires bilingues et à l'enseignement des langues qui pourraient être utiles à ces entreprises au cours de leur processus de transformation.** Dans certaines situations, les gouvernements et les entreprises gagneraient peut-être à une utilisation commune du personnel et des installations.

#### *F. Conclusion*

1357. Le régime d'égalité comporte la possibilité pour chacun de se servir de sa propre langue et de travailler selon un style conforme à sa propre culture. Nous avons recommandé l'instauration du français comme principale langue de travail au Québec, dans le secteur privé ; nous nous sommes intéressés surtout aux grandes entreprises, estimant que l'égalité dans le travail n'était guère concevable si elle ne se réalisait d'abord au sein de ces entreprises. Pour redéfinir leur rôle économique, les francophones ont besoin du concours des principaux employeurs qui agissent sur de larges secteurs de l'économie et commandent sa croissance.

Adhésion au principe du bilinguisme institutionnel

1358. En outre, cette collaboration doit prendre une forme plus générale, plus rationnelle et plus cohérente que l'idée fragmentaire visant à accroître le nombre des bilingues. Nous proposons aux pouvoirs publics et au secteur privé d'adhérer au concept du bilinguisme institutionnel, et d'opérer les changements de structure qui en découlent. Ainsi nous recommandons la création d'unités francophones aux niveaux de la direction et des travailleurs manuels. Ces unités assure-

raient aux francophones un avantage considéré comme allant de soi par les anglophones : la possibilité de faire carrière en leur langue dans les principaux domaines de la vie économique. Nous ne proposons pas que tous les Canadiens deviennent bilingues, mais plutôt que les grandes entreprises ayant des établissements au Québec (voire dans les districts bilingues hors du Québec, où la situation le permettrait) fassent en sorte que leurs employés puissent donner toute leur mesure dans la langue officielle de leur choix. Les obligations, tout autant que les fruits du bilinguisme, doivent être réparties également entre anglophones et francophones.

1359. Des changements de pareille ampleur, même s'ils pouvaient être entrepris, ne sauraient probablement être menés à terme par des entreprises agissant isolément. Ils devront reposer sur une politique et une coordination officielles, et exigeront le concours et les suggestions du monde des affaires, de l'enseignement et du travail. C'est pourquoi nous avons proposé que des groupes d'étude, notamment au Québec, réunissent les représentants de ces milieux à des fins de consultation, de planification et d'assistance en ce domaine. Nous nous sommes aussi prononcés en faveur d'une aide directe de la part des gouvernements provinciaux et fédéral.

**Le rôle des  
pouvoirs publics**

1360. Nous nous sommes intéressés surtout au Québec, car c'est dans cette province que le problème d'assurer aux francophones une égalité des chances authentique dans le secteur privé se pose de la façon la plus aiguë, et c'est là aussi qu'il faut trouver les solutions. Mais le Québec n'est pas une entité à part : les francophones appartiennent à une communauté canadienne plus large. Pour réaliser vraiment l'égalité des chances au Canada, il faut que les francophones, hors du Québec, puissent travailler et vivre sans s'exposer à perdre leur identité linguistique et culturelle.

**Notre intérêt  
pour le Québec  
est primordial,  
mais non exclusif**

1361. Toutefois, l'égalité des chances au Canada, comme le progrès du Québec et de ceux qui y vivent, dépendent d'une gamme étendue de facteurs socio-économiques extérieurs aux entreprises que nous avons étudiées, mais dont les répercussions se font sentir vivement au sein de ces entreprises. Ces facteurs, nous les abordons dans la quatrième partie.







1362. Notre mandat n'embrassait l'examen ni des institutions économiques, ni des conditions du progrès social. Cependant, la situation des deux groupes linguistiques et la place de chacune des deux langues officielles dans le monde du travail sont intimement liées aux facteurs généraux de développement socio-économique. Il se peut que la stricte exécution de nos recommandations ne suffise pas à réduire notablement les disparités sociales et économiques accusées que nous avons démontrées dans ce livre. En fait, la situation des francophones est tellement défavorable et la place qu'ils occupent aux échelons supérieurs des secteurs public et privé est tellement limitée que des changements s'imposent au-delà des seules questions de l'emploi et du statut des deux langues officielles. Nous n'entendons pas formuler de recommandations relatives à ces changements, mais nous estimons devoir donner notre avis sur ces questions.

1363. Dans tous les domaines du monde du travail que nous avons passés en revue, les francophones sont désavantagés par rapport aux anglophones. Sur le plan national, provincial ou local, au sein des industries ou des professions, leurs revenus sont nettement inférieurs à ceux des anglophones. On constate des disparités analogues quant aux niveaux d'instruction. Dans le monde du travail au Canada, que l'on considère l'entreprise privée, la fonction publique fédérale ou les forces armées, les francophones ont beaucoup moins de chances d'occuper les postes supérieurs. En outre, ceux d'entre eux qui occupent des postes élevés doivent, très souvent, utiliser l'anglais au travail. Finalement, et même si l'on fait abstraction de la forte empreinte étrangère sur l'économie du pays, la part de l'industrie canadienne qui appartient aux francophones est extrêmement mince.

La situation  
désavantageuse  
des francophones

1364. Bien que nous ne puissions déterminer tous les rapports qui existent entre elles, nous estimons que ces disparités sont liées. (Nous avons d'ailleurs dégagé au chapitre v les liens entre revenu, instruction et profession.) Aussi sommes-nous persuadés que les mesures propres à atténuer ces disparités devront comprendre toute une gamme de dispositions complémentaires accompagnant l'application des recommandations du présent livre.

**L'évolution  
fondamentale**

1365. Les recommandations formulées dans les deuxième et troisième parties visent essentiellement à assurer l'égalité des chances pour les francophones chez les grands employeurs. Nous avons demandé aux pouvoirs publics et au secteur privé de mettre en œuvre une réforme des structures internes qui nous paraît essentielle pour assurer aux francophones un rôle plus important dans un milieu culturel et linguistique qui leur soit propre. Si les mesures que nous préconisons pour les secteurs public et privé comportent des différences de modalités et d'application, l'unité francophone est, dans les deux cas, la notion essentielle. À notre avis, ce n'est qu'en adoptant la formule de l'unité francophone comme élément de base, que l'on peut espérer réaliser un véritable progrès vers l'égalité au sein des grands organismes du monde du travail. Cela suppose que l'on attache désormais plus d'importance au bilinguisme institutionnel qu'au bilinguisme individuel.

1366. Si un jour, comme nous l'espérons, la survivance du français est assurée, il y aura peut-être lieu de mettre à nouveau l'accent sur le bilinguisme individuel dans l'ensemble du pays, pour les francophones comme pour les anglophones. Toutefois, le bilinguisme institutionnel est une première étape indispensable et nous le recommandons parce qu'il est la seule réponse aux besoins actuels et à ceux de l'avenir immédiat.

**Un ensemble  
de mesures**

1367. Nos recommandations touchant, entre autres, l'enseignement des langues, la traduction, le recrutement et le régime d'avancement du personnel, sont étroitement liées à notre proposition d'unités francophones. Ensemble, elles constituent un programme d'égalité entre francophones et anglophones dans la fonction publique et dans les grandes entreprises privées. La mise en œuvre de nos recommandations devrait assurer aux premiers une place plus importante dans les grands organismes du monde du travail, plus particulièrement aux échelons élevés. De plus, leur statut socio-économique s'en trouverait amélioré, et les grandes orientations des secteurs public et privé refléteraient davantage et plus fidèlement les valeurs et la culture du Canada francophone. En outre, ces mesures élargiraient la place du français dans l'administration, les sciences et les affaires. Cette langue serait apte à exprimer toutes les réalités canadiennes, tout en se conformant aux usages de la France et des autres régions de langue française. Les fran-

cophones auraient alors la possibilité, collectivement et individuellement, de jouer un rôle plus important dans la gestion et l'orientation des entreprises privées et publiques, selon les techniques les plus avancées ; les établissements d'enseignement francophones seraient stimulés par un plus grand appui à leur travail de recherche, de formation et de promotion sociale.

1368. Ce serait là de remarquables résultats. Si les grands employeurs procèdent aux réformes que nous préconisons, nous aurons franchi un grand pas vers l'égalité. Mais il ne faut pas perdre de vue que cela ne constituera qu'un remède partiel et indirect aux disparités de revenu, d'instruction, de statut professionnel et de pouvoir économique. Que les francophones prennent une place plus importante dans les grandes entreprises, cela ne changera guère leur situation d'ensemble, ni ne tiendra lieu d'une meilleure instruction, d'un nouvel élan de confiance, d'une plus grande incitation à se préparer aux possibilités que leur offre le monde du travail. Ces réformes de structure n'auront aucun effet non plus sur la répartition de la propriété dans l'économie québécoise. En conséquence, les adaptations que nous préconisons doivent, à notre avis, s'accompagner chez l'élément francophone d'efforts pour se doter d'institutions économiques et sociales solides et dynamiques afin d'être en mesure, au même titre que les anglophones, de profiter des occasions qui s'offriront.

Les limites d'une politique

#### A. *Le cadre économique et social*

1369. Des politiques tenant compte de l'état actuel des structures et de l'évolution probable de la société constituent le meilleur moyen de réaliser les objectifs que nous avons proposés. Les réformes doivent s'inscrire dans un cadre dynamique. Les possibilités de développement sont grandes si l'on sait s'adapter à une économie qui se transforme et innove. Au contraire, toute tentative de modifier un milieu statique serait difficile et décevante, sinon futile. Sur le plan des individus, les avantages d'un cadre évolutif sont impressionnants eux aussi. En effet, il est plus facile de modifier la structure professionnelle dans un marché du travail où de nouvelles spécialisations sont constamment exigées et où chacun s'adapte sans cesse à des conditions nouvelles. Ce type d'évolution économique est courant au Canada et assure un milieu hautement favorable à la réalisation d'un meilleur équilibre entre anglophones et francophones. Manifestement, les francophones ont la ferme intention de réaliser une société moderne et technique, au diapason des grands progrès du xx<sup>e</sup> siècle, tout en conservant leur langue et en développant leur culture.

1370. Les Canadiens, surtout ceux de langue française, doivent tirer parti de ce climat et, grâce à une politique d'expansion ordonnée, faire en sorte que le changement assure un meilleur équilibre entre francophones et anglophones dans le domaine économique. Différents programmes de développement sont actuellement en cours ou à l'étude dans tout le pays, mais leurs effets éventuels sur les rapports entre anglophones et francophones ne sont pas pris en considération. Leurs buts et leurs objectifs non plus ne sont pas coordonnés. En conséquence, certains programmes donnent prise à la critique et, dans bien des domaines délicats, aucune politique n'a encore été énoncée.

Une action  
diversifiée

1371. Pour être efficace, l'action entreprise doit être adaptée aux besoins des régions. Ainsi, les programmes intéressant les régions à forte population francophone doivent tenir compte de la langue et de la culture françaises. Actuellement, les programmes d'envergure nationale peuvent être discriminatoires à l'égard des francophones dans la mesure où ceux-ci, étant plus en retard, sont moins préparés à en tirer parti. Par exemple, nombre de contrats du gouvernement fédéral, qui comportent de grandes possibilités de développement, ont été plus souvent octroyés par le passé aux entreprises anglophones, plus puissantes ; les subventions de recherche et les services professionnels ont été plus facilement accessibles aux organisations anglophones.

Trois types  
de politiques

1372. De telles considérations soulèvent le problème délicat des ordres de priorité, mais elles doivent entrer en ligne de compte dans tout examen des politiques de développement sous l'angle de l'égalité. Nous exposerons trois types de politiques : celles qui s'attachent à relever le degré de qualification de la main-d'œuvre, celles qui ont directement pour objet de stimuler la croissance économique, celles, enfin, qui ont été conçues pour lever les disparités socio-économiques entre les individus, principalement dans les grandes agglomérations urbaines. Les effets de ces politiques sont étroitement liés. Par exemple, une main-d'œuvre mieux formée est généralement considérée comme essentielle à la croissance économique, tandis que les progrès de la scolarisation atténuent considérablement les disparités régionales et la pauvreté. Ensemble, ces politiques peuvent former la base d'une solution globale à l'inégalité économique et sociale entre anglophones et francophones.

