

# L'importance du bilinguisme pour l'emploi

## La perception des employeurs ontariens

Étude effectuée pour le ministère de l'Éducation de l'Ontario

Par

Gratien Allaire  
Louis Durand  
Simon Laflamme  
et leur équipe de recherche

Institut franco-ontarien  
Université Laurentienne  
Sudbury

Mars 2004

***Table des matières***

I.	Description et objectifs	2
II.	Questions de méthode	3
III.	Description de l'échantillon	5
IV.	Attitude à l'égard des candidatures selon la région et la langue maternelle	8
V.	Politique d'embauche	11
VI.	La proportion de travailleurs bilingues	12
	Conclusions	14
	Annexe 1 – Protocole de recrutement des personnes responsables de l'embauche dans les entreprises	15
	Annexe 2 – Protocole pour rappeler les répondants et les répondantes	19
	Annexe 3 – Protocole pour l'obtention de politiques d'embauche	20
	Annexe 4 – Questionnaire sur l'embauche en Ontario	21
	Annexe 5 – Équipe de recherche	22
	Bibliographie	23
	Documents joints	
	« Questionnaire sur l'embauche en Ontario »	
	« Questionnaire regarding hiring practices in Ontario »	

## **I. Description et objectifs**

L'obtention d'un emploi constitue, il va sans dire, l'une des grandes préoccupations des étudiants et des étudiantes. Lorsqu'elles poursuivent des études en français, ces personnes se demandent également quelle importance aura la langue de leur formation dans leur employabilité. Plusieurs passent à l'anglais en cours de route, en suivant le raisonnement qu'une formation en anglais donne de meilleures chances de décrocher un emploi. Dans son document intitulé « Vue d'ensemble de l'éducation en langue française en Ontario » (janvier 2003), le ministère de l'Éducation montre une baisse très marquée des effectifs entre les écoles élémentaires de langue française, qui comptent 68 000 élèves, et les écoles secondaires, qui en comptent 25 000 (soit 37 % de l'élémentaire).

Par ailleurs, les divers paliers gouvernementaux et certains grands employeurs font valoir l'importance du bilinguisme. Qu'en est-il de l'ensemble des employeurs, hommes et femmes? Comment perçoivent-ils le bilinguisme? Comment ces perceptions se traduisent-elles dans la réalité de l'emploi? Est-ce que le bilinguisme constitue un atout pour l'embauche? L'étude proposée fait suite, en partie, à l'étude sur les francophones et le marché du travail ontarien, commanditée par l'Association canadienne-française de l'Ontario et effectuée par Recherche PGF<sup>1</sup>.

Initialement, la région de Sudbury était visée : elle constitue un excellent terrain pour ce genre d'étude, puisqu'elle comporte une forte proportion de population de langue française (environ un tiers) et que l'emploi y est très diversifié, du secteur primaire (les mines) au secteur tertiaire (les multiples services). L'emploi se répartit entre diverses catégories d'employeurs : entreprise privées, services parapublics, agences gouvernementales et ministères; il comprend plusieurs domaines de services, en santé et services sociaux, en éducation...

Cependant, les chercheurs ont pris la décision d'étendre leur recherche à l'ensemble de la province, pour tenir compte de la diversité des régions pour ce qui est de la répartition de l'emploi comme du niveau du bilinguisme. L'extension de la recherche a été rendue encore plus facile à réaliser par le répertoire des entreprises ontariennes que les chercheurs ont identifié dès le début de la recherche.

Le rapport qui suit fait état de la méthode suivie pour réaliser la recherche, de la préparation d'un questionnaire approprié à la constitution d'un échantillon de départ, en passant par la cueillette de renseignements sur les politiques d'embauche dans les grandes entreprises et les services publics de grandes villes ontariennes, dont plusieurs sont tenues d'offrir des services en français par les dispositions de la *Loi sur les services en français*. Le rapport donne également des résultats descriptifs de recherche, particulièrement en ce qui a trait à la composition du groupe de répondants et aux attitudes/comportements des employeurs face au bilinguisme.

---

<sup>1</sup> Recherche PGF, *Rapport final : Francophones et marché du travail ontarien, investir dans l'avenir*, septembre 2001.

Il va sans dire que la richesse d'une telle mine de renseignements demandera des analyses plus poussées. Et que les chercheurs en poursuivront l'exploitation au cours des prochains mois, pour en tirer, avec la permission du ministère, une publication pour les milieux scientifiques et, si possible, pour les milieux scolaires.

## ***II. Questions de méthode***

La première étape de la recherche a consisté à identifier une base de données aussi complète que possible pour les entreprises de la province. Les chercheurs ont arrêté leur choix sur la base de données d'Info-Canada, dont ils ont fait l'acquisition.

Un test de validité sommaire a été effectué : parmi les 907 entreprises de Sudbury, à l'exclusion des autres villes composant le Grand Sudbury, enregistrées dans le répertoire du « City of Greater Sudbury Business », 652 entreprises ont été retrouvées dans la base de données d'Info-Canada, ce qui constitue une représentation de 72 %. Par ailleurs, la base de données d'Info-Canada comprend 486 entreprises qui ne sont pas enregistrées dans le répertoire du « City of Greater Sudbury Business ». Ce qui est apparu acceptable compte tenu de la fugacité de certaines entreprises (qu'on songe aux créations, aux dissolutions ou aux fusions, par exemple), qui rend rapidement obsolète toute base de données.

La deuxième étape avait pour objectif de choisir les entreprises qui feraient l'objet de l'enquête. Les hypothèses de travail ont rapidement dicté l'utilisation d'une approche régionale, étant donné la grande différence des caractéristiques linguistiques des régions de l'Ontario. La composition linguistique de l'est ontarien n'est pas du tout la même que celle du nord-est ou encore du sud ou du centre. La régionalisation retenue est la suivante : nord-ouest, nord-est, centre, est, sud-ouest. Ce sont donc les régions habituelles servant à l'étude de l'Ontario français. La délimitation de ces cinq régions a été faite en se basant sur *Les Réalités franco-ontariennes*<sup>2</sup> et sur la répartition des localités retrouvées dans la base de données effectuée en fonction de ces délimitations. Les entreprises de la base de données ont donc été codées selon la région.

Pour des raisons évidentes, les chercheurs ont voulu choisir les entreprises, petites, moyennes et grandes qui faisaient, et font, de l'embauche. La limite inférieure a été fixée à quatre employés. Une base de données SPSS a donc été créée, comprenant le nom de l'entreprise, sa localisation, son code postal et le nombre de ses employés. La localisation a ensuite été codée, à partir d'une carte routière ou à la suite d'une recherche sur le web.

Étant donné les taux habituels de réponse et étant donné également la saison durant laquelle a été menée l'enquête, pour tenir compte en plus des clivages possibles et des hypothèses à vérifier, les chercheurs ont décidé de choisir de façon aléatoire, au départ, 1 000 organismes par région, c'est-à-dire un total de 5 000 pour l'ensemble de la province. Ces

---

<sup>2</sup> Anne Gilbert et André Langlois, *Regard sur les nouvelles réalités franco-ontariennes*, Vanier, Ont. : Association canadienne-française de l'Ontario, 1994, p. 3-4.

opérations ont été menées par les assistants de recherche, selon des procédures déterminées par les chercheurs.

Certains des assistants de recherche se sont affairés à constituer un important corpus de politiques d'embauche. Ils se sont adressés aux services gouvernementaux (fédéraux, provinciaux et municipaux), aux services publics (police, incendie, transport...), aux services de santé (hôpitaux, centres d'accès au soins communautaires...), aux conseils scolaires et aux établissements d'enseignement, de même qu'à de grandes entreprises afin d'obtenir, si possible, un exemplaire de ces politiques. Les villes suivantes, dont la proportion de population de langue française varie considérablement, ont été choisies pour effectuer cette recherche : Hamilton, London, Ottawa, Sault Ste. Marie et Sudbury. Les assistants ont d'abord fait leur recherche sur la toile électronique mondiale, pour établir la liste des services publics et parapublics; ils ont ensuite communiqué avec les personnes-ressources de ces services, d'habitude au service des ressources humaines pour déterminer s'il y avait une politique et pour ensuite en prendre connaissance, avec ses modalités de mise en application.

Pendant ce temps, les chercheurs ont élaboré un questionnaire, opération qui a permis de raffiner les hypothèses de travail à tester. En plus de données sociodémographiques comme le sexe, l'âge, le niveau d'instruction ou la langue maternelle, le questionnaire visait à obtenir des renseignements sur les politiques et les procédures d'embauche, de même que sur les perceptions relatives aux compétences requises. Cet ensemble de questions portait sur l'importance de la connaissance des langues de même que sur l'importance de la distinction sexuelle. Pour des raisons similaires, les chercheurs ont rejeté l'option d'un questionnaire bilingue et ont choisi plutôt de préparer des versions uniquement anglaise et française. Les deux versions du questionnaire se trouvent en annexe 4.

Le questionnaire s'adresse aux personnes chargées de l'embauche dans les entreprises. Les répondants sont donc autant des propriétaires de petite et moyenne entreprise que des directeurs de ressources humaines d'entreprises de plus grande taille. Ce choix découle du postulat que les perceptions de ces personnes sont les plus importantes lorsque sont prises les décisions d'embauche. L'existence d'une politique d'embauche peut servir à encadrer les décisions d'embauche, mais les départements de ressources humaines ont un rôle important au niveau de la sélection des futurs employés.

Une fois le questionnaire terminé et approuvé par le Comité d'éthique de l'Université, les assistants de recherche ont entrepris le recrutement des répondants. Un protocole de recrutement a été établi, approuvé par le comité d'éthique de l'Université Laurentienne. Il se trouve en annexe 2, en versions anglaise et française. Les assistants ont d'abord repéré les adresses et les numéros de téléphone des organismes retenus. Ils ont ensuite joints par téléphone chaque organisme et se sont assurés de communiquer avec la personne responsable de l'embauche. Ils ont expliqué à cette dernière l'objectif de la recherche et lui ont demandé sa collaboration en répondant au questionnaire. À la suite d'une réponse affirmative, ils ont vérifié les coordonnées du répondant et lui ont fait parvenir le questionnaire par la poste, dans sa langue de préférence.

