

Évolution de la conception des objectifs organisationnels chez quelques gestionnaires québécois

Evolution of Organizational Goals Concept Among French Canadian Managers

Marcel Rousseau

Volume 33, numéro 1, 1978

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/028841ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/028841ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Rousseau, M. (1978). Évolution de la conception des objectifs organisationnels chez quelques gestionnaires québécois. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 33(1), 3–22. <https://doi.org/10.7202/028841ar>

Résumé de l'article

Les gestionnaires francophones du Québec démontrent, semble-t-il, une évolution quant à leur conception des objectifs des organisations industrielles. Hier caractérisés par l'emphase mise sur les aspects humains du travail, ils sont aujourd'hui fortement centrés sur ses composantes économiques tout comme leurs confrères anglophones. Les deux groupes marquent aussi un éveil aux aspects sociaux des organisations.

Évolution de la conception des objectifs organisationnels chez quelques gestionnaires québécois

Marcel Rousseau

Les gestionnaires francophones du Québec démontrent, semble-t-il, une évolution quant à leur conception des objectifs des organisations industrielles. Hier caractérisés par l'emphase mise sur les aspects humains du travail, ils sont aujourd'hui fortement centrés sur ses composantes économiques tout comme leurs confrères anglophones. Les deux groupes marquent aussi un éveil aux aspects sociaux des organisations.

La conception des objectifs organisationnels constitue un sujet fort peu développé en comparaison des autres variables en psychologie industrielle. Non seulement est-il peu fréquent, mais il s'agit aussi d'un sujet plutôt confus et qu'on semble entretenir, à volonté, dans des définitions vagues et mal cernées. Règle générale, cependant, les propos qu'en tiennent les auteurs se rassemblent autour de trois catégories de concepts: 1) la raison officielle d'opération de l'organisation; 2) les conséquences observables de l'action organisationnelle; 3) les activités internes, individuelles et observables des parties composant l'organisation¹.

Il faut bien admettre que ces conceptions relèvent beaucoup plus de la typologie sociologique que de la définition opérationnelle. Ce qui fait dire à Champagne² qu'elles ne sont pas réalistes. Il y a, en effet, une inconsistance flagrante entre les énoncés officiels des objectifs d'une organisation et l'action concrète émise^{3,4}. D'autres auteurs ont bien démontré ce phénomène par les multiples différences entre les « conceptualisations » des objectifs telles qu'exposées en public et celles qui guident, directement ou indirectement, ses politiques décisionnelles⁵.

* ROUSSEAU, Marcel, professeur, École de psychologie, Université Laval, Québec.

D'autre part, plusieurs s'étonnent des efforts des analystes pour identifier un objectif et ainsi étiquetter une organisation qui, en réalité, poursuit de multiples objectifs, parfois même en conflit les uns avec les autres⁶. Par là même, il apparaît illusoire de vouloir typifier une organisation à partir des corollaires de l'action industrielle. Enfin, les activités composites des membres d'une organisation ne sont pas réductibles à l'objectif premier des dirigeants de l'organisation. À ce niveau, de toute façon, les objectifs s'entremêlent aux valeurs de travail et compliquent passablement l'approche conceptuelle par ces aspects.

Face à cette situation, d'autres auteurs ont tenté d'établir des listes de buts organisationnels basés sur différentes variables comme le type de production, les modes de gestion, les intérêts sociaux...^{7,8,9,10}. Ces listes rejoignent, curieusement, l'évolution des diverses tendances en philosophie industrielle: le taylorisme et l'efficacité économique; le mouvement des relations humaines et l'efficacité humaine; l'élargissement des rôles industriels (approche par système) et la responsabilité sociale et/ou publique des entreprises. Une recherche de Bass et al¹¹ réalisée avec des gestionnaires de treize pays a démontré très significativement l'existence d'objectifs multiples, souvent conflictuels, et le mouvement de balancier entre ces tendances. Les médianes pondérées des buts admis par les répondants donnent les résultats suivants:

- le profit: 33.1;
- les opérations et un roulement satisfaisants: 20.3;
- le bien-être des employés: 14.1;
- rencontrer la compétition; 12.1;
- la croissance: 11.1;
- l'intérêt public: 9.3.

Suite aux résultats de cette recherche, il nous a semblé permis d'établir trois catégories générales d'objectifs pour une organisation:

- 1) des objectifs d'ordre économique;
- 2) des objectifs d'ordre humain;
- 3) des objectifs d'ordre social et/ou public.

Ces conceptions reposent essentiellement sur les gestionnaires en fonction et correspondent à l'idéologie dominante du monde des affaires nord-américain. Toute société qui diffère, ne fut-ce que partiellement, de ces patterns, présente aussi des différences au niveau de la conception des objectifs de l'industrie qu'elle soutient.

La situation de la société québécoise a toujours été particulièrement significative quant à ce « régionalisme » d'affaire.

POSITION DU « PHÉNOMÈNE QUÉBÉCOIS » EN MATIÈRE ÉCONOMIQUE

Si l'on étudie la situation des francophones dans le monde des affaires, un coup d'œil superficiel semble indiquer qu'elle n'a pas tellement évolué depuis plusieurs décennies (depuis Barbeau, Vézina, en passant par Filion et bien d'autres). Hughes¹² met en lumière l'infériorité des Canadiens français dans la direction des compagnies opérant au Québec. Les Canadiens anglais, par contre, et malgré une infériorité numérique évidente, monopolisent la propriété des entreprises d'envergures et les positions de direction qu'elles pourraient offrir. La Commission Royale d'enquête sur le bilinguisme et le biculturalisme¹³ a confirmé, comme si besoin était, cet état de chose. Cette enquête a démontré l'infériorité des francophones sous quatre principaux chefs :

- 1) la propriété des entreprises ;
- 2) la profession (degré hiérarchique) ;
- 3) le revenu ;
- 4) l'instruction.