1373. De telles politiques sont indispensables à la mise en œuvre des recommandations formulées dans les deuxième et troisième parties. Plus il y a d'emplois où le français est la langue de travail, plus grande est la demande de francophones qualifiés ; la population active de langue française doit pouvoir répondre à cette demande. S'ils veulent tirer profit de nos recommandations, il faudra que les francophones prennent confiance et soient animés du désir de se tailler une place plus grande dans les domaines de l'administration et des affaires et

d'acquérir la compétence requise pour occuper des postes élevés dans les secteurs public et privé. Les réformes linguistiques constituent une première étape nécessaire ; toutefois, il importe également que les francophones, en tant que groupe, soient et s'estiment de plain-pied avec les anglophones sur les plans social et économique.

### 1. Former des francophones qualifiés

1374. Au Canada comme dans tous les pays industrialisés, les services prennent de plus en plus d'importance, notamment l'enseignement, les communications, la recherche et le développement. La pyramide des professions se transforme elle aussi : la proportion des travailleurs manuels diminue tandis que celle des emplois nécessitant une formation technique ou professionnelle marque une augmentation rapide. En fait, la croissance économique dépend de plus en plus du niveau d'instruction de la population active et du progrès technologique, et de moins en moins de l'augmentation du capital et des effectifs<sup>1</sup>. C'est pour tenir compte de ces tendances que, tout au long de ce livre, nous avons concentré notre attention sur la fraction la plus qualifiée de la population active. Déjà très importante, cette classe de travailleurs le deviendra bien davantage encore avec les progrès de l'économie<sup>2</sup>.

Les tendances  
de l'économie

1375. Cependant, c'est l'ensemble de la population active francophone qui nous intéresse. À moins que les francophones ne parviennent au même degré de qualification et de formation que les anglophones, ils sont voués à l'infériorité sociale et économique. Or, quelles qu'en soient les raisons historiques, le recensement de 1961 indique que, proportionnellement, un plus grand nombre d'anglophones que de francophones ont reçu une formation répondant aux besoins de l'industrie et de l'administration publique modernes. Il existe plusieurs moyens de réduire cet écart.

1376. De façon générale, on s'accorde aujourd'hui à penser que l'enseignement est un facteur déterminant de l'accroissement à long terme de la productivité et du revenu réel<sup>3</sup>. Il est donc urgent d'ac-

L'enseignement

1. Voir le § 93, vol. 3A. Voir aussi à ce propos : SYLVIA OSTRY, *The Occupational Composition of the Canadian Labour Force*, Ottawa, Imprimeur de la Reine, 1967 ; Ministère du Travail, *Les tendances professionnelles manifestées au Canada de 1931 à 1961*, rapport n° 11, Ottawa, Imprimeur de la Reine, 1965.

2. Déjà, dans la grande industrie, la prise des décisions est passée aux mains des groupes de spécialistes — la « technostructure » — dont les connaissances et l'expérience sont indispensables à la formulation de décisions rationnelles. Voir JOHN KENNETH GALBRAITH, *Le nouvel État industriel, essai sur le système économique américain*, traduit de l'anglais par J.-L. Crémieux-Brilhac et Maurice Le Nan, Paris, Gallimard, 1967.

3. « Il existe manifestement au Canada, semble-t-il, de très grandes possibilités d'accroître le revenu moyen par habitant en augmentant la « somme » d'éducation de la main-d'œuvre. D'après la documentation recueillie et les analyses effectuées, les bienfaits de tels progrès pourraient être considérables à la fois pour les particuliers et pour l'ensemble de l'économie ». CONSEIL ÉCONOMIQUE DU CANADA, *Deuxième exposé annuel : Vers une croissance économique équilibrée et soutenue*, Ottawa, Imprimeur de la Reine, 1965, p. 103.

croître les ressources consacrées à l'enseignement dans l'ensemble du Canada, et tout particulièrement dans le secteur francophone du Québec. On a beaucoup fait déjà ; les conclusions et les recommandations de la commission Parent sur l'enseignement dans la province de Québec, ont souligné la nécessité de compléter le système scolaire public par la création de collèges d'enseignement général et professionnel (CEGEP). Ces établissements ont pour tâche expresse de dispenser une formation technique et professionnelle de même qu'un enseignement général donnant accès à l'université. La commission Parent a également insisté sur la nécessité d'accroître le nombre et la proportion des élèves francophones qui poursuivent leurs études jusqu'à l'université ; elle estimait important de développer les études supérieures — en particulier dans les établissements de langue française — et d'accorder une plus large place à la recherche dans les universités. L'Assemblée nationale du Québec a adopté en 1968 une loi créant une université<sup>1</sup> et prévoyant des instituts de recherche. L'Université du Québec a ouvert ses portes en septembre 1969.

1377. Les CEGEP et la nouvelle université marquent des étapes importantes dans la réforme de l'enseignement au Québec. Ils devraient aider les jeunes francophones de demain à s'adapter à l'évolution du monde du travail. Étant donné l'importance de cette adaptation, il apparaît hautement prioritaire d'attribuer des ressources au système d'enseignement du Québec, de même qu'aux autres systèmes scolaires du Canada.

1378. Il est évident que les rapports entre les pouvoirs publics, les universités et le monde du travail doivent être favorisés et renforcés. À notre époque, les universités risquent d'être dépassées par les besoins d'une économie en constante évolution. Dominés par les anglophones, les milieux industriels, financiers et commerciaux ont naturellement des liens moins étroits avec les universités francophones. Le système scolaire francophone du Québec a toujours accusé un décalage vis-à-vis des besoins de la société contemporaine. Plus attentif à l'évolution économique actuelle et prévisible, il contribuerait à atténuer les appréhensions et l'insécurité qu'éprouvent aujourd'hui les jeunes face au monde du travail. Les universités certes ne doivent pas négliger leurs autres obligations envers la société, mais elles doivent tendre vers un équilibre plus conforme à la réalité.

Former des  
administrateurs  
et des chefs  
d'entreprise

1379. C'est sans doute dans le domaine de l'apprentissage des qualités de chef d'entreprise et d'administrateur que le besoin de rapports plus étroits entre les universités et le monde du travail se fait le plus sentir. Nous avons déjà recommandé (§ 821) que les pouvoirs publics collaborent avec les universités à la création de cours supérieurs en

1. Loi de l'Université du Québec, S. Q. 1968, 17 Eliz. II, chap. 66.

administration publique. Cette recommandation pourrait englober la formation d'administrateurs pour le secteur privé.

1380. Même s'ils n'ont pas fait d'études supérieures en administration, les anglophones ont plus facilement accès à des fonctions administratives que les francophones. Ils acquièrent ainsi expérience et formation par la pratique. Les francophones, eux, doivent compter davantage sur les titres universitaires, parce qu'ils n'entretiennent pas de rapports très étroits avec le monde des affaires, qu'ils manquent d'expérience et de tradition en ce domaine et peut-être aussi parce que leur échelle des valeurs est différente. La création récente d'une école d'administration rattachée à l'Université du Québec constitue une première étape prometteuse ; des fonds considérables devraient dès maintenant être mis à sa disposition afin qu'elle puisse profiter de la grande expérience des autres universités et s'assurer le concours de professeurs hautement qualifiés. Il devrait être possible pour cette école de mettre à contribution les milieux d'affaires de même que les universités anglophones, sans que son caractère français en soit altéré.

1381. Mais la formation universitaire n'est pas tout. Il faut également accélérer le processus par lequel les francophones acquièrent l'expérience de l'administration. En un certain sens, cette intensification se produit automatiquement dans une société ouverte et mobile comme la nôtre ; si l'on a besoin d'administrateurs, le rythme des promotions s'accélère et la moyenne d'âge diminue à ces postes. Une demande accrue d'administrateurs francophones s'est manifestée au cours des dernières années, dans des entreprises diverses et dans la fonction publique fédérale. La mise en œuvre de nos recommandations devrait permettre aux francophones d'accéder plus facilement aux échelons supérieurs de la direction. Cependant, pour répondre aux besoins des entreprises, il faudra élaborer des programmes spéciaux de formation et d'assistance technique.

1382. L'administration fédérale peut également devenir une école de formation pour les francophones. Nombre de ministères, tels ceux de l'Industrie, du Commerce, des Finances, du Travail, de l'Énergie, des mines et des ressources, entretiennent des rapports étroits avec l'industrie et les services. Grâce à une gestion du personnel et à des politiques d'avancement appropriées, ces ministères pourraient contribuer à la réalisation de l'égalité dans la fonction publique et dans le secteur privé. Il y a d'ailleurs un mouvement constant de personnel entre ces ministères et le secteur privé. La formation et l'expérience acquises dans la fonction publique fédérale ou dans les forces armées peuvent influencer considérablement sur l'apport subséquent de l'individu au secteur privé. Il en est de même, et peut-être à un degré plus marqué, pour les entreprises publiques telles que les Chemins de fer nationaux, Polymer et

Air Canada. Les gouvernements provinciaux, particulièrement ceux des provinces officiellement bilingues, peuvent jouer un rôle analogue.

1383. D'autres organismes fédéraux et provinciaux sont en rapport quotidien avec de petites et moyennes entreprises appartenant à des francophones. La S. C. H. L., la Banque d'expansion industrielle, le département des Assurances et le ministère québécois de l'Industrie et du commerce, entre autres, pourraient jouer un rôle capital en offrant aux chefs d'entreprise francophones renseignements, encouragement et formation, grâce à des programmes d'assistance technique et administrative.

#### Recyclage

1384. Dans cette zone de confluence des juridictions fédérale et provinciales que constitue la politique de la main-d'œuvre, il subsiste des difficultés quant au partage des compétences. Actuellement, le ministère fédéral de la Main-d'œuvre et de l'immigration joue un grand rôle dans le perfectionnement technique et la répartition de la population active entre les différents secteurs d'emploi. Les centres de main-d'œuvre ont été créés afin d'aider les travailleurs à trouver de l'emploi grâce à un service de placement et de direction des travailleurs, ainsi qu'à des programmes de formation et de mobilité. Ils facilitent aussi le recrutement aux employeurs en recueillant et analysant les informations relatives aux marchés locaux du travail et en les conseillant sur l'utilisation et le perfectionnement de la main-d'œuvre. Au Québec, le ministère du Travail et la Direction générale de l'éducation des adultes du ministère de l'Éducation participent aux programmes intéressant la main-d'œuvre. De plus, nombre de grandes entreprises privées organisent des cours de formation professionnelle à presque tous les échelons ; tout cet enseignement devrait être offert en français<sup>1</sup>. De la sorte, le secteur privé permettrait aux francophones de prendre une part plus équitable aux activités sociales et économiques du pays.

#### Immigration

1385. Si l'instruction et le recyclage sont essentiels pour accroître le nombre des francophones qualifiés, la population actuelle n'est pas la seule source de main-d'œuvre possible. Les énergies et les capacités professionnelles des immigrants qui arrivent chaque année stimuleront longtemps encore l'essor économique du pays. Les mesures visant à l'égalité entre francophones et anglophones devront donc tenir compte de l'option linguistique des immigrants. Jusqu'à présent, même au Québec, la plupart se sont assimilés à la collectivité anglophone<sup>2</sup>.

1386. La création, en 1968, d'un ministère québécois de l'Immigration<sup>3</sup> marque une rupture avec l'attitude antérieure où — en partie avec raison — on tendait à considérer l'immigration comme une menace

1. Voir §§ 1333-1336.

2. Au chapitre III, nous avons vu que la population active anglophone a bénéficié davantage de l'apport des immigrants, en particulier des spécialistes et des techniciens.

3. Loi du ministère de l'Immigration, S. Q. 1968, 17 Eliz. II, chap. 68.

plutôt qu'un atout éventuel pour le fait français. Cependant, si l'on veut attirer plus d'immigrants du côté francophone, il faudra que les attitudes à leur égard ainsi que les structures d'accueil et d'intégration au milieu québécois se modifient encore davantage. L'hostilité envers les immigrants demeure vive dans certains secteurs du monde du travail où l'on croit que les nouveaux venus privent la population active locale des places qui s'offrent. On prendra des mesures positives pour faciliter leur intégration en créant, entre autres, des centres d'accueil, des cours spéciaux d'orientation et de langue.