Les questionnaires ont ensuite été codés en fonction de la région de l'entreprise. Les refus de répondre au questionnaire ont été pris en note.

Dans certains cas, plusieurs appels ont été nécessaires pour joindre l'organisme, ce qui a permis d'augmenter le taux de réponse au questionnaire. Cependant, pour certaines entreprises, les données relatives à plusieurs organismes n'étaient plus valides ; pour d'autres, seul un répondeur était accessible, ce qui a eu pour effet d'éliminer l'organisme. En effet, les chercheurs ont décidé dès le départ de ne pas laisser de message, ce que les assistants ont respecté, à quelques exceptions près (un message à la secrétaire ou à l'adjointe...)

Une dernière opération a permis d'augmenter le taux de réponse : les assistantes et les assistants ont rappelé les répondants qui n'avaient pas encore retourné le questionnaire, en suivant la procédure indiquée en annexe 2.

Les résultats de l'opération sont des plus satisfaisants et permettent de faire une analyse poussée du sujet proposé et de tester non seulement les hypothèses mises de l'avant, mais également d'en vérifier d'autres.

### ***III. Description de l'échantillon***

La collecte a permis de recueillir 755 questionnaires dans les cinq grandes régions de l'Ontario. La plupart des personnes qui ont répondu au questionnaire travaillent dans le secteur privé : elle sont, en effet, 649 à le faire ; nous en dénombrons 43 qui œuvrent dans des organismes à but non lucratif ou dans des coopératives, 43 également dans le secteur parapublic et 3 dans le secteur public. L'échantillon compte 419 femmes et 329 hommes ; 7 individus n'ont pas fourni l'information. L'âge moyen de ces répondants est de 43,24 ans ( $s = 9,65$ ). Puisqu'il s'agit de personnes qui sont en position de force dans leur organisme, leur niveau de scolarité est relativement élevé dans l'ensemble : 66,3 % d'entre elles ont parachevé des études postsecondaires et 36,4 % ont obtenu un diplôme de niveau universitaire. Au sein de leur organisme, les répondants occupent diverses fonctions : 206 d'entre eux sont propriétaires, 104 sont présidents (ou PDG), 273 occupent quelque poste de gérance, 43 sont responsables des ressources humaines, 91 remplissent d'autres fonctions administratives et 32 sont assignés à des charges autres.

La langue maternelle, pour la majorité des répondants, est l'anglais et cette majorité est nette dans les cinq régions ; la proportion de francophones, cela va de soi, est plus élevée dans le nord-est et dans l'est (voir le Tableau 1)<sup>3</sup>. Ces proportions de francophones ne correspondent pas tout à fait à la réalité si nous l'observons globalement ; il y a plus de francophones dans chacune des régions que ne l'indiquent les chiffres du Tableau 1. Mais cela ne devrait pas étonner quand on songe à la structure occupationnelle de la population franco-ontarienne. Bien qu'il n'y ait pas

---

<sup>3</sup>  $\chi^2_{(16)} = 70,70 ; p < 0,001$ .

d'inégalité salariale entre les francophones et les anglophones de l'Ontario, les postes de cadre attirent beaucoup plus ceux-ci que ceux-là, pour diverses raisons d'ordre socio-historique<sup>4</sup>. Or un échantillon de responsables de l'embauche dans des organismes ontariens ne peut pas ne pas rappeler cette différence structurelle.

Langue(s) maternelle(s)	Région					
	Nord-ouest	Nord-est	Centre	Est	Sud-ouest	
Français	4,2	18,5	4,2	13,3	1,4	
Anglais	86,1	69,8	76,0	72,8	90,8	
Français et anglais	2,1	7,4	2,1	2,9	2,1	
Anglais et autre(s)	2,1	1,1	5,2	1,7	1,4	
Autre	5,6	3,2	12,5	9,2	4,2	
Total	% (n)	100,0 144	100,0 189	100,0 96	100,0 173	100,0 142

La distribution de la langue maternelle, traduit bien le fait que les organismes soient ou non obligés légalement d'offrir des services dans les deux langues officielles. En fonction de la région, les proportions qui correspondent à cette obligation (voir le Tableau 2)<sup>5</sup> sont assez proches de celles qui ont trait à la langue maternelle ; nous observons, par exemple, que, dans le nord-est et dans l'est, les proportions de francophones sont de 18,5 % et 13,3 % pour la langue maternelle et qu'elles sont de 16,6 et de 10,9 pour ce qui est de la contrainte légale ; dans le même ordre d'idées, le sud-ouest affiche la plus faible proportion de francophones d'expression (1,4 %) en même temps que le plus petit pourcentage d'organisme forcés de desservir leur clientèle dans les deux langues officielles (3,5 %).

<sup>4</sup> Christiane Bernier et Simon Laflamme, « Discrimination sexuelle et discrimination linguistique : lecture des inégalités salariales au Canada et en Ontario », *Revue du Nouvel-Ontario*, n° 27, 2002, p. 63-91.

<sup>5</sup>  $\chi^2_{(4)} = 20,54$  ;  $p < 0,001$ .

Tableau 2 Proportion d'organismes qui sont obligés ou non légalement d'offrir des services dans les deux langues officielles selon la région						
L'organisme est obligé légalement d'offrir des services dans les deux langues officielles	Région					
	Nord- ouest	Nord-est	Centre	Est	Sud-ouest	
Oui	6,1	16,6	6,3	10,9	3,5	
Non	93,9	83,4	93,8	89,1	96,5	
Total	% (n)	100,0 147	100,0 187	100,0 96	100,0 175	100,0 142

Par contre, ces proportions de répondants francophones et d'organismes obligatoirement bilingues ont peu à voir avec la réalité de l'offre de service à la fois en français et en anglais. Il y a, par exemple, une corrélation entre l'obligation et le fait<sup>6</sup>, mais les chiffres qui se rapportent à l'offre sont nettement supérieurs à ceux qui rappellent la contrainte légale : si, dans le nord-ouest ou dans l'est, l'obligation est respectivement de 6,1 % et de 10,9 %, l'offre, elle, y est de 24,3 % et de 51,4 % (voir le Tableau 3)<sup>7</sup>.

Tableau 3 Proportion d'organismes qui offrent ou non des services dans les deux langues officielles selon la région						
L'organisme offre des services dans les deux langues officielles	Région					
	Nord- ouest	Nord-est	Centre	Est	Sud-ouest	
Oui	24,3	67,0	14,6	51,4	15,4	
Non	75,7	33,0	85,4	48,6	84,6	
Total	% (n)	100,0 148	100,0 188	100,0 96	100,0 177	100,0 143

<sup>6</sup>  $r_{\phi} = 0,35$  ;  $p < 0,001$ .

<sup>7</sup>  $\chi^2_{(4)} = 151,48$  ;  $p < 0,001$ .



#### IV. Attitude à l'égard des candidatures selon la région et la langue maternelle

Bon nombre d'énoncés, dans le questionnaire, invitent les répondants à se prononcer sur des qualités que doit posséder un candidat à un emploi ou sur des critères qui sont mis en oeuvre au moment de l'embauche.

Tableau 4 Moyenne (m) des variables relatives à l'attitude à l'égard des candidatures pour les notions générales selon la région et le statut du répondant. Analyse de variance à deux facteurs. Si $p < 0,05$ , alors la réponse est oui (1 = pas du tout d'accord et 5 = tout à fait d'accord)									
Variable		Région					Langue maternelle		Effet d'interaction
		Nord-ouest	Nord-est	Centre	Est	Sud-ouest	Français ou bilingue	Anglais	
Le niveau d'éducation ou d'instruction est important lors de l'embauche d'une personne au sein de mon entreprise ou de mon organisme	m	3,11	3,06	3,05	2,83	3,01	2,97	3,02	non
	test	$F_{(2,531)} = 1,25$ ; non					$F_{(1,531)} = 0,86$ ; non		
L'institution dans laquelle a étudié une personne constitue le critère le plus important dans le fait de la retenir ou non pour un poste	m	1,73	1,82	1,75	1,57	1,81	1,74	1,74	non
	test	$F_{(4,532)} = 1,98$ ; non					$F_{(1,532)} = 0,43$ ; non		
L'expérience de travail constitue le critère le plus important dans le fait de retenir ou non une personne pour un poste	m	3,59	3,53	3,79	3,58	3,66	3,68	3,60	non
	test	$F_{(4,532)} = 1,98$ ; non					$F_{(1,532)} = 0,41$ ; non		
Les qualités humaines constituent le critère le plus important dans le fait de retenir ou non une personne pour un poste	m	3,71	3,56	3,95	3,75	3,78	3,84	3,70	non
	test	$F_{(4,530)} = 0,77$ ; non					$F_{(1,530)} = 0,15$ ; non		

Quatre d'entre eux sont d'ordre général (voir le Tableau 4). Il n'y en a aucun qui donne lieu à des différences inféribles selon la région ou selon la langue maternelle<sup>8</sup>. Quelle que soit sa langue maternelle ou sa région, on s'entend relativement bien sur le fait que l'instruction constitue un

<sup>8</sup> Pour la langue maternelle, nous avons regroupé dans un même ensemble les personnes qui ont déclaré soit le français, soit le français et l'anglais, celles-ci étant peu nombreuses (27). Nous avons, il va sans dire, retenu la catégorie des personnes qui ont indiqué que leur langue maternelle était l'anglais. Nous avons éliminé les autres catégories de réponse parce qu'elles comptent trop peu d'individus pour rendre possible une analyse de variance à deux facteurs dont l'un comprend cinq valeurs et l'autre deux (5 par 2) ; il n'y a, en effet, que soixante-treize autres personnes dont la langue maternelle n'est ni l'anglais, ni le français, ni le français et l'anglais et, dans certaines régions, ces personnes sont trop peu nombreuses pour qu'on calcule une moyenne.

critère d'embauche assez important, mais un critère peu moins décisif que ne le sont les qualités humaines, d'abord, et l'expérience de travail, ensuite. L'institution dans laquelle le candidat a étudié représente un élément marginal ; cette information n'est pas écartée, mais elle est loin d'avoir l'influence qu'ont les autres données : la moyenne, pour ce qui est de l'institution, n'atteint jamais la valeur de deux – sur une échelle à cinq niveaux où « 1 » signifie « pas du tout d'accord » et « 5 », « tout à fait d'accord » –, alors que les moyennes pour la scolarité se situent autour de trois et que celles qui se rapportent à l'expérience de travail et aux qualités humaines ne sont jamais inférieures à 3,53.