Elle a fait remarquer la concentration des entreprises canadiennes-françaises dans les secteurs de la petite et de la moyenne industrie et leur absence quasi complète des lieux où la conception, la décision et la mise en place des grands projets se font. Dans ces entreprises ils se retrouvent d'ailleurs dans une proportion anormale aux échelons inférieurs. Tout dernièrement, un groupe de recherche de l'Université McGill concluait de semblable manière¹⁴.

Les principales explications apportées à cette situation se regroupent à deux niveaux : l'un culturel et l'autre politique. En effet, la langue exerce une influence sur la culture qui véhicule les valeurs, les concepts, les aspirations et les modes actionnels d'un groupe. De ce fait, les personnes partageant la même langue (et donc les mêmes valeurs) ont tendance à se joindre dans un « club » hermétique aux valeurs externes différentes des leurs. Ainsi se trouvent influencées les politiques d'embauche, de promotion, de formation... d'une entreprise. Une tradition ainsi « cultivée » finit par mouler une « culture industrielle » spécifique pour chaque ethnie. Les études entreprises jusqu'à maintenant identifient trois catégories d'aspects culturels différenciant les gestionnaires francophones et anglophones :

- 1) la perception des objectifs organisationnels ;
- 2) les situations conflictuelles entre les objectifs organisationnels et les valeurs professionnelles et/ou familiales ;
- 3) les styles de leadership.

POSITION DU « PHÉNOMÈNE QUÉBÉCOIS » EN MATIÈRE DE CONCEPTION DES OBJECTIFS ORGANISATIONNELS

Dans le domaine des concepts en matière d'objectifs organisationnels, le Québec est-il resté insensible aux grands courants idéologiques américains? Superficiellement parlant, il semble que non. Toutefois, ces influences ne se manifestent pas de la même manière selon les couches industrielles qu'elles frappent. Ainsi, tout comme aux États-Unis, les syndicats s'orientent vers un syndicalisme d'affaire et les efforts accomplis pour « mobiliser » la masse des travailleurs n'ont pas connu les effets souhaités. De même, les industriels anglophones ne semblent pas avoir réellement modifié leur position, bien qu'une sensibilité accrue des composantes humaines dans le système organisationnel ne leur soit pas étrangère. En contraste, les responsabilités de l'entreprise face aux travailleurs et à la communauté dans laquelle elle opère prennent de plus en plus d'importance pour les gestionnaires francophones. Un court article publié par le Centre des dirigeants d'entreprise¹⁵ témoigne éloquemment de ce nouveau esprit « écologique » et « humaniste » qui presse les organisations à s'intégrer avec respect et harmonie dans le milieu social et culturel.

Les diverses réactions du patronat, dans son ensemble, aux multiples mesures gouvernementales touchant à la propriété, aux transactions financières, aux modes de gestion, à la langue de travail... etc., démontrent assez bien aussi qu'une évolution s'est opérée au Québec dans ces différents domaines. Comme le soulignait Petit¹⁶, il y a quelques années, nous assistons à la naissance d'une nouvelle éthique industrielle qui fait placer une emphase particulière sur les objectifs humains et sociaux des organisations.

Ces influences idéologiques devraient normalement se faire sentir dans la conception des objectifs organisationnels et par là même faire s'atténuer les différences entre Canadiens français et Canadiens anglais. En effet, comme le précise Mathieu¹⁷, la perception des objectifs de l'entreprise constitue une mesure de l'intégration de l'individu à un type particulier d'entreprise et partant de son identification à la « culture » qu'elle propose.

En 1961, une recherche de Norman Taylor¹⁸ met en évidence les faits suivants :

- le gestionnaire canadien-français (contrairement à l'anglophone) vise d'abord à assurer sa sécurité matérielle et limite ainsi volontairement l'expansion de son entreprise (expansion génératrice de risques qu'il ne peut accorder à son besoin de sécurité);

- l'indépendance financière ressentie très tôt comme moyen d'assurer sa maîtrise sur l'organisation se reflète dans le style de gestion autoritaire du Canadien français, sa fierté de chef le place dans un isolement difficile à concevoir ailleurs que dans une entreprise de petite taille;
- l'importance accordée aux relations personnelles et aux aspects humains de son entreprise démontre un paternalisme évident qui semble satisfaire à la fois le patron et les subalternes.

En 1963 et 1966, les recherches d'Auclair et Read, scientifiquement mieux établies, aboutissent à peu de chose près aux mêmes conclusions^{19,20}:

- les gestionnaires canadiens-français valorisent moins les objectifs économiques que les gestionnaires canadiens-anglais et vice-versa pour les gestionnaires anglophones;
- les gestionnaires anglophones favorisent plus les objectifs économiques que les objectifs humanitaires et/ou sociaux et vice-versa pour les gestionnaires francophones;
- les gestionnaires, anglophones ou francophones, montrent plus de similitudes que de différences dans l'ordre de leur priorité d'objectifs;
- plus les gestionnaires sont élevés dans la hiérarchie, moins il y a de différence entre anglophones et francophones²¹.

Le tableau 1 résume bien ces hypothèses et trace un portrait fidèle du gestionnaire francophone et anglophone selon leur conception des objectifs organisationnels.

On pourra objecter à ces données qu'elles favorisent indûment la grande entreprise, lieu privilégié des gestionnaires anglophones ou des « assimilés » francophones, au détriment de la petite industrie où les francophones sont à même de développer des concepts se rapprochant de ceux des entrepreneurs américains. Les auteurs n'ont pas commis cette erreur et les résultats qu'ils ont obtenus avec des gestionnaires de ces milieux indiquent aucune différence significative d'avec leurs confrères de la grande entreprise.

En 1972, la thèse de Robert Mathieu²² semble démontrer un rapprochement encore plus sensible des conceptions entre francophones et anglophones. Les résultats apparaissant aux tableaux 3 et 4 montrent que les tendances observées antérieurement continuent de « colorer » chaque conception, mais qu'elles ne représentent plus des « stigmates » statistiquement significatives.