1387. Nous engageons également le ministère fédéral de la Main-d'œuvre et de l'immigration et le gouvernement du Québec à intensifier leurs efforts pour attirer des immigrants de France et des autres régions de langue française. Jusqu'à présent, les francophones ont constitué une très faible proportion des immigrants. Cela tient dans une large mesure à ce que les Français s'expatrient moins facilement que les autres, et aussi à ce que les autorités fédérales se sont traditionnellement adressées aux pays du Commonwealth et ont négligé l'immigration francophone. Cependant des liens plus étroits se nouent actuellement avec la francophonie et de grands efforts sont entrepris en faveur de l'immigration des francophones.

1388. Une nouvelle source de francophones qualifiés existera si l'on parvient à attirer plus d'immigrants de langue française et si un plus grand nombre parmi les autres s'intègrent à la collectivité francophone. Cela permettrait également un meilleur équilibre entre les deux groupes de langue officielle.

1389. En dernière analyse, l'intégration des immigrants à la communauté francophone dépendra de l'attrait du français au Canada ; et celui-ci sera déterminé, dans une large mesure, par l'utilité de cette langue et par les avantages économiques ou autres qui s'y attacheront. Le moyen le plus sûr d'intégrer les immigrants à la collectivité francophone est donc de susciter une forte demande de francophones et de multiplier les entreprises employant le français comme langue de travail. Aussi importe-t-il de réduire les difficultés d'ordre linguistique et culturel auxquelles se heurtent les francophones dans le monde du travail, car il faut d'abord qu'il y ait possibilité réelle de travailler en français à tous les échelons pour que de nombreux immigrants fassent profiter de leurs capacités professionnelles et de leurs connaissances la population active francophone.

## *2. Le développement économique*

1390. Si la mise en œuvre de la politique que nous préconisons en matière d'enseignement, de recyclage et d'immigration est de nature à

augmenter le nombre des francophones hautement qualifiés, il faut aussi que la compétence qu'ils auront acquise réponde aux besoins du marché du travail. Étant donné que le plus grand nombre des francophones habitent au Québec, il faut que l'économie de cette province soit suffisamment dynamique pour les inciter à accroître leurs qualifications professionnelles. Cette promotion devrait stimuler l'expansion économique du Québec, mais nous devons également nous intéresser à d'autres domaines. Certes, il n'existe pas de formule magique pour édifier au Québec une économie dynamique et tournée vers l'avenir, mais tout effort pour instaurer l'égalité doit embrasser les progrès de la recherche et des connaissances, l'expansion régionale et les investissements. Cela est vrai d'ailleurs pour toutes les régions du pays.

#### La recherche

1391. Le taux et la qualité de l'expansion sont liés à un investissement massif dans la recherche pure et appliquée ; or, en ce domaine, le Canada vient après les États-Unis et plusieurs autres pays industrialisés. Il consacre en effet moins de 1 % de son produit national brut à la recherche pure<sup>1</sup>, contre quelque 2 % en Suède et 3 % aux États-Unis. En ce qui concerne la recherche industrielle, la situation est encore plus grave.

1392. Le gouvernement fédéral accorde des fonds de recherche à ses ministères et à ses laboratoires ainsi qu'aux universités. Pour la recherche appliquée, il les attribue au mérite, c'est-à-dire en fonction du nombre et de la valeur des demandes. À première vue, ce critère paraît équitable, mais, s'il existe des disparités entre les régions, les institutions et les groupes, on aboutit à une situation paradoxale où les contribuables les plus pauvres subventionnent les plus riches. Ainsi, les établissements francophones, moins développés, ne se sont pas trouvés sur un pied d'égalité avec les établissements anglophones comme candidats aux subventions fédérales. Nous demandons instamment aux organes officiels dont relèvent la recherche et la politique scientifiques de tenir compte de cette inégalité, lorsqu'ils accordent les subventions<sup>2</sup>.

1393. Les liens étroits que nous avons préconisés entre les pouvoirs publics, les universités et l'entreprise privée doivent embrasser le domaine de la recherche. L'Institut de recherche de l'Hydro-Québec, l'Institut de recherche sur les pâtes et papiers du Canada et l'Institut de microbiologie et d'hygiène de l'Université de Montréal fournissent des exemples de collaboration. Il faut espérer que les universités du Québec pourront, à l'avenir, accroître leur action en ce sens.

1. CONSEIL DES SCIENCES DU CANADA, *Vers une politique nationale des sciences au Canada*, rapport n° 4, Ottawa, Imprimeur de la Reine, 1968.

2. Voir PHILIPPE GARIGUE, « La recherche au Québec et le problème constitutionnel », dans *Science Forum*, vol. I, n° 2, 1968, p. 18 ; « La politique scientifique au Canada », mémoire au comité spécial du Sénat par l'université Laval, l'Université de Montréal et l'Université de Sherbrooke, mai 1969 ; CYRIAS OUELLET, *La vie des sciences au Canada français*, Québec, Ministère des Affaires culturelles, 1964.

1394. La plupart des programmes actuels du gouvernement fédéral tendant à répartir également la prospérité entre les différentes régions du pays, relèvent du ministère de l'Expansion économique régionale. Depuis 1960, le Conseil d'orientation économique du Québec conçoit la planification de la croissance économique dans une optique régionale. Cette conception s'est encore accusée à la suite de l'action entreprise par le gouvernement fédéral au titre de la Loi sur l'aménagement rural et le développement agricole (ARDA), et de la création du Bureau d'aménagement de l'Est du Québec (BAEQ). Le rapport publié par celui-ci, en 1966, a fortement influé sur la façon dont le Québec aborde la question des régions défavorisées.

Les programmes  
d'expansion  
régionale

1395. Comme les régions à faible revenu sont souvent celles où les francophones prédominent, nous estimons important que les autorités fédérales et provinciales considèrent l'action menée dans ces régions comme partie intégrante d'un plan d'ensemble tendant vers l'égalité entre les deux groupes linguistiques. On devrait réorganiser les services administratifs chargés de l'expansion régionale en tenant compte des districts bilingues dont nous avons recommandé la création dans le livre premier de notre rapport final ; dans bien des cas, ils pourraient œuvrer plus efficacement à l'égalité entre francophones et anglophones, si l'on accordait une attention plus particulière à la composition du personnel et à la langue de travail. Satisfaire les besoins culturels des deux groupes devrait compter parmi les objectifs de ces organismes. Nous proposons instamment qu'on repense la conception des services centraux chargés de l'élaboration et de l'application des programmes, de sorte que les facteurs linguistiques et culturels soient effectivement pris en considération dans le choix du personnel, la définition des objectifs généraux et les décisions relatives à la langue de travail. Le bilinguisme institutionnel que nous proposons pour l'administration fédérale est également indiqué pour les organismes d'expansion régionale.

1396. Si l'on veut que les francophones puissent, dans la même mesure que les anglophones, employer leur langue dans les secteurs de pointe, il importe de multiplier les entreprises fonctionnant sous le régime du bilinguisme institutionnel. Les entreprises qui offrent les plus grandes possibilités aux francophones sous ce rapport sont précisément celles qui appartiennent à des francophones, mais parmi ces dernières il en est peu de grande taille. Or, toute collectivité s'efforce de participer au pouvoir économique que représente la propriété du capital et des moyens de production. À plusieurs reprises, le gouvernement du Québec a pris des mesures en ce sens. La nationalisation des compagnies d'électricité et leur intégration à l'Hydro-Québec, la création de la SOQUEM (Société québécoise pour l'exploration minière),

Les  
investissements

de la SIDBEC (Sidérurgie du Québec) et de la S. G. F. (Société générale de financement), au cours des années 60, témoignent de la volonté d'élargir les champs d'action des entreprises francophones. Là encore, nous proposons instamment que le gouvernement fédéral et divers organismes compétents conçoivent le principe de l'égalité des chances en fonction de l'entreprise francophone.

1397. Le gouvernement fédéral consacre déjà d'importantes ressources à l'expansion régionale et aux paiements de péréquation ayant pour objet de répartir plus équitablement les richesses. Grâce à la Loi sur l'aménagement rural et le développement agricole et par l'intermédiaire d'organismes comme l'Office d'expansion économique de la région de l'Atlantique et l'Agence de développement régional, le gouvernement fédéral encourage les initiatives locales et soutient l'économie de différentes régions. Aussi estimons-nous qu'il devrait mener une action directe analogue en ce qui concerne les entreprises francophones. On pourrait ainsi imaginer la création d'une caisse de crédit industriel, semblable au Fonds de développement des provinces de l'Atlantique et dont l'administration, en vertu d'un accord, serait assumée par la province de Québec. Il nous semblerait opportun que le gouvernement provincial confie ensuite la gestion des fonds à la S. G. F., dont l'objet est justement de constituer et de fusionner des sociétés. Les autorités fédérales consacrent déjà des sommes considérables à l'aménagement de la Gaspésie ; les fonds que nous envisageons devraient être assez importants pour exercer des répercussions notables sur l'avenir de l'économie générale du Québec.

Pour une  
comptabilité  
sociale

1398. Pour s'assurer que son action bénéficie autant aux francophones qu'aux anglophones, le Canada devrait adopter pour ses programmes un système de comptabilité qui rende compte, non seulement des données économiques, mais également de la situation respective des francophones et des anglophones. Avec un tel système de comptabilité sociale, les politiques seraient élaborées et appréciées en fonction de toute une gamme d'indices de développement et de statut relativement aux francophones et aux anglophones.

1399. Nous estimons donc qu'il conviendrait de modifier les méthodes de présentation et de publication des statistiques économiques et sociales. Le Bureau fédéral de la statistique devrait multiplier les tableaux établis en fonction de la langue maternelle et de la langue usuelle<sup>1</sup>. De plus, ce Bureau et divers organismes fédéraux et provinciaux se partageraient le soin de reprendre, d'année en année, ou tous les deux ou cinq ans, certains travaux de la Commission, dont ceux, par exemple, qui portent sur l'instruction, les revenus, les professions

1. Au § 52 du livre premier de notre rapport, nous avons suggéré que le recensement comporte une question sur la langue principalement employée à la maison et au travail.

et la répartition des entreprises entre francophones et anglophones. De même, il importerait de reprendre les études relatives à la place des francophones et à l'usage du français dans les grandes entreprises privées. Au Canada, la dualité francophone-anglophone devrait compter parmi les aspects de toute question sociale ou économique. Pour que le Canada évolue selon le principe de l'égalité des deux groupes, la planification sociale et économique devra en tenir compte, et il conviendra de faire constamment le bilan des indices que constituent sous ce rapport les différences en matière de revenu, d'instruction, de profession, d'effectifs et d'emploi des langues.

### 3. *Le milieu urbain*

1400. La révolution industrielle a engendré des inégalités importantes et durables au sein des pays qu'elle a touchés, et entre les divers pays en général. La révolution post-industrielle est déjà amorcée, mais les inégalités demeurent considérables et s'accroissent même à l'échelle internationale, pour ce qui est du revenu par habitant. Le système technologique et économique a produit une abondance sans précédent, et apparemment illimitée, mais les disparités n'ont pas été réduites. Au Canada, le problème comporte une dimension supplémentaire : proportionnellement plus de francophones que d'anglophones entrent dans la catégorie des personnes économiquement désavantagées.

Persistance  
des disparités  
économiques

1401. Tous les éléments caractéristiques des sociétés industrielles se trouvent réunis dans les grandes agglomérations urbaines. Une grande partie de la population habite dans les villes. Celles-ci se prêtent mieux à la croissance ; on y trouve les secteurs de pointe de l'économie et les travailleurs hautement qualifiés y sont en nombre. Par contre, c'est là que se posent avec le plus d'acuité les problèmes des sociétés industrielles : la pauvreté sous toutes ses formes, scolaire, sociale, politique et économique ; les grands problèmes sociaux du logement, du transport, de la pollution et de l'utilisation du sol. La plupart des programmes de mise en valeur sont centrés sur des régions à prédominance rurale. Cependant, les problèmes des grandes agglomérations deviendront plus sérieux encore. Bien sûr, de graves difficultés persisteront dans les régions rurales, et on ne saurait renoncer aux programmes conçus pour les résoudre. Toutefois, accorder la priorité aux villes permettra de s'attaquer aux questions les plus importantes et, indirectement, de contribuer à résoudre les problèmes des régions rurales, car celles-ci dépendent de la croissance continue des centres urbains.