Huit énoncés concernent la langue (voir le Tableau 5). Un premier associe la langue et l'instruction ; il permet de vérifier si, aux yeux des employeurs, une formation est meilleure si elle a été acquise en anglais plutôt qu'en français. Le constat est que cette information est négligeable : les moyennes se situent à proximité de 1,5 ; les faibles variations ne sont attribuables qu'au hasard. Les décideurs, par conséquent, accordent peu d'intérêt au fait que les candidats aient étudié en français ou en anglais et cela est vrai qu'ils soient francophones ou anglophones, qu'ils habitent dans le nord, dans le sud ou dans l'est de la province. Cette position, il faut le signaler, n'est pas sans relation avec celle qui est tenue à l'égard des institutions d'enseignement en elles-mêmes. Nous pouvons supposer que les employeurs de l'Ontario tendent à croire que les accréditations que le gouvernement de la province accorde aux institutions d'enseignement aplanit les différences qu'elles auraient entre elles si le système était moins intégralement public.

Les sept autres énoncés ont pour objet le bilinguisme. Ils permettent de découvrir dans quelle mesure et dans quelles circonstances le fait de parler le français et l'anglais favorise l'embauche. Nous observons des inégalités de moyennes en fonction des régions dans tous les cas, et le modèle est toujours le même : l'attention qui est accordée au bilinguisme est un peu plus élevée dans le nord-est et dans l'est que dans les autres régions, c'est-à-dire qu'elle est un peu plus marquée dans les régions les plus bilingues. Nous notons aussi des différences inféribles selon que la langue maternelle du responsable de l'organisme est le français ou l'anglais, les francophones estimant davantage que les anglophones que les considérations linguistiques méritent qu'on les prenne en considération. Il y a toutefois deux propositions pour lesquelles les différences de moyennes selon la langue maternelle ne doivent pas être étendues à la population : « le bilinguisme (français et anglais) est important pour les employés de production » et « lors de l'embauche, je tends à privilégier les candidat-e-s qui s'expriment et en anglais et en français, mais seulement pour les postes où l'employé est en relation avec la clientèle ». Il y a donc des différences selon la région et selon la langue maternelle, mais ces inégalités de moyennes ne doivent pas camoufler le fait que les positions sont communément inférieures à trois, qu'elles sont souvent en deçà de la valeur de deux. Ces scores révèlent que les considérations linguistiques ne sont que peu déterminantes, quoiqu'elles le sont un peu plus aux yeux des francophones qu'à ceux des autres, qu'elles valent un peu plus dans le nord-est et dans l'est qu'ailleurs, qu'elles comptent un peu plus pour les emplois de service à la clientèle ou pour les postes de cadres que pour les autres fonctions.

Tableau 5									
Moyenne (m) des variables relatives à l'attitude à l'égard des candidatures pour les questions linguistiques selon la région et le statut du répondant.									
Analyse de variance à deux facteurs. Si $p < 0,05$ , alors la réponse est oui.									
(1 = pas du tout d'accord et 5 = tout à fait d'accord)									
Variable		Région					Langue maternelle		Effet d'interaction
		Nord-ouest	Nord-est	Centre	Est	Sud-ouest	Français ou bilingue	Anglais	
Les candidate-e-s qui ont étudié en anglais ont une meilleure formation que ceux-celles qui ont étudié en français	M	1,53	1,47	1,56	1,45	1,48	1,35	1,51	non
	test	$F_{(4;514)} = 0,96$ ; non					$F_{(1;198)} = 0,13$ ; non		
Le bilinguisme (français et anglais) est important pour assurer la qualité du service à la clientèle	m	2,23	3,07	1,98	2,96	1,95	3,75	2,34	oui
	test	$F_{(4;522)} = 13,19$ ; oui					$F_{(1;522)} = 8,68$ ; oui		
Le bilinguisme (français et anglais) est important pour les employés de niveau cadre ou professionnel	M	2,20	2,82	2,22	3,00	2,18	3,78	2,34	oui
	test	$F_{(4;522)} = 7,49$ ; oui					$F_{(1;522)} = 14,12$ ; oui		
Le bilinguisme (français et anglais) est important pour les employés de bureau	M	2,19	2,73	1,84	2,84	1,94	3,66	1,18	oui
	test	$F_{(4;521)} = 9,75$ ; oui					$F_{(1;521)} = 14,91$ ; oui		
Le bilinguisme (français et anglais) est important pour les employés de production	m	1,91	2,23	1,50	2,10	1,61	2,72	1,81	oui
	test	$F_{(4;513)} = 7,98$ ; oui					$F_{(1;513)} = 3,14$ ; non		
Lors de l'embauche, je tends à privilégier les candidat-e-s qui s'expriment et en anglais et en français, quel que soit le poste	m	1,66	2,38	1,67	2,14	1,49	2,93	1,77	oui
	test	$F_{(4;523)} = 10,24$ ; oui					$F_{(1;523)} = 5,64$ ; oui		
Lors de l'embauche, je tends à privilégier les candidat-e-s qui s'expriment et en anglais et en français, mais seulement pour les postes où l'employé est en relation avec la clientèle	m	1,73	2,17	1,68	2,18	1,55	2,48	1,81	non
	test	$F_{(4;421)} = 5,74$ ; oui					$F_{(1;521)} = 0,61$ ; non		
Il est important pour mon entreprise ou mon organisme dans ma région d'embaucher des personnes bilingues	m	1,70	2,63	1,40	2,58	1,43	3,28	1,86	oui
	test	$F_{(4;527)} = 15,62$ ; oui					$F_{(1;527)} = 9,06$ ; non		

Les effets d'interaction entre les deux facteurs analysés, soit la région et la langue maternelle, permettent d'apporter quelques précisions à ces conclusions. Ces interactions sont généralement attribuables à deux phénomènes : les inégalités de moyennes entre les régions dépendent de la langue maternelle et les inégalités de moyennes entre les langues maternelles dépendent de la région. Nous observons, en effet, qu'il y a généralement peu de différences entre les régions chez les anglophones alors que ces différences sont manifestes chez les francophones.

Les anglophones tendent à avoir des positions assez uniformes à travers les régions sur l'importance qu'il faut accorder au bilinguisme au moment de la sélection des candidats à un emploi ; leurs moyennes sont à peine plus élevées dans le nord-est et dans l'est. Cette position témoigne d'une préoccupation réelle mais certainement pas intense ; les moyennes se situent la plupart du temps au-dessus de deux mais elles n'atteignent jamais la valeur de trois. Chez les francophones, cette préoccupation est nette dans le nord-est et dans l'est, les moyennes dépassant souvent la valeur de quatre, elle est plus faible dans les trois autres régions. Ces variations font en sorte qu'il y a des différences entre francophones et anglophones dans le nord-est et dans l'est mais que, dans les autres régions, les deux groupes linguistiques tiennent des propos semblables. Ainsi, dans les régions où la densité de francophones est la plus forte, les employeurs dont la langue maternelle est le français affirment que les critères d'ordre linguistique peuvent difficilement être contournés. Le tableau suivant fournit deux exemples de ce phénomène d'interaction.

Tableau 6 Moyenne (m) pour deux énoncés relatifs à l'attitude à l'égard des candidatures qui ont trait aux questions linguistiques selon la région et le statut du répondant. Exemples de décomposition des effets d'interaction (1 = pas du tout d'accord et 5 = tout à fait d'accord)										
Énoncé	Le bilinguisme (français et anglais) est important pour assurer la qualité du service à la clientèle					Le bilinguisme (français et anglais) est important pour les employés de niveau cadre ou professionnel				
Langue maternelle	Région					Région				
	Nord-ouest	Nord-est	Centre	Est	Sud-ouest	Nord-ouest	Nord-est	Centre	Est	Sud-ouest
Français ou bilingue	2,50	4,16	1,75	4,00	2,20	2,50	4,08	2,75	4,05	2,20
Anglais	2,22	2,70	2,00	2,71	1,94	2,19	2,30	2,18	2,74	2,18

### V. Politique d'embauche

La plupart des organismes (65,1 %) ne disposent pas d'une procédure formelle d'embauche. Cela signifie que la majorité des employeurs prennent une décision en fonction de leurs représentations personnelles, ce qui n'exclut pas, bien entendu, des consultations informelles. Dans plus de la moitié des cas (52,9 %), ce décideur, tout au moins en dernière instance, est propriétaire de son entreprise ; mais il peut aussi s'agir d'un supérieur immédiat (13,2 %), d'un supérieur immédiat avec le concours du services des ressources humaines (7,3 %), du directeur (4,5 %) ou de divers autres responsables (21,7 %). Les voies qui conduisent à la sélection d'un candidat sont donc nombreuses, même si la plupart d'entre elles sont dessinées par le propriétaire. Un peu plus du tiers des organismes (34,9 %) se soumettent néanmoins à une procédure formelle d'embauche ; 17,1 % d'entre eux disposent même d'une politique qui prévoit des

mesures favorisant le bilinguisme ; pour 74,8 % de ce nouvel ensemble d'organismes, ces mesures s'appliquent de la même façon dans tous les départements et, généralement, le département des ressources humaines réussit à les faire respecter<sup>9</sup>. Ainsi, les procédures formelles sont minoritaires ; les mesures favorisant le bilinguisme sont exceptionnelles, mais si elles existent, normalement elles sont appliquées. Les organismes qui se soumettent à des procédures instituées tendent évidemment à compter plus d'employés que les autres ; leur moyenne est de 153,7 alors que celle des organismes où l'embauche n'est pas réglementée est de 38,9<sup>10</sup> ; toutefois la présence d'une procédure formelle au sein de l'organisme est loin de dépendre strictement du nombre d'employés ; les écarts-types sont gigantesques, beaucoup plus grands que les moyennes elles-mêmes : 826,6 là où il y a réglementation et 286,93 là où il n'y en a pas ; ce qui signifie qu'il y a plusieurs petits organismes où l'on se soumet à une procédure et bon nombre de grands où l'embauche n'est pas réglementée. La présence d'une procédure d'embauche dépend également du rapport que l'organisme entretient avec le profit. Dans le secteur privé, la proportion des organismes qui disposent d'une procédure formelle d'embauche est de 29,4 % seulement ; elle est de 67,4 % quand l'entreprise est à but non lucratif, à 76,7 % quand elle est relègue du secteur parapublic et de 66,7 %<sup>11</sup>.