Cette recherche a été réalisée à partir de sujets exclusivement francophones ayant choisi de travailler dans une compagnie anglophone ou francophone. Il s'agissait, de plus, d'étudiants finissants en com-

TABLEAU 1

Moyennes de choix des gestionnaires canadiens-français excédant celles des canadiens-anglais (CF > CA), les égalant (CF = CA) ou l'inverse (CA > CF), selon dix buts organisationnels, sans égard au niveau hiérarchique ou au type d'entreprise

| Buts économiques | CF > CA | CF = CA | CA > CF |
|--|---------|---------|---------|
| A. S'emparer, progressivement, d'une plus grande partie du marché. | 5 | 1 | 9 |
| B. Fournir un service de bonne qualité au client. | 2* | 1 | 12 |
| C. Élever, à chaque année, le niveau de production de la compagnie. | 6 | 3 | 6 |
| D. Fournir au client un produit de bonne qualité. | 3* | 2 | 10 |
| E. Faire de bons profits. | 0* | 0 | 15 |
| Buts sociaux-humanitaires | CF > CA | CF = CA | CA > CF |
| F. Développer un climat de bonnes relations avec les employés dans le but de les rendre plus productifs. | 10* | 3 | 2 |
| G. Assurer de bonnes conditions de travail et un bon niveau de vie aux employés. | 10* | 2 | 3 |
| H. Développer un climat de bonnes relations avec les employés dans le but de les rendre plus heureux. | 15* | 0 | 0 |
| I. Participer de façon active au développement des institutions ou organisations sociales, éducatives et religieuses de la région. | 11* | 3 | 1 |
| J. Réduire le chômage. | 13* | 1 | 1 |

* indique une tendance statistiquement significative (sign test).

Ce tableau constitue une traduction libre de celui apparaissant au tableau 4.24 du rapport Auclair et Read²⁰.

merce. Toutefois, malgré ces limitations, il semble permis de conclure avec l'auteur: « Les résultats signifient-ils que les canadiens-français ont connu un éveil dans le domaine économique et que leur conception se rapprocherait maintenant de celle des anglophones? Certaines indications le laisseraient supposer »²³.

Les changements intervenus sont-ils demeurés? Quels effets ont eu la révolution tranquille, les nouveaux systèmes éducationnels, le nouvel essor économique du Québec...? L'évolution se serait-elle manifestée, enfin? Certains auteurs prétendent qu'effectivement, et ce

TABLEAU 2

Ordre d'importance de dix buts organisationnels tel qu'exprimé par des entrepreneurs canadiens-français (CF) et canadiens-anglais (CA) de la petite industrie

| Buts | <i>Gestionnaires CF</i> | <i>Gestionnaires CA</i> | Différence |
|------|-------------------------|-------------------------|------------|
| | Rang | Rang | |
| A. | 8 | 6 | 2* |
| B. | 2 | 3 | 1 |
| C. | 5 | 4.5 | .5* |
| D. | 1 | 1 | 0 |
| E. | 4 | 2 | 2* |
| F. | 3 | 4.5 | 1.5** |
| G. | 6 | 7 | 1** |
| H. | 7 | 8 | 1** |
| I. | 10 | 10 | 0 |
| J. | 9 | 9 | 0 |

• Les buts organisationnels sont les mêmes que ceux du tableau 1.

* Indique que la différence favorise les CA dans leur priorité face aux buts économiques.

** Indique que la différence favorise les CF dans leur priorité face aux buts sociaux-humanitaires.

Ce tableau constitue une traduction libre de celui apparaissant au tableau 9.3 du rapport Auclair et Read²⁰.

depuis un bon moment, les mentalités ont changé^{24,25}. D'autres, par contre, sont plus sceptiques: « Il nous apparaît donc que la conception, que se font ces finissants, des objectifs organisationnels est assez traditionnelle, en ce sens qu'elle intègre essentiellement les dimensions rentabilité de l'entreprise et ressources humaines »²⁶.

La présente étude s'insère dans cette discussion sur la conception des objectifs de l'entreprise et se veut un complément aux données antérieures. Trois hypothèses ont ainsi été retenues:

TABLEAU 3

Pourcentage moyen de choix des catégories d'objectifs pour les deux groupes et test t

| Catégorie d'objectifs | Groupes | | Test t |
|-----------------------|-------------------|--------------------|--------|
| | Choix anglophones | Choix francophones | |
| Économique | 89.52 | 85.28 | - 1.20 |
| Humain | 62.14 | 65.54 | - 1.27 |
| Public | 5.31 | 6.37 | - 0.48 |

* Ce tableau est extrait de la thèse de Robert Mathieu¹⁷, p. 54.

- 1) l'ordre d'importance des objectifs sera le même pour les gestionnaires francophones et anglophones, c'est-à-dire économiques, humains et sociaux ;

TABLEAU 4

Pourcentages moyens de choix pour chaque objectif et pour chaque groupe et résultat au test t