Politiques  
sociales en  
milieu urbain

1402. Les disparités entre francophones et anglophones sont très accusées dans les grandes villes, notamment à Montréal. Toutefois, c'est là où elles sont le plus marquées qu'elles feront probablement l'ob-

jet des solutions les plus efficaces. Montréal incarne les valeurs positives de la grande agglomération dans les domaines économique, technique, culturel et scolaire. Du côté francophone, l'enseignement supérieur et la recherche, par exemple, présentent les plus grandes possibilités, qu'il s'agisse de population, d'établissements ou d'occasions de liens étroits entre les universités et les secteurs d'application des connaissances. En revanche, les aspects négatifs de l'urbanisation y sont les plus aigus, et les disparités entre francophones et anglophones sont des plus notables. La solution du problème exige, entre autres, une action d'ensemble contre la pauvreté urbaine sur les plans socio-économique et scolaire et dans le domaine du bien-être. Il faut sûrement tenir compte de la dimension francophone-anglophone dans tout programme de promotion économique et sociale tendant à assurer aux Canadiens la préparation voulue pour participer aux avantages d'une économie croissante, et à venir en aide à ceux qui en seraient les victimes.

### *B. Les artisans de la transformation*

Concours  
nécessaires

1403. Il importe que l'élément anglophone de la province participe pleinement à l'élaboration et à la mise en œuvre du programme d'ensemble relatif au développement du Québec. C'est là un corollaire de nos recommandations antérieures selon lesquelles les grandes firmes accueilleraient des francophones à tous les niveaux de leur organisation. Un programme de développement comme celui que nous envisageons doit tenir compte des centres de décision du secteur privé et des éléments — dont beaucoup débordent le cadre provincial — intervenant dans les décisions qui y sont prises. Les planificateurs doivent être bien renseignés sur les intentions d'investissement des grandes entreprises et sur l'évolution de la technologie et des marchés. Le gouvernement du Québec doit veiller à ce que la population anglophone soit associée au processus général de développement, notamment à ce qu'elle soit représentée dans les organismes de planification. Le meilleur exemple que nous puissions citer, sous ce rapport, est le Conseil général de l'industrie, créé récemment par le ministère provincial de l'Industrie et du commerce.

1404. Pour éviter les doubles emplois, on intensifiera la coordination entre ministères provinciaux, ministères fédéraux et organes consultatifs fédéraux, tel le Conseil économique du Canada. Les liens fonctionnels entre eux comporteront des échanges de personnel, l'étude commune de problèmes exigeant des mesures fédérales et provinciales, une répartition pratique des tâches et des recommandations conjointes aux gouvernements immédiatement intéressés. Un tel effort concerté

donnerait aux organismes de planification du Québec l'accès à des leviers de commande plus puissants et aurait pour résultat une planification d'ensemble plus efficace.

1405. Pour résoudre à l'échelle du pays les problèmes fondamentaux des disparités économiques, il faudra mettre en œuvre des moyens d'envergure, à la fois provinciaux et fédéraux. Dans le présent livre, nous avons proposé une action précise, à un échelon ou à l'autre, ou encore aux deux. Dans les derniers paragraphes, nous définirons plus nettement les rôles qui incombent, selon nous, aux autorités provinciales et fédérales, eu égard à la présente répartition constitutionnelle des pouvoirs législatifs au Canada.

Le rôle des  
gouvernements

1406. Étant donné que la population francophone a pour foyer principal le Québec, on peut considérer le gouvernement de cette province comme le principal maître-d'œuvre des assises institutionnelles de la collectivité de langue française. Certes, il n'est en aucune façon l'unique gouvernement de la population francophone, mais il en représente la majorité et en tire le principe de son action. Aussi est-il en mesure de favoriser de l'intérieur les profonds changements sociaux qu'exige un monde en rapide évolution.

Rôle du  
gouvernement  
québécois

1407. La participation du gouvernement provincial est essentielle pour répandre l'emploi du français dans l'industrie au Québec, et pour hausser les niveaux techniques et les qualités professionnelles de la population active. C'est à lui qu'il appartient de développer l'enseignement supérieur et d'inciter les immigrants à adopter le français comme langue principale. De plus, c'est au Québec d'abord, et pour les francophones, qu'il faut réaliser un milieu social, économique et culturel empreint de dynamisme. Stimuler la recherche et les investissements et mettre au point des programmes qui aient pour objet de résoudre les problèmes des grandes villes supposent un gouvernement provincial actif et tourné vers l'avenir.

1408. Selon la présente répartition constitutionnelle des pouvoirs législatifs, la mise en œuvre d'une politique exige souvent que le gouvernement provincial légifère même dans les domaines où le gouvernement fédéral a l'initiative. Les conventions internationales relatives à des questions de compétence provinciale sont de cette catégorie. Il est des cas où le gouvernement provincial peut faire obstacle aux mesures du gouvernement fédéral. Alors, il est impossible à celui-ci d'appliquer isolément un programme d'ensemble tendant à réaliser l'égalité entre francophones et anglophones au Canada.

1409. Par contre, le gouvernement provincial ne peut contester au gouvernement fédéral des obligations en la matière. Le rôle de celui-ci est important : son domaine, à titre d'exemple, comprend la fonction publique fédérale et les forces armées, qui occupent un grand nombre

Compétence  
fédérale

de Canadiens des deux groupes. Enfin, si les francophones habitent surtout au Québec, beaucoup sont établis dans les autres provinces ; là aussi, bon nombre sont économiquement désavantagés. Dans leur intérêt, le gouvernement fédéral peut mener une action efficace avec le concours des provinces, notamment de l'Ontario et du Nouveau-Brunswick, qui comptent des minorités francophones assez considérables. Nous avons déjà mentionné le rôle éventuel du gouvernement fédéral dans ces provinces, en ce qui concerne l'égalité des chances. On peut y ajouter l'aide à l'enseignement francophone que nous avons recommandée dans le livre II de notre rapport.

1410. Même au Québec, la politique du gouvernement fédéral est d'une grande importance. Recyclage des travailleurs, immigration et stimulants fiscaux de toute sorte comportent une large participation fédérale. De plus, seul le gouvernement fédéral est à même d'assumer en grande partie l'obligation de maintenir un haut niveau d'emploi. Or, c'est là une condition de succès de toute politique économique et un important facteur de bien-être pour tous les Canadiens, dans toutes les régions.

1411. Manifestement, les francophones, comme les autres Canadiens, désirent participer à une économie visant aux plus hauts niveaux de la technologie. Dans ce domaine également, le rôle du gouvernement fédéral a de l'importance : dans une large mesure, le développement économique actuel exige que soient réunis quantité de moyens de recherche et de compétences techniques. Ce n'est qu'en mobilisant les ressources de tout le pays qu'on pourra planifier de façon efficace une nouvelle phase d'activité économique, en mettant l'accent sur les secteurs secondaire et tertiaire. Les États désireux de réaliser le type de développement spectaculaire qui a été possible dans des pays comme les États-Unis et le Japon doivent entreprendre de mobiliser ces ressources sur une longue période, et cela en vue d'une productivité maximale. Ils devront concurremment élargir les marchés tant à l'intérieur qu'à l'étranger.

L'objectif

1412. Pour mener à bonne fin le développement du Canada, il faut l'égalité et la présence active des francophones et des anglophones dans le monde du travail et dans l'économie en général. Le Canada constitue une unité économique d'un immense potentiel et les Canadiens possèdent les ressources humaines et naturelles pour mettre en valeur ce potentiel. Ils ont aussi l'avantage signalé d'utiliser les deux principales langues du monde occidental. En réalisant un Canada vraiment bilingue et biculturel, on fera beaucoup pour stimuler le progrès du pays. L'existence de deux communautés égales mais distinctes, et dont chacune doit contribuer à sa façon à la vie nationale, constitue un défi extraordinaire : créer un pays fort, dynamique et uni.

42. Nous recommandons que, pour le secteur privé au Québec, les pouvoirs publics et l'entreprise privée se donnent pour objectif que le français devienne la principale langue de travail à tous les échelons, et qu'en vue de cet objectif on adhère aux principes suivants : a) que le français soit la principale langue de travail dans les grandes entreprises établies dans la province ; b) que, par conséquent, la majorité des secteurs de travail de ces entreprises qui à ce jour ont utilisé l'anglais comme principale langue de travail aux échelons moyen et supérieur, deviennent des unités francophones ; que ces entreprises désignent tous les postes supérieurs et de direction comme devant être pourvus par des titulaires bilingues ; c) que la majorité des petites entreprises ou des entreprises spécialisées utilisent le français comme langue de travail, mais qu'il y ait place pour certaines d'entre elles utilisant l'anglais, de même qu'il y aurait place, partout ailleurs au Canada, pour des entreprises analogues utilisant le français comme langue de travail ; d) que la principale langue de travail dans les activités intéressant les opérations extérieures à la province soit laissée au choix de l'entreprise. (§ 1306)
43. Nous recommandons que, dans le secteur privé, partout au Canada, les sièges sociaux des entreprises ayant des marchés considérables et des installations au Québec se dotent des moyens propres à l'implantation du bilinguisme, notamment d'unités francophones et de cadres supérieurs bilingues. (§ 1307)
44. Nous recommandons que le gouvernement du Québec crée un groupe d'étude qui comprenne des représentants du gouvernement,

- du patronat, des universités, des principaux syndicats ouvriers et qui ait pour mandat général : a) d'engager des entretiens avec les principales entreprises dans la province sur la situation du bilinguisme et du biculturalisme dans leurs établissements et sur les moyens qui permettraient d'implanter plus largement le bilinguisme institutionnel ; b) d'élaborer un plan d'ensemble visant à établir le français comme principale langue de travail au Québec et d'arrêter le calendrier de cette transformation ; c) d'entamer des entretiens avec le gouvernement fédéral et avec les gouvernements du Nouveau-Brunswick et de l'Ontario en vue de découvrir les domaines où il serait possible de collaborer à la mise en œuvre de ce plan ; d) de faire des recommandations au gouvernement provincial en vue de la réalisation de l'objectif et de la création d'un organisme permanent de coordination. (§ 1310)
45. Nous recommandons que le gouvernement du Nouveau-Brunswick crée un groupe d'étude chargé de proposer les mesures à prendre dans l'enseignement, la fonction publique et les entreprises, pour que le français devienne langue de travail au même titre que l'anglais, compte tenu des conditions sociales et économiques de la province. (§ 1316)
46. Nous recommandons que le gouvernement de l'Ontario crée un groupe d'étude chargé d'élaborer un plan d'action ayant pour objet d'assurer l'adoption progressive du français comme langue de travail par les entreprises établies dans les districts bilingues, grâce à la collaboration et à un effort concerté du gouvernement et de l'entreprise privée. (§ 1322)
47. Nous recommandons que les entreprises auxquelles s'adressent les recommandations nos 42 et 43 s'engagent formellement à établir le bilinguisme institutionnel dans leurs établissements ; qu'elles désignent immédiatement certains secteurs de leur siège social et de leurs établissements situés au Québec ou dans les districts bilingues comme devant devenir des unités francophones, et qu'elles désignent les postes supérieurs et de direction qui devront être occupés dans un proche avenir par des titulaires bilingues. (§ 1323)
48. Nous recommandons qu'aussitôt après avoir désigné les unités francophones de leur organisation, les entreprises désignent aussi comme francophones un nombre considérable d'emplois de spécialistes, de techniciens et de cadres. (§ 1331)