## ***VI. La proportion de travailleurs bilingues***

La question se pose de savoir s'il y a un lien entre l'institutionnalisation d'une procédure officielle d'embauche au sein d'un organisme et la proportion de francophones qui y travaillent. Si nous examinons cette proportion pour les unilingues seulement, la différence n'est pas significative, tout simplement parce que la catégorie ne comporte pas suffisamment d'individus : l'unilinguisme français, en Ontario, est rare. Si nous l'observons pour les individus qui sont bilingues, parlant le français et l'anglais, alors nous trouvons que les francophones sont un peu plus nombreux, en moyenne, dans les organismes où une procédure formelle d'embauche est en vigueur : 22,1 % pour 16,7 %<sup>12</sup>. Si cette procédure, toutefois, prévoit des mesures pour favoriser le bilinguisme, alors le nombre de francophones, ou plutôt de bilingues, est, au sein d'un organisme, nettement plus élevé : 59,11 % pour 13,16 %<sup>13</sup>. Mais il faut bien comprendre que la région n'est pas sans incidence : la proportion d'organismes qui sont guidées par des mesures qui favorisent l'embauche de personnes bilingues est plus élevée dans le nord-est (36,8 %) et dans

---

<sup>9</sup> Sur une échelle de « 1 » à « 5 », ces valeurs signifiant « jamais » et « toujours », la moyenne est de 3,89 (s = 0,97). Deux répondants seulement encerclent le chiffre « 1 ».

<sup>10</sup>  $t_{(291,7)} = 2,17$  ;  $p < 0,05$ .

<sup>11</sup>  $\chi^2_{(3)} = 63,17$  ;  $p < 0,001$ .

<sup>12</sup>  $t_{(468,2)} = 2,17$  ;  $p < 0,05$ .

<sup>13</sup>  $t_{(48,9)} = 7,85$  ;  $p < 0,001$ .

l'est (21,8 %) que dans les trois autres régions (respectivement 3,1 %, 3,7 % et 10,2 % pour le nord-ouest, le centre et le sud-ouest)<sup>14</sup>. Nous devons signaler qu'il n'y a aucun rapport entre la proportion de travailleurs bilingues et le fait que l'organisme soit animé ou non par un (ou plusieurs) syndicats<sup>15</sup>. Ce questionnement sur la langue de l'employé peut conduire à se demander aussi si la proportion de travailleurs bilingues est corrélée avec le pourcentage d'employés qui communiquent régulièrement avec la clientèle ou avec les fournisseurs ; il est permis de croire que l'obligation de communiquer favorisera le travail bilingue puisque les interlocuteurs n'appartiennent pas forcément au même groupe linguistique. Or, que le pourcentage d'employés renvoie à la communication avec la clientèle ou avec les fournisseurs, il n'y a pas de lien avec la proportion de travailleurs bilingues<sup>16</sup>. Il est permis de croire également que la proportion d'employés bilingues sera plus élevée si l'organisme doit offrir des services dans les deux langues officielles, et il en est bien ainsi : cette proportion est en moyenne de 37,81 dans un organisme qui sert sa clientèle en français et en anglais alors qu'elle est de 5,62 si ce n'est pas le cas<sup>17</sup>. Nous avons aussi vérifié si cette proportion variait avec d'autres facteurs comme le fait que l'organisme appartienne au secteur privé, coopératif, public ou parapublic<sup>18</sup> ou le fait qu'on ait affaire au secteur primaire, secondaire ou tertiaire<sup>19</sup> ; dans les deux cas la réponse est négative ; il faut bien comprendre qu'il s'agit alors de la proportion de personnes bilingues – qui sont dans une large majorité des francophones – par registre de secteurs dont le référent est constitué de l'ensemble des employés, et non de l'ensemble des personnes bilingues. Nous avons en plus examiné s'il y avait un lien entre la proportion d'individus bilingues au sein d'un organisme et la proportion d'employés par niveau d'instruction ; les corrélations sont alors ou bien très faibles ou bien non inférables<sup>20</sup>. Il faut par contre noter que la proportion de personnes bilingues au sein d'un organisme tend à se reproduire. La corrélation, en effet, entre cette donnée et la proportion de personnes bilingues qui ont été embauchées au cours des trois dernières années est forte : 0,81 ( $p < 0,001$ ).

## ***Conclusions***

---

<sup>14</sup>  $\chi^2_{(4)} = 33,28$  ;  $p < 0,001$ .

<sup>15</sup>  $t_{(563)} = 1,03$  ;  $p = 0,30$ .

<sup>16</sup>  $r = 0,04$  avec  $p = 0,37$  pour la proportion du personnel qui communique avec la clientèle et  $r = \sim 0,06$  avec  $p = 0,06$  pour la proportion du personnel qui communique avec les fournisseurs.

<sup>17</sup>  $t_{(278,6)} = 14,10$  ;  $p < 0,001$ .

<sup>18</sup>  $F_{(3;546)} = 0,86$  ;  $p = 0,46$ .

<sup>19</sup>  $F_{(2;547)} = 0,15$  ;  $p = 0,86$ .

<sup>20</sup> Primaire :  $r = \sim 0,02$  ;  $p = 0,67$ . Secondaire :  $r = \sim 0,07$  ;  $p = 0,09$ . Collégial :  $r = 0,10$  ;  $p < 0,05$ . Universitaire :  $r = \sim 0,01$  ;  $p = 0,80$ .

De l'analyse sommaire effectuée, il faut retenir quelques conclusions qui pourront aider à mieux connaître les employeurs ontariens et leur attitude face au bilinguisme :

Selon les données fournies par les employeurs, l'offre de services en français et en anglais est nettement supérieure à ce que demande la contrainte légale. Dans le nord-ouest ou dans l'est, l'offre est de quatre à cinq fois supérieure à l'obligation légale.

Quelle que soit sa langue maternelle ou sa région, on s'entend relativement bien sur le fait que l'instruction constitue un critère d'embauche assez important, mais un critère un peu moins décisif que ne le sont les qualités humaines, d'abord, et l'expérience de travail, ensuite.

Les décideurs, qu'ils soient francophones ou anglophones, qu'ils habitent dans le nord, dans le sud ou dans l'est de la province, accordent peu d'intérêt au fait que les candidats aient étudié en français ou en anglais. Cette constatation devrait rassurer les étudiants et les étudiantes qui choisissent de continuer leurs études en français, d'autant plus que les employeurs font confiance aux diplômes décernés par les établissements d'enseignement de la province.

On accorde un peu plus d'attention au bilinguisme dans le nord-est et dans l'est, c'est-à-dire les régions les plus bilingues, que dans les autres régions de la province. De plus, on constate que les responsables francophones accordent plus d'importance aux considérations linguistiques que les responsables anglophones. Ces derniers tendent à avoir des positions assez uniformes à travers les régions sur l'importance qu'il faut accorder au bilinguisme au moment de la sélection des candidats à un emploi. Par ailleurs, dans les régions où la densité de francophones est la plus forte, les employeurs dont la langue maternelle est le français affirment que les critères d'ordre linguistique peuvent difficilement être contournés.

## *Annexe 1*

### **Protocole de recrutement des personnes responsables de l'embauche dans les entreprises**

#### *I. Version française*

## **QUESTIONNAIRE SUR L'EMBAUCHE EN ONTARIO**

### **Recrutement des personnes responsables de l'embauche**

#### ***Présentation initiale***

Bonjour Madame (Monsieur),  
Mon nom est

Je fais partie d'une équipe de recherche de l'Université Laurentienne de Sudbury et notre recherche porte sur la manière dont se prennent les décisions relatives à l'offre d'emploi et à l'embauche dans les entreprises et les organismes de l'Ontario. J'aimerais parler à la personne responsable de l'embauche dans votre entreprise.

#### ***Présentation à la personne responsable de l'embauche***

Bonjour Madame (Monsieur),  
Mon nom est

Je fais partie d'une équipe de recherche de l'Université Laurentienne de Sudbury et notre recherche porte sur la manière dont se prennent les décisions relatives à l'offre d'emploi et à l'embauche dans les entreprises et les organismes de l'Ontario.

Nous recherchons la participation de personnes responsables de l'embauche. Est-ce que vous accepteriez de collaborer et de remplir un questionnaire écrit, ce qui vous prendra une quinzaine de minutes ? On vous demandera de répondre aux questions avec sincérité et au meilleur de votre connaissance. Il ne s'agit pas d'un test. Bien entendu, vous pourrez toujours choisir de ne pas répondre au questionnaire et, si vous y répondez, vous ne serez pas obligé de répondre aux questions qui pourraient vous déplaire. Le succès de notre recherche, toutefois, dépend de votre collaboration.

En retournant le questionnaire, vous êtes éligible au tirage de l'un des cinq prix régionaux de 500 \$ qui seront tirés le 30 septembre 2003. Si votre nom est tiré, nous vous contacterons pour établir les modalités de paiement; si vous le préférez, l'argent pourra être versé à l'organisme de



bienfaisance de votre choix. De plus, si vous le souhaitez, vous pourrez recevoir un résumé des résultats de notre étude.