| Objectifs de l'entreprise | | Groupes | | Test t | |
|------------------------------|-----|---|--------------|--------------|-------|
| | | Anglophones | Francophones | | |
| <i>Objectifs économiques</i> | | | | | |
| 3 | * 1 | Réinvestir pour faire croître l'entreprise | <u>83.17</u> | 79.37 | 1.14 |
| 9 | * 2 | Maintenir un niveau de production élevé | <u>62.91</u> | 58.33 | 1.26 |
| 2 | 3 | Favoriser l'innovation comme moyen de devancer les compétiteurs | 82.03 | 82.94 | .23 |
| 1 | 4 | Présenter au client un produit ou un service de qualité | 86.11 | 86.31 | -.09 |
| 5 | 5 | Chercher à maximiser les profits | 73.86 | 68.85 | 0.98 |
| 4 | * 6 | Assurer l'expansion de l'entreprise en s'emparant davantage du marché | <u>83.17</u> | 77.08 | 1.59 |
| <i>Objectifs humains</i> | | | | | |
| 11 | 7 | Fournir aux employés un salaire annuel garanti | 54.90 | 57.44 | -.63 |
| 7 | * 8 | Assurer la sécurité d'emploi des employés | 59.48 | <u>64.48</u> | -1.71 |
| 8 | 9 | Développer un climat de bonnes relations avec les employés | 61.60 | 61.90 | -.69 |
| 10 | 10 | Avoir un bon système de bénéfices marginaux | 59.15 | 58.53 | 0.21 |
| 6 | *11 | Assurer la sécurité physique des employés | 62.09 | 68.06 | -1.57 |
| <i>Objectifs publics</i> | | | | | |
| 17 | 12 | Apporter de l'aide financière à diverses institutions de la région | 14.87 | 13.99 | 0.41 |
| 12 | *13 | Chercher les moyens d'enrayer le chômage dans la région | 38.56 | <u>42.66</u> | -1.22 |
| 15 | 14 | Participer de façon active à l'élaboration des programmes scolaires | 26.31 | 27.48 | -.49 |
| 16 | 15 | Prendre l'initiative d'organiser des loisirs dans la région | 16.18 | 17.46 | -.49 |
| 14 | 16 | Chercher des solutions aux problèmes urbains | 26.63 | 27.98 | -.45 |
| | *17 | Promouvoir l'engagement politique des employés | <u>14.87</u> | 11.11 | 1.10 |
| 18 | 18 | Aider au développement de la culture des arts | 10.62 | 12.30 | -.59 |
| 13 | 19 | Développer des politiques d'aide pour la recherche universitaire | 33.50 | 33.73 | -.07 |

* Ce tableau est extrait de la thèse de Robert Mathieu¹⁷, p. 52.

- 2) les gestionnaires anglophones accorderont relativement plus d'importance aux objectifs économiques que ceux des francophones;
- 3) les gestionnaires francophones accorderont relativement plus d'importance aux objectifs humains et sociaux que leurs confrères anglophones.

Pour chacune de ces hypothèses, nous supposons que les résultats suivront le schéma traditionnel mais avec des différences encore moins marquées.

MÉTHODOLOGIE GÉNÉRALE

L'instrument de mesure utilisé fut le « Questionnaire d'Orientation Générale de l'Entreprise » élaboré par Yvan Bordeleau^{26a}.

Ce questionnaire comporte trente énoncés pour lesquels chaque sujet détermine le degré d'importance à leur accorder sur une échelle de 1 à 5. La catégorie d'objectifs dite économique comprend huit énoncés, celle dite humaine compte neuf énoncés et la catégorie sociale en comprend treize.

Les sujets formant l'échantillon sont des gestionnaires de différents niveaux en fonction dans des entreprises privées et publiques: deux proviennent du conseil d'administration d'une corporation privée, vingt-huit sont des cadres de la Commission des Écoles Catholiques de Montréal et vingt-six sont des gestionnaires de la Compagnie Bell du Canada à Montréal. Les critères pour appartenir au groupe francophone ou anglophone sont: 1) la langue maternelle; 2) le secteur linguistique de travail. Afin d'assurer une plus grande homogénéité, ont été retenus que des sujets de sexe masculin.

TABLEAU 5

Caractéristiques de l'échantillon

| Nombre | Ethnie | Moyenne d'âge | Moyenne de scolarité |
|--------|--------------|---------------|----------------------|
| 26 | Anglophones | 35.8 | 14.9 |
| 30 | Francophones | 37.1 | 15.6 |

La méthode utilisée pour obtenir les résultats des tableaux 5 et 6 est celle du pourcentage moyen de l'importance du choix. Chaque

objectif a reçu, par le répondant, un degré d'importance s'étalant de 1 à 5. Il y a donc, pour chacun des objectifs un maximum de 5 points et un minimum de 1 point. Pour obtenir le score d'un objectif, il suffit d'additionner le nombre total de points accumulés par les répondants sur le maximum pour cet objectif (i.e. $(N \times 5)$) et mettre en pourcentage. La même procédure s'applique pour le calcul de chaque catégorie d'objectifs.

Dans la compilation, l'objectif 34, correspondant à l'énoncé «F» de la recherche d'Auclair et Read, a été placé dans la catégorie «économique». Ce déplacement fait suite à de nombreuses interventions des répondants soulignant l'ambiguïté de l'énoncé et révélant qu'ils le considéraient comme un objectif économique détourné ou dissimulé sous le couvert d'un objectif humain.

RÉSULTATS

Le tableau 6 présente les résultats de la recherche dans leur globalité.

TABLEAU 6

Pourcentage moyen de l'importance du choix pour chaque catégorie d'objectifs et résultats au test t

| Catégories d'objectifs | Groupes | | Test t* |
|------------------------|-------------|--------------|---------|
| | Anglophones | Francophones | |
| Économique | 86.249 | 89.332 | .954 |
| Humain | 76.640 | 81.555 | 1.45 |
| Social/public | 55.857 | 57.230 | .906 |

* Aucun test t n'est significatif.

Les résultats obtenus chez le groupe anglophone montrent un écart de 9.609 entre la première et la seconde catégorie d'objectifs, et un écart de 30.392 entre la deuxième et la troisième catégorie. Le même phénomène se retrouve chez les francophones avec des écarts respectifs de 7.777 et 32.102. La première hypothèse que nous formulions se trouve donc ainsi confirmée, même si les écarts entre la première et la seconde catégorie ne sont pas très élevés. Somme toute, l'objectif premier d'une organisation est de survivre et de faire des profits, sans égard pour le groupe ethnique.