49. Nous recommandons que les entreprises s'efforcent d'intéresser les jeunes francophones aux carrières commerciales, en fournissant des renseignements complets sur les postes à pourvoir aux dirigeants des établissements scolaires de langue française, et en envoyant des recruteurs dans ces établissements, au Québec et dans les autres provinces. (§ 1333)
50. Nous recommandons que les entreprises offrent leurs programmes internes de formation en français à l'intention de leurs employés francophones. (§ 1336)
51. Nous recommandons que, là où les cours de formation ne sont pas actuellement offerts en français, les entreprises confèrent avec les établissements francophones d'enseignement supérieur du Canada et de l'étranger sur la possibilité de dispenser la formation nécessaire. (§1337)
52. Nous recommandons que les entreprises s'emploient à assurer aux francophones les mêmes possibilités de mutations qu'aux anglophones, tout en prenant des mesures pour réduire au minimum les difficultés que ces mutations peuvent occasionner. (§ 1341)
53. Nous recommandons que toute la documentation ayant trait aux promotions et à la préparation qu'elles comportent soit offerte en français. (§ 1343)
54. Nous recommandons que soit accordée à tous les candidats francophones la faculté de s'exprimer dans leur langue aux examens oraux et écrits et aux interviews, et que les examinateurs prennent en considération les difficultés auxquelles le candidat a dû faire face dans son travail antérieur par l'obligation de s'exprimer dans une langue seconde. (§ 1344)
55. Nous recommandons que les entreprises ayant désigné certains postes comme bilingues définissent clairement le degré requis de connaissance du français et de l'anglais et qu'elles en fassent une condition d'accès à ces postes. (§ 1345)
56. Nous recommandons que soit présentée simultanément en français et en anglais toute information se rapportant aux contrats du gouvernement fédéral et aux autres services rendus aux entreprises privées, y compris les devis et les documents techniques, et que dans toutes les relations officielles entre le personnel du gouverne-

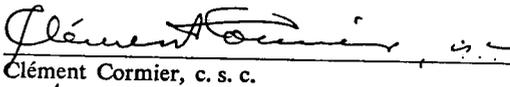
**ment fédéral, les entreprises et les syndicats, des mesures suffisantes soient prises pour que le français soit pleinement utilisé dans les circonstances appropriées. (§ 1355)**

- 57. Nous recommandons que les organismes fédéraux en cause mettent d'office à la disposition des entreprises privées toutes les données découlant des changements apportés aux services de traduction, aux vocabulaires bilingues et à l'enseignement des langues qui pourraient être utiles à ces entreprises au cours de leur processus de transformation. (§ 1356)**

NOUS SOUMETTONS RESPECTUEUSEMENT LE TOUT  
À L'ATTENTION DE VOTRE EXCELLENCE,

  
Jean-Louis Gagnon

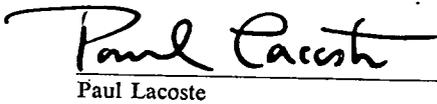
  
A. Davidson Dunton

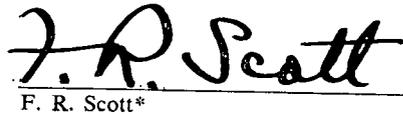
  
Clément Cormier, c. s. c.

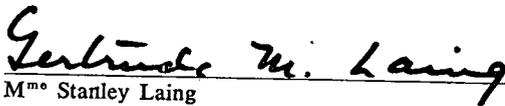
  
André Raynauld

  
Royce Frith

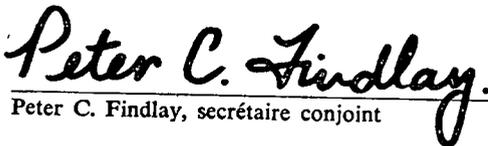
  
Jaroslav Bohdan Rudnyckij

  
Paul Lacoste

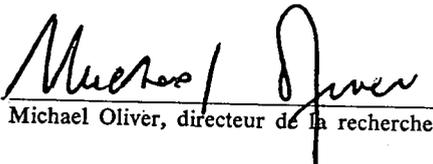
  
F. R. Scott\*

  
M<sup>me</sup> Stanley Laing

  
Paul Wyczynski

  
Peter C. Findlay, secrétaire conjoint

  
Gilles Lalonde, secrétaire conjoint

  
Michael Oliver, directeur de la recherche

  
Léon Dion, conseiller spécial à la recherche

Le 19 septembre 1969

\* Commissaire partiellement dissident. Son « opinion dissidente » est exprimée dans les pages qui suivent immédiatement.



Bien que j'accepte les autres recommandations du présent livre, je ne puis souscrire entièrement à la recommandation n° 42 concernant le régime linguistique de l'entreprise privée au Québec. Il me semble que, consciemment ou non, les autres commissaires se sont écartés des principes énoncés dans le livre premier de notre rapport, où nous définissons le « principe d'égalité » et rejetons le principe de territorialité comme fondement d'une politique linguistique pour le Canada.

La recommandation n° 42 se lit ainsi :

Nous recommandons que, pour le secteur privé au Québec, les pouvoirs publics et l'entreprise privée se donnent pour objectif que le français devienne la principale langue de travail à tous les échelons, et qu'en vue de cet objectif on adhère aux principes suivants : a) que le français soit la principale langue de travail dans les grandes entreprises établies dans la province ; b) que, par conséquent, la majorité des secteurs de travail de ces entreprises qui à ce jour ont utilisé l'anglais comme principale langue de travail aux échelons moyen et supérieur deviennent des unités francophones ; que ces entreprises désignent tous les postes supérieurs et de direction comme devant être pourvus par des titulaires bilingues ; c) que la majorité des petites entreprises ou des entreprises spécialisées utilisent le français comme langue de travail, mais qu'il y ait place pour certaines d'entre elles utilisant l'anglais, de même qu'il y aurait place, partout ailleurs au Canada, pour des entreprises analogues utilisant le français comme langue de travail ; d) que la principale langue de travail dans les activités intéressant les opérations extérieures à la province soit laissée au choix de l'entreprise.

Si l'on compare cette recommandation à celles d'ordre linguistique s'adressant au secteur privé de l'Ontario et du Nouveau-Brunswick, on en constatera facilement les différences. Pour ces provinces, nous proposons des groupes d'études qui indiqueraient les mesures à prendre pour faire du français une langue de travail au même titre que l'anglais. Je suis d'accord sur ce point. Pour le Québec toutefois, nous recommandons un groupe d'étude, mais formulons aussi les règles strictes qu'il devrait adopter. Les principes diffèrent donc selon les provinces. C'est, pour ainsi dire, accepter le principe de territorialité. Selon ma conception, le « principe d'égalité » doit s'appliquer de façon uniforme dans tout le Canada,

« dès que, numériquement [une minorité] paraît viable » (livre premier, § 255). De là, nous avons proposé la création de districts bilingues dans tout le Canada. Le Québec était traité comme les autres provinces. Il devrait en être ainsi partout pour l'entreprise privée.

Certes, le français est plus largement utilisé aujourd'hui dans les grandes entreprises du Québec, comme il convient, que dans celles des autres provinces. Ce fait ne tient pas à leur localisation, mais au grand nombre de francophones qu'elles occupent ; il devrait permettre à ceux-ci de gravir la hiérarchie du monde des affaires en employant leur langue dans toute la mesure possible. Plus une entreprise est considérable, plus il importe qu'elle devienne bilingue, si elle compte, parmi ses employés ou ceux avec qui elle traite, des Canadiens des deux langues officielles. À mon avis, cette règle devrait valoir pour tout le Canada, pour les entreprises francophones comme anglophones.

La recommandation n° 42 est inacceptable pour une autre raison. Elle s'accorde mal à la réalité ; on pourrait même porter un grave préjudice à l'économie québécoise en proposant que le français devienne la principale langue de travail du secteur privé « à tous les échelons », sans distinction des divers types d'entreprises. Comment une entreprise ayant son siège social à Montréal, un établissement de production au Québec avec employés francophones, dix usines ailleurs au Canada, pourrait-elle amener les cadres supérieurs et les comités de planification à parler surtout le français ? Leurs activités peuvent être extérieures au Québec à raison de 80 %. Il pourrait fort bien arriver que le siège social s'installe dans une autre province. Sans doute, il en est tenu compte dans la clause d) de la recommandation prévoyant la liberté de choix en matière de langue ; mais voilà qui contredit carrément l'énoncé du début. La recommandation, bien qu'ayant pour objet, à juste titre, d'accroître l'emploi du français comme langue des affaires au Québec, renforcera la position de ceux — de plus en plus nombreux — qui croient en la possibilité d'un Québec unilingue dans un Canada bilingue, ou d'un Québec indépendant qui ne reconnaîtrait pas les droits de la minorité linguistique.

La liberté du commerce, même dans une économie qui a de plus en plus besoin de planification, conserve un rôle important ; en outre, associée à la liberté de parole, elle implique la faculté de traiter partout au Canada dans n'importe quelle langue, serait-ce le chinois à Vancouver, l'ukrainien à Winnipeg ou l'italien à Montréal. C'est ce qui constitue diversité et couleur dans une société pluraliste. Ce droit fondamental n'est reconnu que de trop mauvaise grâce dans la clause c) de la recommandation n° 42. Dans les districts bilingues, dont le plus important est Montréal, une entreprise peut devenir passablement importante avant que l'emploi de la langue choisie compromette le principe de l'égalité. Toute entreprise privée qui ne serait pas suffisamment avisée pour rendre bilingue la plus grande partie de ses activités rejoignant une clientèle francophone subirait une baisse de revenus bien méritée et serait éventuellement supplantée par des concurrents plus sensibles au milieu culturel.

J'ai tenté à plusieurs reprises de rédiger un texte qui remplacerait le libellé de la recommandation n° 42. Mais j'en suis venu à la conclusion que la Commission aurait dû se borner à formuler pour le gouvernement et l'entreprise privée du Québec les mêmes recommandations exactement que pour les deux provinces voisines. On devrait charger

un groupe d'étude d'élaborer de concert avec les secteurs public et privé une politique juste et réaliste pour le Québec. Le Québec étant francophone à 80 %, cette politique sera sûrement plus favorable au « bilinguisme institutionnel » que dans le cas de l'Ontario et du Nouveau-Brunswick. Mais je ne pense pas que la Commission ait, par sa composition ou son expérience, qualité pour faire plus que signaler l'urgence d'un changement de politique chez nombre d'employeurs au Québec. À mon avis, ce changement est déjà en cours, et rien ne peut l'enrayer, mais dans le Québec actuel il ne s'agit pas seulement de garantir des droits aux francophones. Le droit d'utiliser l'anglais, pour un million d'habitants, est également mis en question. Quelque 4 % de la fonction publique du Québec et moins de 3 % des fonctionnaires municipaux de Montréal sont anglophones, encore que les bilingues y soient plus nombreux. J'espère que le Québec demeurera la province « modèle » ainsi que la Commission se l'est souvent représentée dans le livre premier.

Outre ma dissidence relative à l'importante recommandation n° 42, je formulerai une observation supplémentaire. Comme la commission Sirois avant elle, notre commission n'a pu faire de recherches sur les biens et les investissements des institutions religieuses au Québec. À défaut de quoi, tout propos sur la situation économique du Canada français est quelque peu déplacé s'il est fondé seulement sur une analyse du secteur privé. Le Français a effectué de considérables investissements d'intérêt religieux, tandis que l'Anglais, plus « matérialiste », s'est adonné aux affaires. Chaque collectivité a choisi un type particulier de richesses. Notre rapport n'en met qu'un seul en relief. Des statistiques incomplètes ou trompeuses peuvent soulever des sentiments violents. Sur ce point, la recherche de la Commission comporte une lacune — non imputable au service de la recherche — dont il faut tenir compte dans l'appréciation des statistiques dont nous avons assorti notre rapport avec une si grande libéralité.

*J. R. Scott*

le 2 décembre 1969







C.P. 1963-1106

Copie certifiée conforme au procès-verbal d'une réunion du Comité du Conseil privé, approuvé par Son Excellence le Gouverneur général le 19 juillet 1963.