Les responsables de la recherche vous assurent de la confidentialité de toutes vos réponses. Les données ne seront publiées que regroupées, ce qui rendra impossible l'identification de cas particuliers. Une fois la recherche terminée, les questionnaires seront détruits.

Est-ce que vous acceptez de participer à notre recherche ?

*Réponse négative :*

Merci de m'avoir consacré de votre temps.

*Réponse positive :*

À quelle adresse puis-je faire parvenir le questionnaire ?

Quel est votre nom ?

Votre poste ?

Votre adresse postale ?

Votre ville :

Votre code postal ?

Vous recevrez le questionnaire dans les prochains jours. Veuillez le remplir et nous le faire parvenir le plus rapidement possible.

Merci de votre collaboration.

*II. Version anglaise*

## **QUESTIONNAIRE REGARDING HIRING PRACTICES IN ONTARIO**

### **Contacting and recruiting managers responsible for hiring staff**

#### ***First Introduction***

Good morning (afternoon) Ms. (Sir),

My name is

I am a member of a research team at Laurentian University in Sudbury. Our research will provide us with information regarding decision-making processes in hiring practices and

employment offers in companies and organisations in Ontario. I would like to speak to the person responsible for hiring staff in your company or your organisation.

***Introduction to the person responsible for hiring staff***

Good morning (afternoon) Ms. (Sir),  
My name is

I am a member of a research team at Laurentian University in Sudbury. Our research will provide us with information regarding decision-making processes in hiring practices and employment offers in companies and organisations in Ontario.

We are asking the collaboration of managers responsible for hiring staff. Would you agree to participate in our research and fill out a written questionnaire ? This should take about fifteen minutes. We will ask that you answer candidly and to the best of your knowledge. Of course, you can always decide not to fill out this questionnaire and you will not be obligated to answer all the questions should you not wish to do so for any reason. However, the success of this research depends on your cooperation.

When you send back this questionnaire, your name will be entered in a draw of five regional prizes of \$500, to be drawn on September 30, 2003. If you win, we will contact you to receive your instructions regarding payment; if you prefer, the prize money will be send to a charitable organisation of your choice. Moreover, if you so wish, you may receive a summary of the results of this survey.

The research directors can assure you that all your answers will be treated with utmost confidentiality. All information will be published only in summary form which will make it impossible to identify any one individual. The questionnaires will be destroyed once the research is completed.

Do you agree to participate in our research?

*Negative answer :*

Thank you for your time.

*Positive answer :*

May I have your mailing address ?

Your name ?

Your position (title) ?

Your mailing address ?

Your city :

Your postal code ?

You will receive our questionnaire in the next few days. Please fill it out and return it to us as soon as possible.

Thank you for your cooperation.

## ***Annexe 2***

### **Protocole pour rappeler les répondants et les répondantes**

#### *I. Version française*

Bonjour M. , Mme \_\_\_\_\_, je me nomme \_\_\_\_\_, membre d'un groupe de recherche à l'université Laurentienne. Après vous avoir parlé, il y a quelques semaines, nous vous avons fait parvenir un questionnaire qui nous permettra de mieux comprendre les procédures d'embauches au sein des entreprises de l'Ontario. Si vous l'avez déjà envoyé, nous vous remercions. Si vous ne l'aviez pas encore envoyé mais, vous êtes toujours intéressé de le faire, nous aimerions le recevoir le plus rapidement possible.

Nous vous remercions à l'avance pour votre collaboration.

#### *II. Version anglaise*

Hi, my name is \_\_\_\_\_ and I am a student working on a research project being conducted by Laurentien University. After having spoken to you a few weeks ago, we sent a survey that would help us better understand hiring practices that are taking place within the province of Ontario. If you have sent the survey and it is still in the mail, we thank you and apologize for the inconvenience. If you have not been able to do so, and are still interested in participating, we would ask that the survey be sent back as soon as possible?

Thank you once again for your collaboration.

### *Annexe 3*

## **Protocole pour l'obtention de politiques d'embauche**

### *I. Version anglaise*

To whom it may concern,

My name is \_\_\_\_\_, research assistant for the Department of sociology at Laurentian University. We are conducting a research project concerning companies in the province of Ontario. In order to start the project, the research committee, consisting of Gratien Allaire, Louis Durand and Simon Laflamme, professors at the University, have asked us to gather information on hiring policies within government institutions and hospitals. The committee hopes that these policies include information pertaining to hiring procedures, as well as policies on bilingualism. If possible, would you kindly help us find this information?

Name

Email address

Department of Sociology

Laurentian University

Ramsey Lake Road, Sudbury, Ontario P3E 2C6

Telephone: (705) 675-1151 ext. 4231

Fax : (705) 675-4873

### *II. Version française*

À qui de droit,

Je me nomme \_\_\_\_\_ et je suis assistante de recherche pour le département de sociologie à l'Université Laurentienne. Sous la supervision de Gratien Allaire, Louis Durand et Simon Laflamme, tous professeurs à l'université, nous sommes présentement entrain de démarrer une étude sur les entreprises en Ontario et sommes à la recherche de documents concernant les politiques d'embauche, y compris celles qui ont trait au bilinguisme. Si possible, pourriez-vous nous aider à obtenir les documents pertinents?

Nom

Adresse courriel

Département de sociologie

Université Laurentienne

Rue Ramsey Lake, Sudbury (Ontario)

P3E 2C6

Téléphone: (705) 675-1151 ext. 4231

Fax : (705) 675-4873

***Annexe 4***

**Questionnaire sur l'embauche en Ontario**

*I. Version française : « Questionnaire sur l'embauche en Ontario »*

Voir le document ci-joint.

*II. Version anglaise : « Questionnaire regarding Hiring Practices in Ontario »*

Voir le document ci-joint.

***Annexe 4***

**Équipe de recherche**

Les étudiantes et les étudiants suivants ont participé à la recherche au cours de l'été 2003 et de l'hiver 2004.

Micha Beaulieu  
Éric Delpartes  
Roger Gervais  
Derek Dupuis  
Patrick Imbeault  
Nancy Ladouceur  
Anne Lavallée  
Suzanne Lemieux  
Julie Rainville  
Stéphanie Tousignant

## **Bibliographie**

### **Bilinguisme, Éducation et Travail en Ontario français**

Allaire, Gratien, 1999, *La francophonie canadienne — Portraits*. Québec / Sudbury, AFI-CIDEF / Prise de Parole.

Allaire, Gratien et Laurence Fedigan, 1993, « Survivance et assimilation : les deux faces d'une même médaille », *Revue canadienne des langues vivantes*, 49, 4, pp. 672-686.

Allard, Réjean et Rodrigue Landry, 1987, « Études des relations entre les croyances envers la vitalité ethnolinguistique et le comportement langagier en milieu minoritaire francophone », dans Raymond Thériage et Jean Lafontant, dir., *Demain, la francophonie en milieu minoritaire ?* Saint-Boniface, Centre de recherche du Collège universitaire de Saint-Boniface, pp. 15-42.

Archibald, Clinton, 1979, « La pensée politique des Franco-Ontariens au XX<sup>e</sup> siècle », *Revue du Nouvel-Ontario*, 2, pp. 13-30.

Arnopoulos, Sheila McLeod, 1982, *Voices from French Ontario*. Montréal, McGill-Queen's University Press.

Bagaoui, Rachid; Dennie, Donald, 2000, *Vivre et travailler au pays*, Rapport de Recherche, Sudbury, Université Laurentienne.

Bagaoui, Rachid; Dennie, Donald, 2002, *Répertoire des organismes de développement économique communautaire dans le Nord-est de l'Ontario*, Sudbury, Université Laurentienne.

Barton, D., 1994, *Literacy : An introduction to the ecology of written language*. Oxford : Sage Publications.

Barton, D., et Ivanic, R. (1991). *Writing in the community*. London : Sage Publications.

Béland, P., 1991, «L'usage du français au travail : Situation et tendances.» Québec : Conseil de la langue française,

Bautier, E., 1995, *Pratiques langagières, pratiques sociales. De la sociolinguistique à la sociologie du langage*. Paris : L'Harmattan.

Bernard, Roger, 1985, « L'Ontario français : pratiques ethniques et théories sociologiques », *Revue de l'Université d'Ottawa / University of Ottawa Quarterly*, 55, 2, pp. 137-150.



Bernard, Roger, 1986, « Le rôle social des institutions ethniques », *Revue du Nouvel-Ontario*, 8, pp. 41-48.

Bernard, Roger, dir. 1990, *Le déclin d'une culture — Recherche, analyse et bibliographie : francophonie hors Québec, 1980-1989*. Ottawa, Fédération des jeunes Canadiens français.

Bernard, Roger, 1991, *Le travail et l'espoir — Migrations, développement économique et mobilité sociale Québec / Ontario, 1900-1985*. Hearst, Le Nordir.

Bernard, Roger, 1993, « Molière est rentré à Versailles », dans Gérard Bouchard, dir., avec la coll. de Serge Courville, *La construction d'une culture — Le Québec et l'Amérique française*. Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, pp. 329-342.

Bernard, Roger, 1994, « Du social à l'individuel : naissance d'une identité bilingue », dans Jocelyn Létourneau, dir., avec la coll. de Roger Bernard, *La question identitaire au Canada francophone — Récits, parcours, enjeux, hors lieux*. Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, pp. 155-167.

Bernard, Roger, 1996, *De Québécois à Ontariens*. Hearst, Le Nordir. (1<sup>ère</sup> éd. 1988)

Bernard, Roger, 1996, « Portrait démolinguistique de l'Ontario français », *Revue du Nouvel-Ontario*, 20, pp. 15-40.

Bernard, Roger, 1997, « Transferts linguistiques et anglicisation des francophones : les enjeux de l'exogamie au Canada », *Cahiers Charlevoix*, 2, pp. 213-262.

Bernard, Roger, 1998, *Le Canada français entre mythe et utopie*. Ottawa, Le Nordir.

Bernier, Christiane ; Laflamme, Simon, 2002, « Discrimination sexuelle et discrimination linguistique : lecture des inégalités salariales au Canada et en Ontario », *Revue du Nouvel-Ontario*, n° 27, , p. 63-91.