Ce tableau permet aussi une comparaison inter-groupe au niveau de l'importance de chaque catégorie d'objectifs. Le test utilisé ne

donne à ce chapitre aucune différence statistique significative entre les groupes. Les hypothèses 2 et 3 ne se trouvent donc pas confirmées; mais les tendances que révèlent les moyennes générales confirment l'hypothèse 3 dans son orientation et infirment la seconde sous cet aspect. Le groupe francophone obtient des moyennes plus élevées à chacune des catégories et surtout à la catégorie économique, ce qui renverse les données antérieures. D'autre part, il conserve également sa supériorité à la catégorie humaine que le test t n'arrive pas cependant à rendre significative.

Le tableau 7 montre l'importance des choix au niveau de chaque objectif et permet une analyse plus détaillée des résultats.

Trois objectifs présentent des différences significatives en faveur du groupe francophone: l'objectif humain no. 32 sur les programmes de formation et de perfectionnement à l'égard des employés; l'objectif humain no. 27 sur la sécurité d'emploi des employés; l'objectif social no. 17 sur l'engagement politique des employés.

Par ailleurs, dans la catégorie des objectifs humains, un seul est vraiment inférieur par rapport aux autres et plus faible pour le groupe francophone que le groupe anglophone: c'est celui incitant les organisations à garder actifs à l'intérieur de l'entreprise les employés retraités. Deux autres facteurs plutôt faibles chez les deux groupes: le salaire annuel garanti et le réengagement des employés congédiés par l'automation. Un objectif relativement fort chez les gestionnaires francophones: le système de bénéfices marginaux.

Dans la catégorie des objectifs économiques, un seul objectif plus faible dans le groupe francophone: celui proposant comme raison d'action le maximum de profit. Un objectif relativement fort chez les francophones: favoriser l'innovation comme moyen de devancer les compétiteurs.

Dans la catégorie des objectifs sociaux et publics, les avantages en terme de points et d'importance de choix sont partagés presque moitié-moitié entre les deux groupes: les anglophones favorisent le loisir, les problèmes urbains, la participation scolaire, le développement des arts et la stabilité et la défense du pays; les francophones pour leur part, placent l'emphase sur le chômage, la politique (engagement et pression), la recherche et l'aide charitable, la consommation et l'inflation. Quatre objectifs caractéristiques au niveau politique: pour les anglophones (la défense et la stabilité du pays), deux pour les francophones (l'engagement politique et l'influence des législations).

TABLEAU 7

**Pourcentage moyen de l'importance du choix pour chaque objectif
et pour chaque groupe et résultats sélectifs au test t**

| Objectifs | Groupes | | | |
|---|-------------|--------------|------------|------------|
| | Anglophones | Francophones | Différence | Test t |
| 11 Salaire annuel garanti | 67.692 | 75.333 | 7.641 | NS |
| 23 Bonnes relations avec les employés | 88.461 | 89.333 | 0.872 | NS |
| 27 Sécurité d'emploi | 71.538 | 85.333 | 13.795 | 2.730* |
| 28 Bons bénéfices marginiaux | 76.923 | 84.0 | 7.077 | NS |
| 29 Sécurité physique | 90.0 | 94.0 | 4.0 | NS |
| 30 Bien-être des employés | 79.230 | 82.0 | 2.77 | NS |
| 32 Programme de perfectionnement | 73.076 | 88.666 | 15.59 | 3.619* |
| 36 Réengagement des employés congédiés par suite de l'automatation | 70.769 | 73.333 | 4.564 | NS |
| 39 Garder actifs les employés retraités | 63.076 | 60.0 | 3.076 | NS |
| 12 Niveau de production élevé | 88.461 | 92.0 | 3.539 | NS |
| 13 Produit de qualité | 93.076 | 98.666 | 5.59 | NS |
| 14 Croissance de la compagnie | 86.923 | 87.333 | 0.41 | NS |
| 15 Profits | 81.538 | 78.666 | 2.872 | NS |
| 25 S'emparer du marché | 75.384 | 81.333 | 5.949 | NS |
| 26 Favoriser l'innovation | 83.076 | 90.666 | 7.59 | NS |
| 33 Productivité | 88.461 | 89.333 | 0.872 | NS |
| 34 Rentabilité | 93.076 | 96.666 | 3.59 | NS |
| 16 Réduire le chômage | 63.846 | 68.0 | 4.154 | NS |
| 17 Engagement poli- tique des employés | 31.538 | 43.333 | 11.795 | 2.694* |
| 18 Organiser les loisirs | 48.461 | 47.333 | 1.128 | NS |
| 19 Aider à la recherche | 53.076 | 60.666 | 7.59 | NS |
| 20 Aider des institutions de la région (hôpitaux...) | 51.538 | 52.666 | 1.128 | NS |
| 21 Résoudre les problèmes urbains | 60.0 | 56.666 | 3.334 | NS |
| 22 Participer aux programmes scolaires | 58.461 | 57.333 | 1.128 | NS |
| 24 Développer la culture et les arts | 50.769 | 50.0 | 0.769 | NS |
| 31 Influencer les législations gouvernementales | 50.769 | 60.666 | 9.897 | 1.490 (NS) |

| | | | | |
|--|--------|--------|-------|------------|
| 35 Participer à la défense du pays | 53.076 | 44.666 | 8.41 | 1.473 (NS) |
| 37 Voir à la protection du consommateur | 68.461 | 71.333 | 2.872 | NS |
| 38 Réduire l'inflation | 66.153 | 70.666 | 4.513 | NS |
| 40 Voir à la stabilité du pays | 70.0 | 60.666 | 9.334 | 1.593 (NS) |

* Indique une différence statistique significative à .01

NS Indique que la différence n'est pas significative

En somme, l'ordre d'importance des objectifs est le même pour les deux groupes. Il n'y a pas de différence significative dans l'importance accordée à ces objectifs par chacun de ces groupes. Toutefois, une interprétation de chacun des objectifs à l'intérieur des catégories permettra de retrouver et de retracer les différences culturelles entre ces groupes.