Sur avis conforme du très honorable M. L. B. Pearson, Premier ministre, le Comité du Conseil privé recommande que

M. André Laurendeau<sup>1</sup>, Montréal, P. Q.,  
M. Davidson Dunton, Ottawa, Ont.,  
Le Révérend Père Clément Cormier, Moncton, N.-B.,  
M<sup>e</sup> Royce Frith, Toronto, Ont.,  
M. Jean-Louis Gagnon, Montréal, P. Q.,  
M<sup>me</sup> Stanley Laing, Calgary, Alb.,  
M. Jean Marchand<sup>2</sup>, Québec, P. Q.,  
M. Jaroslav Bohdan Rudnyckyj, Winnipeg, Man.,  
M<sup>e</sup> Frank Scott, Montréal, P. Q.,  
M. Paul Wyczynski, Ottawa, Ont.,

soient nommés Commissaires en vertu de la Partie I de la Loi sur les enquêtes pour faire enquête et rapport sur l'état présent du bilinguisme et du biculturalisme au Canada et recommander les mesures à prendre pour que la Confédération canadienne se développe d'après le principe de l'égalité entre les deux peuples qui l'ont fondée, compte tenu de l'apport des autres groupes ethniques à l'enrichissement culturel du Canada, ainsi que les mesures à prendre pour sauvegarder cet apport; en particulier,

1. André Laurendeau est décédé le premier juin 1968. Le 8 octobre de la même année, M. Jean-Louis Gagnon était nommé président conjoint, et M. André Raynauld, commissaire.

2. La démission de M. Jean Marchand fut acceptée le 21 septembre 1965. Le 22 novembre suivant, M<sup>e</sup> Paul Lacoste, l'un des secrétaires conjoints de la Commission, était nommé commissaire, à la place de M. Marchand. M. Gilles Lalande, professeur à l'Université de Montréal, devenait secrétaire conjoint de la Commission, le premier mai 1966.

1. faire rapport sur l'état et la pratique du bilinguisme dans tous les services et institutions de l'administration fédérale — y compris les sociétés de la Couronne — ainsi que dans leurs contacts avec le public, et présenter des recommandations de nature à assurer le caractère bilingue et fondamentalement biculturel de l'administration fédérale ;

2. faire rapport sur le rôle dévolu aux institutions, tant publiques que privées, y compris les grands organes de communication, en vue de favoriser le bilinguisme, de meilleures relations culturelles ainsi qu'une compréhension plus répandue du caractère fondamentalement biculturel de notre pays et de l'apport subséquent des autres cultures ; présenter des recommandations en vue d'intensifier ce rôle ; et

3. discuter avec les gouvernements provinciaux, compte tenu de ce que la compétence constitutionnelle en matière d'éducation est conférée aux provinces, les occasions qui sont données aux Canadiens d'apprendre le français et l'anglais et présenter des recommandations sur les moyens à prendre pour permettre aux Canadiens de devenir bilingues.

Le Comité recommande de plus

- a) que les Commissaires soient autorisés à exercer tous les pouvoirs que leur confère l'article 11 de la Loi sur les enquêtes et qu'ils reçoivent dans toute la mesure possible, l'aide des ministères, départements et organismes du gouvernement ;
- b) que les Commissaires adoptent la procédure et les méthodes qu'ils peuvent au besoin juger utiles pour la poursuite régulière de l'enquête et siègent aux dates et endroits qu'ils pourront décider à l'occasion ;
- c) que les Commissaires soient autorisés à retenir au besoin les services d'avocats, de personnel et de conseillers techniques à des taux de rémunération et de remboursement sujets à l'approbation du Conseil du Trésor ;
- d) que les Commissaires fassent rapport au Gouverneur en conseil avec toute diligence raisonnable, et déposent au bureau de l'Archiviste fédéral les documents et registres de la Commission aussitôt qu'il sera raisonnablement possible après la conclusion de l'enquête ;
- e) que MM. André Laurendeau et Davidson Dunton soient présidents conjoints de la Commission et que M. André Laurendeau en soit l'administrateur en chef.

Le Greffier du Conseil privé,  
R. G. ROBERTSON

Auclair, G. A. et Read, W. H., A CROSS-CULTURAL STUDY OF INDUSTRIAL LEADERSHIP. Cette étude, effectuée en 1966, a principalement pour objet de mesurer, d'analyser et d'interpréter les caractéristiques dominantes des chefs d'entreprises canadiens-français et canadiens-anglais. Il s'agissait d'établir en quoi les attitudes des administrateurs et agents de maîtrise francophones et anglophones différaient quant à divers aspects de la direction des entreprises.

Sept grandes entreprises (trois dans le secteur manufacturier, quatre dans les services), occupant quelque 250 000 personnes, formaient l'échantillon final de l'étude. Dans cinq cas, le personnel d'encadrement se composait de Canadiens francophones et de Canadiens anglophones, dans un autre, de Canadiens anglophones seulement, et dans l'autre (y compris les propriétaires), de Canadiens francophones uniquement. Trois niveaux de direction ont été distingués : l'échelon inférieur (moins de \$9 000), l'échelon intermédiaire (de \$9 000 à \$17 999), l'échelon supérieur (\$18 000 et plus) ; 3 105 cadres et agents de maîtrise, sur un total possible de 4 392, ont rempli le questionnaire. Furent considérés comme Canadiens anglais les citoyens d'origine ethnique ou culturelle, britannique, irlandaise, écossaise ou galloise ; comme Canadiens français, ceux d'origine ethnique ou culturelle française, quel qu'ait été leur pays natal.

L'étude fait état des objectifs (économiques ou sociaux et humanitaires) que chacun assigne à l'entreprise, des conflits entre les activités pro-

fessionnelles et la vie privée, des diverses conceptions touchant la façon de diriger le personnel, des motivations professionnelles. Les auteurs décrivent les effets des cours en relations humaines, de la religion, du contact avec l'autre culture (à l'intérieur et à l'extérieur du cadre professionnel), sur les attitudes du personnel d'encadrement. Enfin, ils traitent de la satisfaction professionnelle. L'étude fait ressortir les différences et les similitudes entre les deux groupes ethniques, par entreprise et par niveau de direction.

Deux autres études ont été menées parallèlement, mais sont indépendantes jusqu'à un certain point. La première a trait au comportement des cadres canadiens-français et canadiens-anglais dans les petites entreprises du Québec. Elle ne porte que sur des entreprises appartenant à des Canadiens et employant de 25 à 1 500 personnes. L'échantillon se compose de 737 entreprises dont 350 appartenant à des Canadiens français. Des questionnaires ont été envoyés à 700 cadres des entreprises appartenant à des Canadiens français et 774 des entreprises appartenant à des Canadiens anglais. Les taux de réponse ont été respectivement de 24 et de 26 %.

La deuxième étude a trait aux attitudes des étudiants en commerce du Canada français et du Canada anglais. Un questionnaire a été envoyé à plus de 1 100 étudiants à plein temps, dont plus de 200 des deuxième et troisième cycles de huit établissements d'enseignement. Ceux-ci ont été choisis parmi les 22 écoles de commerce qui dispensent soit un enseignement du premier cycle,

soit un enseignement supérieur, et qui comptent plus de 100 étudiants.

**Dofny, J., LES INGÉNIEURS CANADIENS-ANGLAIS ET CANADIENS-FRANÇAIS À MONTRÉAL.** Étude comparative, effectuée en 1965, sur les ingénieurs canadiens-français et canadiens-anglais, en fonction de leur carrière, de leur mobilité professionnelle et de leur attitude vis-à-vis le milieu social, le développement économique, les relations entre groupes ethniques ; l'auteur s'intéresse aussi au rôle qu'une élite industrielle, formée de représentants des deux groupes culturels, sera appelée à jouer dans un pays constituant une entité économique. Les renseignements sont tirés d'entrevues avec 277 ingénieurs francophones et 399 ingénieurs anglophones travaillant à Montréal ; ces chiffres représentent des taux de réponse de 86 et de 72 %, respectivement. L'échantillon a été extrait de la liste des membres de la Corporation des ingénieurs du Québec.

**École des hautes études commerciales et Graduate School of Business de l'université McGill, POLITIQUES ET PRATIQUES DU MONDE DES AFFAIRES RELATIVEMENT AU BILINGUISME ET AU BICULTURALISME/CORPORATE POLICIES AND PRACTICES WITH RESPECT TO BILINGUALISM AND BICULTURALISM.** Vaste étude basée sur des recherches de divers ordres. Elle comporte six divisions.

1. « Facteurs explicatifs ». Il s'agit de diverses études particulières, effectuées sous la direction de Roger Charbonneau. Le chapitre XIII du présent livre puise abondamment à l'une d'elles, « Inventaire des Canadiens français aptes à occuper un poste de cadre administratif », effectuée par B. Nadeau sous la direction de P. Lefrançois. L'auteur y traite de la répartition professionnelle, de la structure d'emploi et de l'expérience professionnelle des ingénieurs, des scientifiques, des diplômés en commerce, des comptables agréés, des hommes de loi, francophones et anglophones. Pour ce qui est des ingénieurs, on a utilisé les données de deux enquêtes, outre le recensement de 1961. La première contient les données du ministère fédéral du Travail sur un tiers des ingénieurs exerçant leur profession au Québec en 1963. La deuxième, effectuée en 1964, porte sur 9 479 des 10 877 membres de la Corporation des ingénieurs du Québec, non compris ceux qui exerçaient hors de la province et de la vallée de

l'Outaouais, poursuivaient des études, étaient à la retraite ou au sujet desquels on ne disposait d'aucun renseignement ; le nom de famille de l'ingénieur constituait le principal critère de désignation comme francophone ou anglophone. En ce qui concerne les scientifiques, l'étude est fondée sur les données du recensement de 1961 et les sondages effectués par le ministère du Travail en 1957 et 1963. Quant aux comptables agréés, une analyse effectuée en 1964, portait sur les 3 232 membres de l'Institut des comptables agréés du Québec ; le nom de famille constituait le principal critère servant à déterminer le groupe linguistique. Quant aux diplômés en commerce, leurs noms et adresses, selon l'année d'obtention du titre, ont été obtenus de presque toutes les universités canadiennes décernant des diplômes en commerce ou en administration ; l'analyse a porté sur les 7 989 diplômés en commerce travaillant au Québec en 1964. Le critère de désignation comme francophone ou anglophone était la langue de l'université fréquentée.

2. W. H. Pugsley, « Patterns and Trends in Business ».

3. D. E. Armstrong, « Education and Achievement ».

4. R. N. Morrison, « Corporate Policies and Practices of Large Manufacturing Firms ».

Les données proviennent des réponses au questionnaire adressé, en 1964, à des entreprises ayant leur siège social au Québec ou en Ontario. L'échantillonnage des entreprises s'est fondé sur les critères suivants : elles devaient se consacrer principalement à la fabrication et occuper le premier rang dans le domaine de leur spécialisation ; l'échantillon devait comprendre les entreprises représentant chacune des principales branches de l'industrie manufacturière ; les entreprises devaient, en outre, avoir d'importantes activités au Québec et occuper 500 personnes au moins ; le tiers des entreprises devaient exercer leurs activités, non compris les bureaux de vente, au Québec et dans les régions bilingues avoisinantes — ces entreprises étaient dites « régionales » par opposition aux entreprises dites « nationales ». L'échantillon devait comprendre au moins trois entreprises de chacune des sept catégories suivantes : elles appartiennent

1) à des Canadiens français et ont leur siège social au Québec ;

2) à des Canadiens anglais et ont leur siège social au Québec ;

- 3) à des Canadiens anglais et ont leur siège social ailleurs au Canada ;
- 4) à des francophones étrangers et ont leur siège social au Québec ;
- 5) à des Britanniques et ont leur siège social au Québec ;
- 6) à des Américains et ont leur siège social au Québec ;
- 7) à des Américains et ont leur siège social dans une province autre que le Québec.

Des 70 grandes entreprises auxquelles des questionnaires ont été envoyés, 41 ont fourni des données sur leurs effectifs globaux, employés touchant un salaire horaire et ceux touchant un traitement. Bien que ces firmes ne constituent pas un échantillon au hasard, elles groupent 21 % des effectifs de l'industrie de fabrication du Québec, 8 % de celle de l'Ontario et 12 % de celle du Canada.