Bernier, Christiane. et Laflamme, Simon, 2000, « L'équité salariale au Canada: un progrès inégal. » *Géographie, Économie et Société*, 2(1):149-178.

Bilodeau, Roger, 1988, « Les francophones hors-Québec et la fédération canadienne », dans Paul Pupier et José Woehrling, dir., *Langue et droit*. Montréal, Wilson et Lafleur, pp. 243-257.

Bonyun, R.G., 1982, *Does a Late Immersion Program Make a Difference to the Graduates?* Ontario : Ontario Ministry of Education,

Boudreau, Annette et Stéphane Guitard , 2001, « Les radios communautaires : instruments de francisation », *Francophonies d'Amérique*, 11, pp. 123-133.

- Boudreau, Françoise, 1995, « La francophonie ontarienne au passé, au présent et au futur : un bilan sociologique, » dans Jacques Cotnam *et alii*, dir., *La francophonie ontarienne — Bilan et perspectives de recherche*. Ottawa, Le Nordir, pp. 17-51.
- Boudreau, Françoise et Greg Marc Nielsen, 1994, « Francophonies minoritaires : identités, stratégies, altérité », *Sociologie et sociétés*, 26, 1, pp. 3-14.
- Boulet, J.A., 1980, *La langue et le revenu du travail à Montréal, Une étude préparée pour le Conseil économique du Canada*. Québec : Ministre des Approvisionnements et Services Canada,
- Bourbeau, Robert, 1991, « Évolution démolinguistique des francophones hors Québec, » *L'Action nationale*, 81, 3, pp. 330-342.
- Bourdieu, P. (1977). « L'économie des échanges linguistiques. » *Langue française*, 34, 17-34.
- Boutet, J. (Réd.), 1995, *Paroles au travail*. Paris : L'Harmattan.
- Brazeau, Jacques, 1992, « Évolution du statut de l'anglais et du français au Canada », *Sociologie et sociétés*, 24, 2, pp. 103-116.
- Breton, Raymond, 1994, « Modalités d'appartenance aux francophonies minoritaires : essai de typologie », *Sociologie et sociétés*, 1, pp. 59-69.
- Brunet, Michel, 1984, « L'avenir des minorités francophones à l'heure d'un nouveau Québec, » *L'Action nationale*, 74, 1, pp. 13-18.
- Budach, G. (en cours). *L'alphabétisation en français, langue minoritaire, dans trois localités de l'Ontario*. Thèse de PhD, Johann-Wolfgang-Goethe Universität, Frankfurt.
- Bureau, Brigitte, 1989, *Mêlez-vous de vos affaires — 20 ans de luttes franco-ontariennes*. Vanier, Association canadienne-française de l'Ontario.
- Burns, George E. et Jean Séguin, 1987, « La dualité canadienne : l'illusion d'être partenaires, » *Revue du Nouvel-Ontario*, 9, pp. 51-69.
- Cadrin, Gilles, 1992, « L'affirmation des minorités francophones depuis la Révolution tranquille », dans Gratien Allaire, dir., *Après dix ans... — Bilan et prospective*. Edmonton, Institut de recherche de la Faculté Saint-Jean, pp. 269-283.
- Cairns, A., et Williams. *The Politics of Gender, Ethnicity and Language in Canada*. Toronto : University of Toronto Press, 1986.

- Cardinal, Linda, dir., 1993, *Une langue qui pense — La recherche en milieu minoritaire francophone au Canada*. Ottawa, Presses de l'Université d'Ottawa.
- Cardinal, Linda, 1994, « Ruptures et fragmentations de l'identité francophone en milieu minoritaire : un bilan critique », *Sociologie et sociétés*, 26, 1, pp. 71-86.
- Cardinal, Linda, 1999, « La vie politique et les francophones hors Québec », dans Joseph Yvon Thériault, dir., *Francophonies minoritaires au Canada — L'état des lieux*. Moncton, Editions d'Acadie, pp. 325-342.
- Cardinal, Linda et Jean Lapointe, 1990, « La sociologie des francophones hors Québec », *Canadian Ethnic Studies / Études ethniques au Canada*, 22, 1, pp. 47-66.
- Cardinal, Linda et al., 1990, *Individu, société et politique — La sensibilité des années 1980 au sein de la recherche relative aux communautés francophones hors Québec*. Ottawa, Fédération des jeunes Canadiens français.
- Cardinal, Linda et al., 1994, *État de la recherche sur les communautés francophones hors Québec, 1980-1990*. Ottawa, Centre de recherche en civilisation canadienne-française.
- Carliner, G. « Wage Differences by Language Group and the Market for Language Skills in Canada. » *Journal of Human Resources*, 16 (1981) : 384-399.
- Carrière, Fernand, 1993, « La métamorphose de la communauté franco-ontarienne, 1960-1985 », dans Cornelius J. Jaenen, dir., *Les Franco-Ontariens*. Ottawa, Ontario Historical Studies Series / Presses de l'Université d'Ottawa, pp. 305-340.
- Castonguay, Charles, 1999, « Évolution démographique des Franco-Ontariens entre 1971 et 1991, suivi d'un aperçu du recensement de 1996 », dans Normand Labrie et Gilles Forlot, dir., *L'enjeu de la langue en Ontario français*. Sudbury, Prise de Parole, pp. 15-32.
- Cosman, C., 1993, « Let's Talk: English-French Bilingualism in Canada. » *Language and Society*, 44 : 14-15.
- Duhaime, C. « The United Way. » *Language and Society*, 37 (janvier 1992) : 39.
- Dallaire, Louise M. et Réjean Lachapelle, 1990, *Profil démolinguistique — Ontario*. Ottawa, Direction générale de la promotion des langues officielles, Secrétariat d'État.
- De Finney, James, 1994, « L'espace socio-culturel des francophones : une comparaison Acadie / Ontario », dans Fernand Harvey, dir., *La région culturelle — Problématique interdisciplinaire*. Québec, CÉFAN/ IQRC, pp. 179-188.

- Dennie, Donald, 1989, « L'étude des réalités franco-ontariennes : à la recherche d'un nouveau modèle théorique, » *Revue du Nouvel-Ontario*, 11, pp. 69-83.
- Dennie, Donald, 1999, « La politique ontarienne et les Franco-Ontariens (1900-1995), » dans Joseph Yvon Thériault, dir., *Francophonies minoritaires au Canada — L'état des lieux*. Moncton, Éditions d'Acadie, pp. 361-381.
- Duguay, Mireille et François-Pierre Gingras, 1991, « Virage ou mirage : la planification linguistique et la communauté franco-ontarienne », *Cultures du Canada français*, 8, pp. 101-113.
- Edwards, J. *Language, Society and Identity*. Basil Blackwell Ltd., 1985.
- Elkabas, C. « Quel avenir pour l'enseignement du français commercial au Canada? » *The Canadian Modern Language Review*, 43, 2 (janvier 1987).
- Enparantza, J.L.A. *Connaissance et utilisation des deux langues en milieu partiellement bilingue*. Publication H-9. Québec : International Centre for Research on Bilingualism.
- Erfurt, Jürgen, 1999, « Le changement de l'identité linguistique chez les Franco-Ontariens. Résultats d'une étude de cas, » dans Normand Labrie et Gilles Forlot, dir., *L'enjeu de la langue en Ontario français*. Sudbury, Prise de Parole, pp. 59-77.
- Fairclough, N. (1992a). *Critical language awareness*. London : Longman.
- Fairclough, N. (1992b). *Discourse and social change*. Cambridge : Polity Press.
- Farmer, Diane et Jeff Poirier, 1999, « La société et les réalités francophones en Ontario », dans Joseph Yvon Thériault, dir., *Francophonies minoritaires au Canada — L'état des lieux*. Moncton, Éditions d'Acadie, pp. 265-281.
- Frenette, Normand, 1985, « Franco-Torontois et Franco-Ontarien : cheminements individuels et collectifs », *Revue de l'Université d'Ottawa / University of Ottawa Quarterly*, 55, 2, pp. 151-156.
- Frommer, J., 1992, « Le Français des affaires : Cours de langue, cours de civilisation », *The Canadian Modern Language Review*, 49, 1 (October).
- Gaffield, Chad, 1993, *Aux origines de l'identité franco-ontarienne — Éducation, culture, économie*. Ottawa, Presses de l'Université d'Ottawa.
- Gaudreau, Guy; Dennie, Donald, 1990, « L'importance du choix de la langue d'enseignement chez les étudiants universitaires franco-ontariens », *Cultures du Canada français*, 7, pp. 88-96.

- Gee, J.P., 1990, *Social linguistics and literacies : Ideology in discourses*. London : Falmer Press.
- Gee, J. P., Hull, G., et Lankshear, C., 1996, *The new work order: Behind the language of the new capitalism*. Boulder (CO) : Westview Press.
- Giddens, A., 1994, *Les conséquences de la modernité*. Paris : L'Harmattan.
- Goldstein, T., 1997, *Two languages at work : Bilingual life on the production floor*. New York : Mouton de Gruyter.
- Goody, J., 1986, *The logic of writing and the organisation of society*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Gilbert, Anne, 1991, « L'Ontario français comme région : un regard non assimilationniste sur une minorité, son espace et ses réseaux », *Cahiers de géographie du Québec*, 35, 96, pp. 501-512.
- Gilbert, Anne, 1994, *Regard sur les nouvelles réalités franco-ontariennes*, Vanier, Ontario, Association canadienne-française de l'Ontario.
- Gilbert, Anne, 1999, *Espaces franco-ontariens*. Ottawa, Le Nordir.
- Gratton, Denis, 1990, *Production de la différence : le cas ontariois*. Thèse de doctorat, Université Laval.
- Grenier, G., 1989, « Bilingualism Among Anglophones and Francophones in Canada », In *Demolinguistic Trends and the Evolution of Canadian Institutions*. Colloque : Office du Commissaire aux langues officielles et Secrétariat d'État. Ottawa, le 10 février 1989.
- Grin, F., 1990, « The Economic Approach to Minority Languages. » *Journal of Multilingual and Multicultural Development*, 11, 1 & 2.
- Guillaume, Sylvie, 1985, « Francophones et fiers de l'être : le pari des élites francophones de Toronto, 1985 », *Études canadiennes / Canadian Studies*, 18, pp. 17-26.
- Guillaume, Sylvie, 1988, « Politique provinciale et identité franco-ontarienne », *Études canadiennes / Canadian Studies*, 25, pp. 67-73.
- Hamilton, M. (1988). *Developments in adult literacy in Canada and Britain*. Lancaster (R-U) : University of Lancaster.
- Harley, B. « After Immersion: Maintaining the Momentum. » *Journal of Multilingual and Multicultural Development*, 15, 2 & 3 (1994).