DISCUSSION DES RÉSULTATS

Les résultats globaux^{26b} au niveau des catégories démontrent assez bien la prépondérance des objectifs économiques sur les autres objectifs et infirment, si l'on peut dire, les résultats antérieurs. Pour les gestionnaires francophones, comme pour le groupe anglophone, l'entreprise est une institution à caractère économique qui ne peut survivre que par la poursuite de buts économiques. Mais la dimension humaine conserve son importance relative et l'on retrouve, encore une fois, la tradition francophone qui favorise l'approche personnelle et met l'accent sur les aspects humains du travail.

En comparaison des résultats antérieurs, les objectifs sociaux ont fait un bond en avant. Cette soudaine préoccupation du rôle social des organisations correspond bien à l'esprit « systémique » de ces dernières années. Dans leur ensemble, les résultats obtenus par le groupe anglophone indiquent une certaine stabilité des objectifs économiques, une légère intensification des objectifs humains et une prise de conscience renouvelée du rôle social des organisations. Du côté francophone, l'accentuation des objectifs économiques pourrait peut-être s'expliquer, non seulement par suite d'un réel éveil à « l'esprit du

monde des affaires», mais aussi par une espèce de réaction exagérée à l'ancienne mentalité managériale. L'entreprise canadienne-française, étant donné son potentiel et l'état de la conjoncture, change d'une perspective déterministe, à courte vue, centrée sur le passé, à des planifications heuristiques et des prospectives méthodiques. Elle change: d'un secteur protégé (agriculture) à un environnement concurrentiel (Bombardier); d'un contrôle unicellulaire (Le Soleil) à un management professionnel (Hydro-Québec)... etc. Tous ces changements dans les faits ont obligé à des transformations de style et de mentalité qui se reflètent, semble-t-il, par une accentuation privilégiée des facteurs économiques sur les autres facteurs, humains et sociaux. Cependant, le fait même, pour les francophones de placer une emphase plus grande sur ces deux derniers objectifs que le groupe anglophone reflète leur fond typiquement «national». On peut d'ailleurs en voir une manifestation dans la rapidité de diffusion, l'intérêt soulevé et la popularité des «techniques» de relations humaines en comparaison du peu d'effet produit par la recherche opérationnelle dans le domaine de la gestion en général.

Au niveau de chaque objectif, il est intéressant de noter que les trois énoncés statistiquement significatifs, en faveur des francophones, relèvent tous des catégories humaines et sociales. Résultats allant dans le sens des conclusions des autres recherches. L'importance de l'objectif concernant les systèmes de bénéfices marginaux pour le groupe canadien-français concorde avec les besoins de sécurité identifiés par d'autres auteurs. Il est aussi intéressant de noter le peu d'enthousiasme des deux groupes à vouloir garder actifs les employés retraités. La rareté des emplois, la conjoncture économique et le système de mise à la retraite expliquent peut-être une partie de cette réaction.

Il est d'autre part remarquable de constater l'importance de l'éducation permanente pour le groupe francophone. C'est un esprit probablement issu du renouveau de l'enseignement et une prise de conscience collective de l'importance du perfectionnement dans l'atteinte de ses aspirations. Peut-être existe-t-il aussi dans cette envie du savoir un relent de l'insécurité «viscérale» et du sentiment d'infériorité dont souffrent plusieurs gestionnaires francophones²⁷. Enfin, le paternalisme dont faisait mention Taylor se retrouve tout entier dans l'importance accordée aux objectifs directement liés au bien-être de l'employé (objectifs nos. 23, 27, 28, 29, 30, 32, 36). On pourrait aussi voir dans ces résultats une confirmation de ce que Gelfand²⁸ appelle «le besoin d'autodéfense» contre les situations physiques ou psychologiques risquées.

Dans la catégorie des objectifs économiques, la seule variable plus faible chez le groupe francophone que chez le groupe anglophone se rapporte à la maximisation du profit. Fidèle aux interprétations passées, le francophone semble rébarbatif à la seule notion de profit. Tout comme le mot «communisme» fait peur, le mot «profit» semble sonner affreusement matérialiste, profiteur, exploiteur... Toute chose en contradiction profonde avec sa tradition humaniste et religieuse. Par contre, l'objectif no. 26 stipule l'innovation comme moyen de devancer les compétiteurs et correspond parfaitement, selon Hénault²⁹, à l'une des caractéristiques culturelles des francophones. Cet objectif démontre d'ailleurs la plus grande différence entre les deux groupes, ce qui semble renforcer l'hypothèse.

Quant aux objectifs de la catégorie sociale ou publique, le partage des priorités qui s'y fait reflète fidèlement les types ethniques en présence. Parmi les plus évidents, les objectifs d'ordre politique prennent la vedette, mais à deux niveaux complètement différents: l'un national et canadien, dans des optiques à longs termes et dans un sens conservateur; l'autre provincial et québécois, dans des optiques à courts termes et dans un sens définitivement «dynamique». Ces résultats correspondent étrangement à la situation politico-sociale existante dans la province et ne peut trouver plus fidèle expression. Deux pendants directs, quoique moins importants, sont formés des aspects plus ou moins politiques du chômage et de l'inflation. Problèmes plus aigus pour la classe travaillante générale à laquelle font écho ces propos de gestionnaires «bourgeois».

L'attraction exercée chez les francophones par tout ce qui s'appelle recherche, éducation, information se traduit par une emphase spéciale sur les objectifs correspondants. D'autre part, comme le soulignait Hénault³⁰, les loisirs dans le groupe anglophone sont plus fonction du milieu professionnel que pour le groupe francophone. Les résultats à l'énoncé no. 18 semblent corroborer très légèrement cette assertion. Il est aussi typique des francophones de se désintéresser des arts et de la politique municipale (même si un certain réveil s'est manifesté récemment); ce qui pourrait expliquer leur faiblesse relative à ces objectifs en rapport du groupe anglophone. Quant à la participation des entreprises à l'élaboration de programmes scolaires, les différences entre les groupes ne sont vraiment pas significatives. Somme toute, il semble bien que les conflits vécus autrefois par les gestionnaires francophones entre les exigences de la vie d'affaire et les impératifs de sa philosophie personnelle ou sociale soient en bonne voie de résolution. Les résultats, dans leur ensemble, confirment la tendance à

l'intégration des différents objectifs économiques et humains et la naissance d'une nouvelle conscience sociale pour les gestionnaires tels que perçue et énoncée par Bordeleau³¹ dans sa revue de littérature.