Pour fins d'analyse, l'auteur a établi cinq divisions géographiques : la zone métropolitaine de recensement de Montréal, le Québec moins Montréal, les provinces Atlantiques, l'Ontario, les provinces de l'Ouest. Quant aux services, il les répartit comme suit : exploitation, mise en marché (vente et publicité inclus), personnel, génie, recherche et développement, finances et comptabilité, relations publiques, achats et autres - cette dernière catégorie comprenant l'administration générale. La notion de « secteur de travail » y est utilisée pour désigner les divisions ou services des entreprises établis sur une base régionale ainsi que fonctionnelle. La répartition des employés entre anglophones et francophones est effectuée selon la langue maternelle, ou la langue d'usage pour ceux qui n'ont ni le français ni l'anglais pour langue maternelle.

Une section est consacrée à l'étude des données relatives aux effectifs globaux des 41 entreprises de l'échantillon. Les résultats sont établis par catégorie de propriété et de localisation du siège social, par type d'entreprise (régionale ou nationale), par division géographique et par proportion des effectifs francophones.

L'étude porte principalement sur les employés gagnant \$ 5 000 et plus. Les données concernent 19 888 employés répartis entre 36 entreprises représentant les 7 catégories de propriété. Pour chaque groupe d'entreprises établi selon la catégorie de propriété, la division géographique ou le service, l'auteur présente les données relatives aux aspects suivants : la langue en usage dans les

secteurs de travail, la proportion des anglophones et des francophones à chaque niveau de salaire, la proportion des anglophones et des francophones de chaque niveau de salaire dont le poste comporte l'obligation du bilinguisme. L'auteur traite des mêmes aspects en ce qui concerne les nouveaux employés (entrés au service des entreprises au cours d'une période de 12 mois). L'étude porte aussi sur la mobilité professionnelle des francophones et des anglophones selon la fonction, la région, l'âge et l'état civil.

Dans une autre section, il traite des pratiques de la direction et de la répartition des cadres supérieurs selon la langue maternelle et la catégorie de propriété. Sont également étudiées les pratiques du service du personnel, notamment en ce qui a trait au recrutement des nouveaux diplômés en commerce et en génie, à la formation et au perfectionnement des employés, à la notation des employés, à la description des tâches et aux communications internes. La dernière partie expose les constatations en matière d'achat (connaissance des langues exigées du personnel et langue des formulaires et imprimés), de mise en marché (réseaux de vente, publicité et connaissance des langues chez le personnel préposé à la vente) et de relations avec les actionnaires (langue des rapports annuels, des assemblées annuelles des actionnaires et des certificats d'action).

5. R. N. Morrison, « Corporate Policies and Management Attitudes ».

6. R. N. Morrison « Small Firms Employing Between 50 and 1 500 People in Quebec and Ontario ». L'auteur étudie la répartition professionnelle des francophones et des anglophones, le type d'activité économique et l'emploi du français et de l'anglais dans les entreprises manufacturières. Il tente également d'établir des liens entre les différences observées et les différences relatives à la catégorie de propriété et à la localisation des établissements. Trois critères ont guidé l'échantillonnage : les entreprises devaient se consacrer principalement à la fabrication, avoir leur siège social au Québec ou en Ontario et occuper entre 50 et 1 500 personnes. Les données proviennent d'un questionnaire envoyé, en 1964, à 2 597 entreprises ayant 2 770 établissements ; 605 d'entre elles ont répondu, soit 23 %. L'échantillon retenu n'en compte que 566. Les entreprises n'ayant pas, d'une manière générale, répondu à toutes les questions, l'échantillon final a été ramené à 358, afin d'obtenir des données plus complètes sur les

thèmes essentiels de l'étude. L'échantillon comporte 71 681 employés.

L'auteur montre les différences de structure – taille des entreprises mesurée d'après les effectifs ou le volume des ventes – des 358 entreprises réparties selon la catégorie de propriété et la localisation du siège social. Il consacre une importante partie de son analyse à la structure de l'emploi dans différentes régions, différents types d'entreprises et catégories de propriété, en insistant sur le pourcentage des francophones employés par chacun des groupes ; on y fait une distinction entre le personnel touchant un salaire et celui qui touche un traitement. Une section porte sur les différences entre les entreprises en ce qui a trait à la langue des communications externes (mise en marché et achat) et des communications internes. L'étude rend également compte du bilinguisme chez les salariés qui touchent un traitement et évalue l'importance relative de la connaissance du français ou de l'anglais aux différents niveaux de l'entreprise ; les mesures employées se fondent sur les estimations et les opinions des dirigeants des entreprises échantillonnées. La dernière partie fait état des opinions de la direction quant à l'évolution actuelle et prévisible du bilinguisme dans le monde des affaires.

**Porter, J. et Pineo, P. C.,** FRENCH-ENGLISH DIFFERENCES IN THE EVALUATION OF OCCUPATIONS, INDUSTRIES, ETHNICITIES AND RELIGIONS IN THE MONTREAL METROPOLITAN AREA. Cette étude porte sur les différences entre les francophones et les anglophones de Montréal quant à la conception qu'ils se font du monde du travail et à la cote de prestige qu'ils donnent à un grand nombre d'emplois et de professions. Les francophones et les anglophones d'un échantillon de Montréalais ont été comparés entre eux ainsi qu'avec un échantillon de la population adulte du Canada dans son ensemble. L'étude se fonde sur un vaste sondage effectué en 1965 par les soins de Canadian Facts Ltd.

L'échantillon canadien se composait de 793 sujets dont 89 Montréalais ; à ce nombre, on ajouta un échantillon supplémentaire de 107 personnes afin de parvenir à un sous-échantillon montréalais de 196. Ces chiffres correspondent à un taux de réponse de 64 % des personnes primitivement interrogées.

Le classement des professions par les personnes interviewées a été effectué selon une méthode déjà employée par le National Opinion Research Center de l'Université de Chicago. Les personnes interrogées devaient apprécier le prestige social de 204 professions ou définitions de tâches, 72 industries ou entreprises, 36 groupes ethniques et 21 confessions par ordre de position sociale. Ce classement se faisait au moyen de cartes portant chacune un nom ou une description, qu'il s'agissait de placer sur une échelle ordinaire à neuf positions.

Les sujets n'ont pas été désignés francophones ou anglophones avant l'interview. Ils se situaient eux-mêmes dans l'un ou l'autre groupe en choisissant la langue dans laquelle ils seraient interrogés. Tous les enquêteurs à Montréal étaient bilingues et tout leur matériel l'était aussi (y compris, par exemple, les cartes à classer) ; 142 entrevues ont eu lieu en français et 54 en anglais. Les questions au cours de l'interview ont permis de recueillir d'autres renseignements tels que la langue maternelle, la langue parlée à la maison, la langue des amis intimes, les stations de télévision préférées, etc. La répartition des sujets francophones et anglophones correspond d'assez près à celle qu'on ferait d'après les réponses à ces diverses questions.

**Taylor, H.,** THE OUTPUT OF CANADIAN UNIVERSITIES AND COLLEGES, 1962-65. L'auteur a fait un relevé de tous les grades et autres diplômes décernés entre 1962 et 1965 par 37 universités canadiennes et par les collèges qui leur sont rattachés (31 où l'enseignement est en anglais seulement, 4 où il se donne en français seulement, 2 où il se donne dans les deux langues) et 8 types de petits collèges indépendants. Les données proviennent de documents et de tableaux inédits établis par la section de l'enseignement supérieur du Bureau fédéral de la statistique, mais ne rendent pas compte du nombre d'étudiants francophones inscrits dans des universités de langue anglaise, ni de l'inverse. Les diplômes sont classés en quatre catégories : baccalauréat, maîtrise ou licence, doctorat, autres diplômes, et dix disciplines universitaires : arts, langues, histoire, sciences sociales, sciences politiques, économie politique, commerce, sciences, mathématiques, autres disciplines.

---

Troisième partie      Le secteur privé 495

---

**Introduction 497**

Le secteur privé 497

Place des francophones et des anglophones 497

Sujet central de la troisième partie 498

Plan de la troisième partie 498

**Chapitre XII      Présence des francophones et place du français dans le secteur privé 499**

Place des propriétaires francophones 499

Situation professionnelle des francophones 499

L'industrie de fabrication au Québec 500

**A La présence francophone 500**

**1 Schéma général 500**

Méthodologie 500

Présence francophone et rémunération 501

Participation, nationalité et langue des propriétaires 502

Les entreprises francophones 503

Entreprises canadiennes ayant leur siège social au Québec 503

Les moyennes entreprises 504

Résumé 504

**2 Variations de caractère régional 505**

a) Le Canada moins le Québec 505

Les provinces Atlantiques 505

L'Ontario 506

Les provinces de l'Ouest 506

b) Le Québec moins Montréal 506

Les grandes entreprises 506

Les entreprises francophones 507

Les moyennes entreprises 507

Les francophones hors du Québec 508

Permanence des structures 508

c) L'agglomération montréalaise 508

Les grandes entreprises 509

Les entreprises francophones 509

Les moyennes entreprises 510

Comparaison avec le Québec moins Montréal 510

Résumé 510

- B La place du français 510**
  - Méthode d'analyse 510
  - 1 Le schéma général 511
  - 2 Différences régionales 512
    - a) Hors du Québec 512
      - Les salariés gagnant \$ 5 000 et plus 512
    - b) Le Québec moins Montréal 512
      - Les pratiques linguistiques 512
      - Les entreprises francophones 513
    - c) L'agglomération montréalaise 513
      - Les grandes entreprises 513
      - Les entreprises francophones 514
      - Les moyennes entreprises 514
  - 3 Les communications internes et externes 514
    - a) Les communications internes 515
      - Relations avec les employés 515
      - L'exploitation 515
      - Génie, recherche et développement 516
    - b) Les imprimés 516
      - Les documents largement diffusés 516
      - Notes de service, dessins d'exécution et manuels 516
      - Les moyennes entreprises 517
    - c) Les communications externes 517
      - Les achats 517
      - Vente et mise en marché 518
      - Les relations publiques 519
      - Rapports avec les actionnaires 519
- C Résumé 520**
  - Présence francophone 520
  - Pratiques linguistiques 521

### **Chapitre XIII Les obstacles à l'égalité dans le monde des affaires 523**

- A Promotions universitaires et secteurs d'emploi des diplômés 523**
  - 1 Promotions universitaires 523
    - Commerce et administration 524
    - Sciences et génie 524
    - Spécialisations 525

- 2 Secteurs d'emploi 526
  - Cadres et administrateurs 526
  - Les ingénieurs 526
  - Les scientifiques 527
- 3 Les nouveaux diplômés et les secteurs d'emploi 527
  - Rapports entre le monde des affaires et l'enseignement supérieur 527
  - Les explications classiques 528
  - Les préférences en matière d'emploi 528
  - Opinions des francophones et des anglophones sur les possibilités qui leur sont offertes 528
  - Les progrès de l'enseignement au Québec 529
- B** Politiques des entreprises en matière de bilinguisme et de biculturalisme 530
  - Les positions traditionnelles 530
  - L'optique actuelle 531
  - Difficultés que posent le recrutement et la promotion des francophones 531
  - L'anglais est toujours la langue de travail de la direction 531
  - Le véritable problème 532
- C** Différences culturelles dans le monde du travail 532
  - Différences culturelles 532
  - Objectifs du secteur privé 533
  - Compatibilité entre le travail et les autres activités 533
  - Styles de direction 533
  - Répercussions 533
  - Le dilemme des francophones 534
  - Conceptions différentes du problème chez les francophones et les anglophones 534
  - Sentiment d'aliénation chez les francophones 535
  - Différences de langue et de culture et place des francophones 535
- D** Pratiques des grandes entreprises en matière de personnel 535
  - 1 Recrutement 535
    - Exigences en matière de langue 535
    - L'emploi des langues 536
    - Recrutement auprès des diplômés d'université 536
    - Interprétation des données relatives au recrutement 536
  - 2 Formation 537
    - Cours 537

- Langue d'enseignement 537
- Enseignement des langues 538
- Formation par l'expérience 538
- 3 Mobilité géographique 539
  - Salariés gagnant \$ 5 000 et plus 540
  - Les ingénieurs 540
- 4 Notation et promotion 541
  - Avantages de la notation rationnelle 541
  - Pratique des entreprises 541
  - Emploi des langues 542
  - Lacunes 542
- Conclusion 542