- Hart, D., et S. Lapkin. *French Immersion at the Secondary/Postsecondary Interface: Toward a National Study*. Toronto : Modern Language Centre, Ontario Institute for Studies in Education, 1991.
- Hecht, Alfred, 1986, « Variation in the Socio-Cultural Boundaries of Ontario's French Ethnic Population : A Geographic Interpretation », *Études canadiennes / Canadian Studies*, 21, t. 2, pp. 115-127.
- Heller, Monica., 1999, « Alternative ideologies of la francophonie. » *Journal of Sociolinguistics*, 3(3), 336-359
- Heller, Monica, 1999, « Quel(s) français et pour qui ? Discours et pratiques identitaires en milieu scolaire franco-ontarien », dans Normand Labrie et Gilles Forlot, dir., *L'enjeu de la langue en Ontario français*. Sudbury, Prise de Parole, pp. 129-165.
- Heller, M., 1995, « Language choice, social institutions, and symbolic domination. » *Language in Society*, 24(3), 373-405.
- Heller, Monica, 1984, " Language and Ethnic Identity in a Toronto French-Language School »", *Canadian Ethnic Studies / Études ethniques au Canada*, 16, 2, pp. 1-14.
- Hoffman, C. *An Introduction to Bilingualism*. London : Longman Linguistics Library, 1991.
- Hornberger, N. (1989). « Continua of biliteracy. » *Review of Educational Research*, 59(3), 271-296.
- Jezak, M., Painchaud, G., d'Anglejan, A., et Temisjian, K.,1995, « Le rehaussement des exigences langagières en milieu de travail : l'état de la recherche. » *Revue des sciences de l'Éducation*,
- John, D.G., 1990, «Language Isn't Enough: Language Students and Careers.» *The Canadian Modern Language Review*, 46, 3 (mars
- Jones, D., 1991, « The World's Largest Language Lab: As the Global Economy Warms Up, Educators Everywhere Take a Lesson from Canada's Quarter Century Experiment in French Immersion. » *Globe and Mail*, le 23 novembre 1991, D3.
- \_\_\_\_\_. « Firms Enticed by Eastern Promise: New Brunswick Is Attracting More Businesses with Its Strong Sales Pitch and Highly Bilingual Work Force. » *Globe and Mail*, le 17 février, 1992, B5.
- Joy, R., 1992, *Canada's Official Languages: The Progress of Bilingualism*. Toronto : University of Toronto Press,.

- Juteau, Danielle et Lise Séguin-Kimpton , 1993, « La collectivité franco-ontarienne : structuration d'un espace symbolique et politique », dans Cornelius J. Jaenen, dir., *Les Franco-Ontariens*. Ottawa, Ontario Historical Studies Series / Presses de l'Université d'Ottawa, pp. 265-304.
- Juteau-Lee, Danielle et Jean Lapointe, 1983, « From French Canadians to Franco-Ontarians and Ontarois : New Boundaries, New Identities », dans Jean Leonard Elliott, dir., *Two Nations, Many Cultures — Ethnic Groups in Canada*. Scarborough, Prentice-Hall, pp. 173-186. (1<sup>ère</sup> éd. 1979)
- Kuch, P., et Hussel. *An Analysis of Earnings in Canada*. Ottawa, Statistique Canada. 1979.
- Labrie, Normand et Gilles Forlot, dir., 1999, *L'enjeu de la langue en Ontario français*. Sudbury, Prise de Parole.
- Labrie, N. (1993). *La construction linguistique de la Communauté européenne*. Paris : Honoré Champion.
- Lachapelle, R., et Henripin, 1982, *The Demolinguistic Situation in Canada: Past Trends and Future Prospects*. Institute for Research on Public Policy,
- \_\_\_\_\_, 1989, *Evolution of Language Groups and the Official Languages Situation in Canada*. Ottawa : Statistique Canada.
- Laflamme, Simon et Donald Dennie, avec la coll. d'Yvon Gauthier, 1990, *L'ambition démesurée — Enquête sur les aspirations et les représentations des étudiants et des étudiantes francophones du Nord-Est de l'Ontario*. Sudbury, Institut franco-ontarien / Prise de Parole.
- Laflamme, Simon et Rachid Bagaoui, 2000, « Les leaders franco-ontariens après l'État-providence », *Recherches sociographiques*, 41, 2, pp. 239-269.
- Laflamme, Simon, Bernier, Christiane, 1996, *Souvent en français — Rapport de l'enquête sur les habitudes de lecture et d'écriture des francophones de l'Ontario*. Sudbury, Centre FORA.
- Laframboise, G., 1992, « Language Industries », *Language and Society*, 41 (hiver 1992) : 7-9.
- \_\_\_\_\_, 1992, « They Shoot, They Score », *Language and Society*, 37 (janvier 1992) : 21-22.
- \_\_\_\_\_, 1993, « The Bank of Canada: Setting an Example. » *Language and Society*, 42 (printemps 1993) : 4-5.

- Langlois, André, 1991, « L'espace comme élément stratégique : l'importance de la répartition géographique des francophones de l'Ontario », *Études canadiennes / Canadian Studies*, 30, pp. 13-30.
- Langlois, André, 1992, « Les réseaux migratoires franco-ontariens en mutation », *Recherches sociographiques*, 33, 1, pp. 83-102.
- Longstaff, S., et Beattie, 1972. *Bureaucratic Careers: Anglophones and Francophones in the Canadian Public Service*, Documents de la Commission royale sur le bilinguisme et le biculturalisme, Vol. 11. Ottawa : La Commission royale sur le bilinguisme et le biculturalisme, 1972.
- MacFarlane, A., et Wesche. « Immersion Outcomes: Beyond Language Proficiency. » *The Canadian Modern Language Review*, Vol. 51, 2 (janvier 1995).
- Macias, A. «Two Languages, Two People.» *Hispanic Business*, 16, 2 (février 1994) : 32.
- Marchildon, D., 1998, *L'option formation : se former un avenir. Étude des besoins de formation pour les francophones du comté de Simcoe*. Barrie (ON): Commission locale du comté de Simcoe.
- Maxwell, Thomas R., 1971, « La population d'origine française de l'agglomération métropolitaine de Toronto », *Recherches sociographiques*, 12, 3, pp. 319-344.
- Maxwell, Thomas R., 1977, *The Invisible French — The French in Metropolitan Toronto*. Waterloo, Wilfrid Laurier University Press.
- Moïse, Claudine, 1999, « Lien de transmission et lien d'origine dans la construction identitaire », dans Normand Labrie et Gilles Forlot, dir., *L'enjeu de la langue en Ontario français*. Sudbury, Prise de Parole, pp. 167-195.
- Morissette, B. « Bilingualism Pays Dividends. » *Language and Society*, 37 (janvier 1992) : 18-19.
- \_\_\_\_\_. « Languages: Passport to Success. » *Language and Society*, 37 (janvier 1992) : 27-28.
- Morrison, R.N. *Corporate Adaptability to Bilingualism and Biculturalism, A Study of Policies and Practices in Large Canadian Manufacturing Firms*. Documents de la Commission royale sur le bilinguisme et le biculturalisme, Vol.5. Ottawa : Commission royale sur le bilinguisme et le biculturalisme, 1972.
- Recherche PGS, 2001, *Rapport final: francophones et marché du travail ontarien, Investir dans l'avenir*. Septembre.



Rideout, E.B. 1983, *Minority Official-Language Education and Second Official Language Teaching: A Study of Education, Finance and Policy, 1967-1982 and Appendices*. Minority Official-Language Education and Second Official Language Teaching: A Study of Education, Finance and Policy, 1967-1982, New Brunswick volume. Ottawa

\_\_\_\_\_. 1983, *Minority Official-Language Education and Second Official Language Teaching: A Study of Education, Finance and Policy, 1967-1982 and Appendices*. Minority Official-Language Education and Second Official Language Teaching: A Study of Education, Finance and Policy, 1967-1982, Prince Edward Island volume. Ottawa,

\_\_\_\_\_. 1983, *Minority Official-Language Education and Second Official Language Teaching: A Study of Education, Finance and Policy, 1967-1982 and Appendices*. Minority Official-Language Education and Second Official Language Teaching: A Study of Education, Finance and Policy, 1967-1982, Alberta volume. Ottawa,

\_\_\_\_\_. 1983, *Minority Official-Language Education and Second Official Language Teaching: A Study of Education, Finance and Policy, 1967-1982 and Appendices*. Minority Official-Language Education and Second Official Language Teaching: A Study of Education, Finance and Policy, 1967-1982, British Columbia volume. Ottawa.

\_\_\_\_\_. 1983, *Minority Official-Language Education and Second Official Language Teaching: A Study of Education, Finance and Policy, 1967-1982 and Appendices*. Minority Official-Language Education and Second Official Language Teaching: A Study of Education, Finance and Policy, 1967-1982, Manitoba volume. Ottawa..

\_\_\_\_\_. 1983, *Minority Official-Language Education and Second Official Language Teaching: A Study of Education, Finance and Policy, 1967-1982 and Appendices*. Minority Official-Language Education and Second Official Language Teaching: A Study of Education, Finance and Policy, 1967-1982, Saskatchewan volume. Ottawa.

Ridler, N., et S. Pons-Ridler. *The Territorial Concept of Official Bilingualism: A Cheaper Alternative for Canada*.