Toutefois, une comparaison directe avec les données antérieures ne peut qu'être faussée par suite des différences méthodologiques dans la cueillette des données. Ainsi, dans la recherche de Mathieu, le répondant choisissait un objectif à l'exclusion d'un autre. Cette procédure permettait une mesure assez pure du choix accordé à une catégorie d'objectifs plutôt qu'à une autre. Dans notre façon de procéder, le répondant choisissait sur une échelle d'importance de 1 à 5. Bien que la cote "1" ait été identifiée comme ne représentant « aucun intérêt », cette valeur a tout de même été ajoutée dans le calcul des moyennes de choix. D'autre part, la cote "5" correspond à « très important » sans égard à ce que signifie cette cote pour chaque répondant (i.e.: plus important que, assez important, très important, excessivement important, priorité absolue...?!). Tel que mentionné auparavant, certains énoncés se sont avérés ambigus ou vagues et ont pu induire en erreur certains répondants. Enfin, une bonne partie des sujets francophones exercent des fonctions au niveau de la gestion financière. Cette situation a pu influencer sur les résultats obtenus. Toutes ces réserves afin de ne pas faire dire aux données de cette étude plus qu'elles ne peuvent exprimer étant donné le cadre méthodologique utilisé.

CONCLUSION

L'industrialisation massive des années d'après-guerre a forcé la main à certaines entreprises d'importance dans le sens d'une réinterprétation de la nature, de la conduite et des buts d'une organisation. Mais les entreprises québécoises étaient restées loin dans ces processus de transformation. La révolution des années '60 devait sonner l'alarme: les structures industrielles vétustes et les conceptions qui les soutenaient sont apparues de moins en moins viables et leur capacité d'adaptation, nulle ou presque. L'entreprise à caractère familial, de type fermé, vivant d'intérêts personnels et limitatifs, péréclitait. Le message de Louis Hémon résonnait de plus en plus creux et de moins en moins convaincant: « Au pays de Québec rien ne doit mourir et rien ne doit changer. »

Jusqu'à quel point les mentalités ont-elles changé, et jusqu'à quel point sont-elles encore en mesure de se modifier? Bien téméraire qui

oserait une réponse. Tout au plus pouvons-nous remarquer une évolution. L'histoire américaine montre que ce pays a connu une expansion sans précédent dans des conditions similaires à celles existant actuellement au Québec : développement télescopé en temps raccourci ; évolution des mentalités « d'affaire » coïncidant avec une évolution sociale, politique et culturelle ; abondance des ressources ; bouleversement des tabous religieux à caractères statiques ou conservateurs et ébullition d'un sentiment de fierté nationale...

Nous retrouvons toutes ces variables à des degrés divers dans le contexte québécois. L'étude dont les résultats viennent d'être exposés, semble indiquer une transformation des conceptions des objectifs organisationnels qui trouve une incidence directe dans les comportements et les mentalités :

1) le statut relativement peu élevé attribué aux affaires en tant que profession semble s'être complètement effacé ;

2) le caractère familial des entreprises, qui favorisait des politiques économiques de « sécurité » et très conservatrice, tend à s'altérer en faveur d'une acceptation plus entière du « risque et du jeu » industriel ;

3) le sens de la propriété personnelle se modifie au profit d'un esprit d'affaire mieux adapté au mode de gestion contemporain ;

4) le style de management des entreprises se transforme rapidement d'un genre paternaliste, à un style véritablement scientifique, permettant ainsi une plus grande liberté d'action pour l'efficacité et la croissance de l'organisation ;

5) les changements de conception des buts organisationnels face à l'environnement et aux personnes concernées impliquent une « assu-mence » de nouvelles responsabilités sociales, autrefois craintes, ignorées ou rejetées, plaçant ainsi l'entrepreneur sur la longueur d'onde du monde industriel nord-américain.