#### **Chapitre XIV      Politiques de certaines entreprises touchant la langue de travail 545**

- A Introduction 545
- B L'évolution récente au Québec 547
  - Le rôle du gouvernement 547
  - L'éducation 547
  - Le monde du syndicalisme 547
  - La nationalisation de l'électricité 548
  - Sociétés para-gouvernementales 548
  - Les points saillants : l'éducation et l'économie 548
- C L'Hydro-Québec 548
  - 1 L'Hydro-Québec dans l'économie québécoise 549
    - Politique d'achat préférentielle 550
  - 2 Politique linguistique 550
    - Nationalisation de l'électricité, 1963 551
  - 3 Les services linguistiques 552
    - Bilan des cours de langues 553
    - Francophones 553
    - Anglophones 553
  - 4 Les communications avec l'extérieur 554
    - Les appels d'offres 554
    - Les plans et devis 555
  - 5 L'Institut de recherche de l'Hydro-Québec 555
    - L'énergie, condition du développement technologique 555

- 6 Conclusion 555
  - Le « cercle vicieux » : la demande et l'offre de personnel qualifié 556
- D Marine Industrie Ltée 557
  - La langue de travail 557
  - La langue du client : son impact 557
  - Conclusion 559
- E Les Chemins de fer nationaux du Canada 559
  - La langue de communication avec le public 559
  - La langue de travail 561
  - L'enseignement des langues 562
  - Conclusion 563
- F L'Alcan 563
  - Les données du problème de la langue 564
  - Classification du personnel selon la langue 565
  - Les usines du Québec 565
  - Le français, langue de travail des usines du Québec 566
  - Le siège social 567
  - Bilinguisme 567
  - Cours de langues et de perfectionnement 568
  - Recrutement des diplômés d'université 569
  - Conclusion 569
- G Observations générales et conclusions 570
  - 1 Les objectifs 570
  - 2 Le milieu 571
  - 3 Les marchés 571

**Chapitre XV****L'égalité dans le secteur privé 573**

- A Introduction 573
  - Emploi des langues et chances d'avancement 573
  - Répercussion de l'emploi des langues sur la vitalité du français 573
  - Des droits linguistiques formels ne sauraient suffire 574
  - La situation à Montréal 574

- B** Égalité des chances et bilinguisme institutionnel 575
  - Le bilinguisme institutionnel, base de l'égalité des chances 575
  - La mise en œuvre du bilinguisme institutionnel 576
  - Les entreprises 577
  - La place du français au Québec 578
  - Hors du Québec 578
  
- C** Politiques et programmes de transformation 579
  - Recommandation n° 42 579
  - Recommandation n° 43 580
  - Rôle des gouvernements 580
  - Participation des universités et des syndicats 580
  - Recommandation n° 44 580
  - Le Nouveau-Brunswick 581
  - Recommandation n° 45 583
  - L'Ontario 583
  - Recommandation n° 46 584
  
- D** Recommandations aux entreprises 585
  - Recommandation n° 47 585
  - L'objectif 585
  - Nécessité d'un plan par étapes 585
  - Effets sur le déroulement de la carrière 586
  - À titre d'exemple 586
  - 1 Recrutement 587
    - Recommandation n° 48 587
    - Recommandation n° 49 587
  - 2 Formation du personnel 588
    - Recommandation n° 50 588
    - Recommandation n° 51 588
  - 3 Mutations hors des régions francophones 589
    - Mobilité géographique dans le secteur privé 589
    - Recommandation n° 52 589
  - 4 Promotions 590
    - Recommandation n° 53 590
    - Recommandation n° 54 590
    - Recommandation n° 55 590
  - 5 Cours de langues et traduction 591
    - Améliorations nécessaires 591
    - L'apport des entreprises 591

- Qui doit suivre des cours de langues ? 592
- Nécessité de mettre en pratique les connaissances nouvellement acquises 592
- La collaboration est nécessaire entre pouvoirs publics et entreprises privées 592

**E** Le rôle du gouvernement fédéral 593

- Le gouvernement fédéral et sa fonction d'acheteur 593
- Recommandation n° 56 593
- Recommandation n° 57 594

**F** Conclusion 594

- Adhésion au principe du bilinguisme institutionnel 594
- Le rôle des pouvoirs publics 595
- Notre intérêt pour le Québec est primordial, mais non exclusif 595

---

Quatrième partie      Conclusions 597

---

**Chapitre XVI**      **Pour un régime d'égalité dans le monde du travail 599**

- La situation désavantageuse des francophones 599
- L'évolution fondamentale 600
- Un ensemble de mesures 600
- Les limites d'une politique 601

**A** Le cadre économique et social 601

- Une action diversifiée 602
- Trois types de politiques 602

**1** Former des francophones qualifiés 603

- Les tendances de l'économie 603
- L'enseignement 603
- Former des administrateurs et des chefs d'entreprise 604
- Recyclage 606
- Immigration 606

**2** Le développement économique 607

- La recherche 608
- Les programmes d'expansion régionale 609
- Les investissements 609
- Pour une comptabilité sociale 610

3	Le milieu urbain	611
	Persistance des disparités économiques	611
	Politiques sociales en milieu urbain	611
<b>B</b>	<b>Les artisans de la transformation</b>	<b>612</b>
	Concours nécessaires	612
	Le rôle des gouvernements	613
	Rôle du gouvernement québécois	613
	Compétence fédérale	613
	L'objectif	614
	<b>Recommandations</b>	<b>615</b>
	<b>Opinion dissidente</b>	<b>621</b>
<b>Appendice I</b>	<b>Mandat de la Commission</b>	<b>627</b>
<b>Appendice VII</b>	<b>Notes sur les études de la Commission</b>	<b>629</b>

**Tableaux**

- 64 Groupe linguistique des salariés gagnant \$ 5 000 et plus 502
- 65 Propriété et emplacement des entreprises manufacturières 502
- 66 Salariés francophones gagnant \$ 5 000 et plus 504
- 67 Groupe linguistique des salariés du Québec (sauf Montréal) 507
- 68 Groupe linguistique des salariés à Montréal 509
- 69 Salariés occupant des postes bilingues 511

---

**Introduction au livre III**

---

Première partie      Statut socio-économique et origine ethnique

---

**Introduction**

**Chapitre premier**      **Le revenu**

**Chapitre II**            **L'instruction**

**Chapitre III**          **Profession**

**Chapitre IV**          **La propriété des entreprises au Québec**

**Chapitre V**            **Facteurs d'inégalité socio-économique**

- A** Analyse des disparités de revenu  
Facteurs du revenu  
Importance relative des facteurs
- B** Considérations d'ordre dynamique  
Interdépendance des facteurs  
Développement économique  
Le cycle de la pauvreté  
Facteurs liés aux institutions

---

Deuxième partie      L'administration fédérale

---

**Introduction**

**Chapitre VI**          **La fonction publique fédérale — Évolution de sa politique linguistique et participation des francophones**

- A** Du « patronage » au régime du mérite (début de la Confédération — années 30)
- B** Intensification de la lutte à partir des années 30
- C** Nouvel intérêt depuis les années 40  
Le comité Jean  
La commission Glassco
- D** Conclusions

- Chapitre VII L'emploi des langues**
- A** La politique linguistique du gouvernement
    - Grandes lignes
    - La politique relative à la langue de communication avec le public
    - La politique relative à la langue de travail
  - B** Connaissance des langues dans la fonction publique
    - Le bilinguisme individuel
    - Évolution dans la connaissance des langues
  - C** L'emploi courant des langues
    - La langue de communication avec le public
    - La langue de travail
  - D** L'emploi des langues dans trois ministères
    - Le ministère des Affaires extérieures
    - La Division de l'impôt du ministère du Revenu national
    - Le Conseil du trésor
    - L'avenir du bilinguisme institutionnel dans les trois ministères
  - E** Moyens déjà utilisés pour réaliser le bilinguisme dans la fonction publique
    - Le Bureau des traductions
    - L'enseignement des langues
  - F** Conclusion générale
- Chapitre VIII La fonction publique et l'enseignement universitaire — Recrutement et orientation**
- A** Les langues et le recrutement
  - B** L'offre et la demande
  - C** Les diplômés de l'enseignement universitaire et la fonction publique
  - D** Attitudes des milieux universitaires
  - E** Le recrutement dans les universités
  - F** Programmes d'emploi d'été
  - G** Résumé

- Chapitre IX**                    **La participation des groupes linguistiques et le déroulement des carrières**
- A** Mesure de la participation
    - Répartition géographique
    - Répartition dans les ministères
    - Éléments principaux du statut
    - Diverses particularités connexes
    - Résumé
  - B** Importance des fonctionnaires de l'échelon intermédiaire
  - C** Antécédents du personnel de l'échelon intermédiaire
    - Langue maternelle, origine ethnique et pays de naissance
    - Lieu d'origine
    - Origine sociale
    - Instruction
    - Antécédents professionnels
  - D** Le travail, la collectivité locale et l'attachement à la fonction publique
    - Pourquoi on devient fonctionnaire
    - La fonction publique comme milieu de travail
    - La vie dans la capitale fédérale
    - Attachement à la fonction publique
  - E** Les carrières dans la fonction publique
    - Leur déroulement
    - Carrières des francophones et des anglophones de l'échelon intermédiaire
    - Avancement du côté francophone
    - Accession à l'échelon supérieur
    - Caractère culturel de la fonction publique
- Chapitre X**                    **Vers un régime d'égalité dans la fonction publique — Conclusions et recommandations**
- A** Le défi
  - B** Proposition fondamentale : les unités francophones
    - La section régionale
    - La section centrale
    - La cellule de travail
  - C** Le régime linguistique

- D Instruments : cours de langue et traduction
- E Le personnel des unités de langue française
- F Dispositif administratif pour étayer le bilinguisme institutionnel
- G Mise en œuvre
- H Vers l'égalité des deux groupes

**Chapitre XI****Les Forces canadiennes**

- A Introduction
- B Politiques et usages en matière de langue
  - Historique
  - Rapports avec le public
  - La langue écrite au sein des Forces canadiennes
  - Effets des réformes récentes de structures
  - L'enseignement des langues
  - Les écoles militaires
  - Instruction des enfants des membres des Forces canadiennes
- C Participation et déroulement de la carrière
  - Francophones et anglophones
  - Le degré de participation
  - Le déroulement de la carrière
- D Connaissance et emploi des langues
  - Connaissance des langues et bilinguisme individuel
  - L'emploi des langues dans le service
  - L'emploi des langues en dehors du service
- E Les élèves-officiers
- F Conclusions et recommandations
  - Droits linguistiques fondamentaux et conditions d'égalité
  - Création d'un milieu de travail francophone fonctionnellement intégré

**Recommandations****Appendice I****Mandat de la Commission****Appendice II****Déclaration de principe du premier ministre, M. Pearson, sur le bilinguisme dans la fonction publique**

<b>Appendice III</b>	<b>Tableaux</b>
<b>Appendice IV</b>	<b>Place des groupes linguistiques dans les sociétés de la Couronne et autres organismes fédéraux</b>
	<b>A</b> Mesure de la participation
	<b>B</b> Trois facteurs
	<b>C</b> Résumé
<b>Appendice V</b>	<b>Différence de statut parmi les cadres, spécialistes et techniciens au sein des ministères fédéraux</b>
	<b>A</b> Cadres
	<b>B</b> Spécialistes et techniciens
<b>Appendice VI</b>	<b>D'autres fonctions publiques au Canada et à l'étranger</b>
	<b>A</b> Les provinces canadiennes
	<b>B</b> Belgique
	<b>C</b> Irlande
	<b>D</b> Finlande, Suisse, République sud-africaine
<b>Appendice VII</b>	<b>Notes sur les études de la Commission</b>
<b>Appendice VIII</b>	<b>Citations anglaises traduites dans le texte du rapport</b>



PRIVY COUNCIL LIBRARY  
BIBLIOTHÈQUE DU CONSEIL PRIVÉ



005249

DUE DATE


FC145/.B55/C314/v.3B  
Dunton, Arnold Davidson, 1  
Rapport de la Commission  
royale d'enquête sur le  
~~Act~~ c. 2 aa PCO

cfQM

---

Cet ouvrage appartient  
à la bibliothèque du  
**BUREAU DU CONSEIL PRIVÉ**

---