\_\_\_\_\_. 1984, « Language Economics: A Case Study of French. » *Journal of Multilingual and Multicultural Development*, 5, 1

Rodal, B.,1992, Bilingualism: A Competitive Edge, Phase 1. *Concept Development and Project Definition*,

Shapiro, D., et M. Stelcner. « Male-Female Earning Differentials and the Role of Language in Canada, Ontario and Quebec, 1970. » *Canadian Journal of Economics*, 14 (1981) : 341-348.

Sloan, T. « Five Graduates of French Immersion. » *Language and Society*, 36, (automne 1991) : 38-39.

\_\_\_\_\_. « Multilingualism Means Business. » *Language and Society*, 41 (hiver 1992) : 4-6.

Sylvestre, Paul-François, 1999, « La culture en Ontario français : du cri identitaire à la passion de l'excellence », dans Joseph Yvon Thériault, dir., *Francophonies minoritaires au Canada — L'état des lieux*. Moncton, Éditions d'Acadie, pp. 537-551.

Vallières, Gaétan, 1982, « The Franco-Ontarian Experience », dans Raymond Breton et Pierre Savard, dir., *The Quebec and Acadian Diaspora in North America*. Toronto, The Multicultural History Society of Ontario, pp. 183-196.

Waddell, E., 1986, *State, Language and Society: The Vicissitudes of French in Quebec and Canada*. The Politics of Gender, Ethnicity and Language in Canada. Toronto : University of Toronto Press,

Wagner, S, 1990, *Analphabétisme de minorité et alphabétisation d'affirmation nationale à propos de l'Ontario français*. (Vol. 1). Toronto : ministère de l'Éducation de l'Ontario.

Webster, P., 1991, « Eye on Immersion: Fifteen Years Later, A Parent's View. » *Language and Society*, 36 : 37-38.

Welch, David, 1995, « The Franco-Ontarian Community and the Provincial Educational State : A Relationship for Greater Self-Autonomy or a New Trojan Horse ? » *Canadian Ethnic Studies / Études ethniques au Canada*, 27, 2, pp. 145-165.

### **Gestion des ressources humaines - Procédures de recrutement**

Bayad, M., & Herrmann, J.-L., 1991, « Gestion des effectifs et caractéristiques des petites et moyennes entreprises industrielles: Vers quelles relations? », *Revue Internationale PME*, Vol.4, No 2, .5 à 39

Bélangier, Laurent; Benabou, Charles; Foucher, André; Petit, André; Bergeron, Jean-Louis; 1988, *Gestion stratégique des ressources humaines*, Chicoutimi, Gaétan Morin, 662 p.

Benoit, C., Rousseau, M.-D., 1988, « La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises au Québec. » *Revue Internationale PME*, Vol 3, No1 , 39-55

Bernier, Pierre, 2002, « La modernisation des pratiques de gestion de l'éthique dans les administrations publiques », dans *Télescope* vol 9 numéro 1, nov 2002, ÉNAP.

- Boisvert, Gaëtan, 1996, « Les habiletés de gestion dans les secteurs public et parapublic : selon la méthode des centres d'évaluation », *Administration publique du Canada*, vol. 38, n° 4, p.509.
- Boisvert, Yves, 2002, « Éthique et politique : un nouvel enjeu pour la gouvernance contemporain », *Télescope*, vol 9, numéro 1, nov 2002, ÉNAP.
- Bourgault, J. et al, 2002, *Rapport sur les compétences des gestionnaires supérieurs pour l'avenir*, Centre d'expertise en GRH de l'U. Laval-Secrétariat du Conseil du trésor, Gouvernement du Québec, 272 p.
- Bourgault, J., 2001, « Fierté, performance et reconnaissance de la Fonction publique au Canada », *Revue internationale des sciences administratives, Bruxelles*, 31 pages (avec Mary Gusella)
- Bourgault, Jacques; Demers, Maurice; Williams, Cynthia; 1997 *Administration publique et management publique*, Québec, Les Publications du Québec, 430 p.
- Bourhis, Anne; Gosselin, Alain; Tremblay, Michel; Wils, Thierry; 2000, *Gestion des ressources humaines. Mises en situation et cas*, 2<sup>e</sup> édition, Montréal : Édition du renouveau pédagogique,
- Charih, Mohamed; Landry, Réjean, 1997, *La gestion publique sous le microscope*, Sillery, Presses de l'Université du Québec, 205 p.
- D'Amboise, G. & Garand, D.J., 1993, *Identification des difficultés et besoins des PME en matières de GRH*. Research Report. Montreal: SQDM.
- Deshpande, S.P. & Golhar, D.Y., 1994, « HRM practices in large and small manufacturing firms: A comparative study. » *Journal of Small Business Management*, 32(2), 49-56.
- Dolan, Shimon, L.; Saba, Tanian; Jackson, Susan; Sculer, Randall; 2002, *La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles*, ERPI
- Dorais, Léo A., 1994, « La gestion de la diversité culturelle et la fonction publique du Canada, » *Optimum*, 24, 4, 54- 60.
- Duxbury, Linda; Lam, Nathalie; Dyke, Lorraine; 2000, « Le perfectionnement professionnel des travailleurs du savoir de la fonction publique fédérale : le point de vue des employés », *Optimum*, vol. 29, n° 4, p. 6.
- Dyke, Lorraine; Lam, Nathalie; 2000, « Quelle voie devrait suivre la fonction publique fédérale ? Principales recommandations découlant de la recherche », *Optimum*, vol. 29, n° 4, p. 43.

- Éthier, Gérard; Parenteau, Roland; Beaugard, Claude; 1994, *L'administration publique : diversité de ses problèmes, complexité de sa gestion*, Sillery, Presses de l'Université du Québec, 546 p.
- Fabi, B., & Garand, D.J., 1993, « La gestion des ressources humaines en PME. » In P.-A. Julien et al. (eds.) *Les PME: bilan et perspectives*. City:Publisher, 360-420
- Garand D.J., & Fabi, B., 1991, « Fondements conceptuels des pratiques de GRH en PME: Formalisation, vision entrepreneuriale et modèle contingentiel. » *Proceeding AGRH*, A.Bernard (ed.), 324-336.
- Gatewood, R.D. & Field, H.S., 1987, « A personnel selection program for small business, » *Journal of Small Business Management*, October, pp.16-24
- Golhar, D.Y. & Deshpande, S.P., 1997, « HRM practices of large and small Canadian manufacturing firms. » *Journal of Small Business Management*, 35 (3), 30-38.
- Golhar, D.Y. & Deshpande, S.P., 1993, « An empirical investigation of HRM practices in JIT firms. » *Production & Inventory Management Journal*, 34(4), 28-32.
- Gortner, Harold F. et al., 1993, *La gestion des organisations publiques*, Sainte-Foy, Presses l'Université du Québec, 587 p.
- Hiltrop, Jean-Marie, 2000, « Stratégies pour attirer et retenir des managers talentueux », *L'Expansion Management Revue*, n° 97, p. 41.
- Hornsby, J.S. & Kuratko, D.F., 1990, « Human resources management in small business: Critical issues for the 1990's, » *Journal of Small Business Management*, July, pp.9-18
- Julien, P-A, Joyal, A., Deshaies, L. & Ramangalahy, C., 1997, « A typology of strategic behaviour among small and medium-sized exporting businesses: A case study. » *International Small Business Journal*, 15(2), 33-50.
- Kernaghan, Kenneth; Marson, Brian; Borins, Sandford; 2000, *L'administration publique de l'avenir*, Toronto, IAPC.
- Kernaghan, Kenneth, 2000, *Redécouvrir la fonction publique : reconnaître la valeur d'une institution essentielle*, Toronto, Institut d'administration publique du Canada, 35 p.
- Kernaghan, Kenneth, 1997, « Valeurs, éthique et professionnalisme de l'administration publique », *Revue internationale des sciences administratives*, vol. 63, n°3, p. 339-507.

- Kotey, B. & Meredith, G.G., 1997, Relationships among owner/manager personal values, business strategies, and enterprise performance. » *Journal of Small Business Management*, 35(2), 37-64.
- Laforte, Denis; Godin, Richard, 2001, « Vers un nouveau profil de cadre en management public » *Télescope*, volume 8, numéro 3, Observatoire de l'Administration Publique ÉNAP.
- Lemire, Louise; Gagnon, Yves-C; 2002, *La gestion des ressources humaines dans les organisations publiques*, Les presses de l'Université de Montréal, Qc
- Marlow, S. & Patton, D., 1993, « Managing the employment relationship in the smaller firm: Possibilities for human resource management. » *International Small Business Journal*, 11(4), 57-64.
- Mc Evoy, G.M., 1984, « Small business personnel practices, » *Journal of Small Business Management*, October, 1-7
- Morin, Danielle, 1998, « La fonction publique canadienne à l'aube de l'an 2000. Canada inc.: fiction ou réalité ? », *Gestion*, vol. 23, n°1, p. 14-22.
- Paquet, Gilles et Pigeon, Lise, 1995, « Vers une transformation de la fonction publique », *Optimum*, vol. 26, n°1, p. 52.
- Paquette, Gilbert, 2002, *Modélisation des connaissances et des compétences*, PUQ, 357 pages. Voir pp. 150-217.
- Pettigrew, A.M., Arthur, M.B., & Hendry, C., 1991, *Training and human resources management in small to medium sized enterprises*. Centre for corporate strategy and change, University of Warwick, England
- Robinson, I. & MacDonald, S., 1995, « Human resource management in SMEs: Friendly flexibility or increasing exclusion? » *Employment Bulletin & Industrial Relations Digest*, 11(3), 1-2.
- St-Onge, Sylvie; Audet, Michel; Haines, Victor; Petit, André; 1998, *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, Éditeur Gaëtan Morin,
- Tremblay, André, 1997, « Autonomie professionnelle, compétences et valeurs des cadres et des agents administratifs », *Administration publique du Canada*, vol. 39, n° 4, p. 554.
- Vickerstaff, S., 1992, « The management of training the smaller firm. » *Target Management Development*, 5(4), 32-36