Face à ces transformations rapides, sans rejet systématique des caractéristiques culturelles qui l'identifient, il est vraisemblable de croire en la naissance de cette nouvelle race d'hommes « gestionnaires » et de se montrer optimiste quant à ses chances de survie.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. William W. COOPER, M. Y. LEAVITT et M. W. SHELLEY, *New Perspectives in Organization Research*, N.Y., Wiley, 1964, 597 pp.
2. A. CHAMPAGNE, *Revue de la littérature sur l'identification aux objectifs de l'organisation*, Université de Montréal, thèse de maîtrise non publiée, 1970.
3. Daniel KATZ et Robert L. KAHN, *The Social Psychology of Organization*, N.Y., Wiley, 1966, 498 pp.
4. Charles K. WARRINER, «The Problem of Organizational Purpose», *Soc. Quartely*, Vol. 6, no. 2, printemps 1963.
5. W. Keith WARNER et A. Eugene HAVENS, «Goal Displacement and the Untangibility of Organizational Goals», *Adm. Sc. Quartely*, vol. 12, no. 4, mars 1968.
6. John N. PFIFFER et Frank P. SHERWOOD, *Administrative Organization*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1960, 481 pp.
7. Peter F. DRUCKER, *The Practice of Management*, N.Y., Harper and Row, 1954, 395 pp.
8. John F. MEE, *Management Thought in a Dynamic Economy*, N.Y., New York University Press, 1963.
9. Idem, «Organization Ideals and Realities», dans D. M. BOWMAN et F. M. FILLERUP (Editeurs), *Management: Organization and Planning*, N.Y., McGraw-Hill, 1963, pp. 53-66.
10. Grace J. FINLEY, «Business Defines its Social Responsibilities», *The Conf. Board Record*, Washington D.C., Vol. IV, no. 11, novembre 1967, pp. 9-13.
11. B. M. BASS, E. C. RYTERBAND, J. A. VAUGHAN, J. A. HAAS et S. D. DEEP, *Norms for a Program of Exercises for Management and Organizational Psychology*, (trainer's manual), 3^e édition, Rochester: INSTAD, 1968.
12. Everett C. HUGUES, *French Canada in Transition*, Illinois, University of Chicago Press, 1943, 227 pp.
13. Commission royale d'enquête sur le bilinguisme et le biculturalisme, *Le monde du travail*, Ottawa, Imprimeur de la Reine, Vol. III, 1969.
14. Rabindra N. KANUNGO, Gérald J. GORIN et Henry J. DAUDERIS, «Motivational Orientation of Canadian Anglophone and Francophone Managers», *Canadian J. of Beh. Science*, Vol. 8, no. 2, avril 1976, pp. 107-121.
15. Centre des Dirigeants d'Entreprise, «Éléments d'une stratégie d'entreprise», *Commerce*, Montréal, Vol. 74, no. 1, 1972, pp. I-XVI.
16. Th. A. PETIT, *The Moral Crisis of Management*, N.Y., McGraw-Hill, 1967.
17. Robert MATHIEU, *Conception des objectifs organisationnels chez des finissants en commerce selon leur préférence pour les entreprises canadiennes-françaises ou canadiennes-anglaises*, Université de Montréal, thèse de maîtrise non publiée, 1972.
18. Norman W. TAYLOR, «L'industriel canadiens-français et son milieu», *Recherches Sociographiques*, Québec, Vol. II, no. 2, avril/juin, 1961, pp. 123-150.
19. Gilles A. AUCLAIR et William H. READ, «Attitudes of French and English Canadians Toward Industrial Leadership», Université de Montréal, Industrial Psychology Center, 1963.
20. Idem «A Cross-Cultural Comparison of Management Personnel in Large Industrial Organizations and Small Business Firms and of Students in Schools of Business», Ottawa, Commission Royale d'Enquête sur le Bilinguisme et le Biculturalisme, 1966.
21. Résultats confirmés par Kanungo et ali, *op. cit.*, pp. 118-119.

22. Robert MATHIEU, *op. cit.*
23. Idem pp. 71.
24. F. D. BARRETT, «Management Trends in French-Canada», *Canadian Bus.*, Montréal, Vol. 37, no. 10, 1964, pp. 104-116.
25. Andrew C. GROSS, «Education Employment and Utilization Patterns of French Canadian and English Canadian Engineering Graduates», *Revue des Rel. Industrielles*, Québec, Vol. 24, no. 3, 1969, pp. 559-576.
26. Yvan BORDELEAU, *Les motivations au travail, la conception des objectifs des entreprises et la relation entre ces deux variables chez un groupe d'étudiants canadiens-français en commerce*, Université de Montréal, thèse de doctorat non publiée, 1973.
- 26a. Une description détaillée de cet instrument de mesure apparaît dans la thèse de Bordeleau ; référence 26 à la fin de ce texte.
- 26b. À cause de notre échantillon trop restreint, les propositions contenues dans cette discussion sont à prendre en toute relativité !
27. D. V. NIGHTINGALE et J. M. TOULOUSE, «Values, Structure, Process, and Reactions/Adjustments: A Comparison of French- and English-Canadian Industrial Organizations», *Canadian Journal of Behavioral Sciences*, Vol. 9, no. 1, janvier 1977, p. 43, tableau 1.
28. R. GELFAND, «Le Canada français: un marché minoritaire...», conférence prononcée au Congrès International de l'American Marketing Association, le 18 avril 1974.
29. G. HENAUULT, «Les conséquences du biculturalisme sur la consommation», *Commerce*, Montréal, septembre 1971, pp. 78-81.
30. Idem, *op. cit.*, p. 79.
31. Yvan BORDELEAU, *op. cit.*

Evolution of Organizational Goals Concept Among French Canadian Managers

The studies realized with French-Canadian managers for over fifteen years now, seem to reveal a sort of move forward, slow but constant, toward the «american» business and organizations' spirit. Indeed, since Taylor, passing by the Royal Commission on Biculturalism and Bilingualism, the francophone conception of organizational goals has been put on pressure and may be thought to have become similar to the anglophone conception.

This study, limited in its approach, tries to enlight three hypothesis based on previous researches:

- given the traditional order of organizational goals: i.e. economic, human and social;
- given many changes occurred in the French-Canadian society: i.e. new educational system, great cultural move, new social and moral norms, and so on...;

we hypothesize that:

- 1) the order of importance of the organizational goals will be the same for French and English managers: i.e. economic, human, and social, in this order;
- 2) English managers will emphasized the economic goals a little more than French managers;
- 3) French managers will emphasized the human goals a little more than English managers.

The results confirm the first and the last thypothesis, and invalidate the second. In other words, the goals' order of importance is, as predicted, exactly the same for both groups. The French managers, furthermore, emphasize more the human goals than their English colleagues. But the very significant changes are at the economic level of organizational goals. The emphasis put on them, on the French side, is a «counter/result» compared with all traditional data on this matter. This represents, perhaps, the most important sociological change which occured in the last decade concerning industrial thought and philosophy in the French-Canadian society.

COLLECTION RELATIONS DU TRAVAIL

La négociation collective et les limites du négociable

Gilles Laflamme

Département des relations industrielles
Université Laval

Un volume 8½ × 11 104 pages

Prix : \$5.00

LES PRESSES DE L'UNIVERSITÉ LAVAL
Cité universitaire, Québec,
G1K 7R4