#

# Les balados de la recherche en français

# à l’Université de Regina

**Épisode 5 :**

Les différences culturelles entre les textes en administration

des affaires anglophones et francophones au Canada

**Avec**

Docteur Rene Arseneault
*Professeur adjoint en gestion des ressources humaines à l'Université de Regina*

*Transcription*

*2022*

*Cette série de balados est réalisée par*

*La Cité universitaire francophone*

*en collaboration avec*

*la Coopérative des publications fransaskoises et*

*la radio communautaire Prairie FM.*

****

****

****

**Hôte :** Ousmane Ilbo Mahamane

**Musique, montage et transcriptions :** Jean-Pierre Picard

**Narration :** Mychèle Fortin

 **© 2022 – La Cité universitaire francophone**

**Ousmane Ilbo Mahamane : Mesdames et messieurs bonjour et bienvenue au cinquième épisode sur la recherche en français faites à l'Université de Regina en Saskatchewan :**

***Les différences culturelles entre les textes en administration des affaires anglophones et francophones au Canada.***

**Je suis aujourd'hui avec docteur Rene Arseneault, professeur adjoint en gestion des ressources humaines à l'Université de Regina.**

**Quel est votre domaine de recherche de thèse et comment avez-vous développé ces intérêts ?**

**Docteur Arseneault :** Ma recherche se spécialise dans les différences interculturelles et puis il y a plusieurs projets que j'ai déjà effectués puis que je suis présentement en train d'effectuer. Le tout a commencé avec mon histoire, mes expériences de vie. Je suis né à Halifax, une ville anglophone en Nouvelle-Écosse. Mais ma famille était bilingue. Le côté de ma mère était tout francophone et le côté de mon père anglophone. Alors j'ai toujours été dans un environnement qui était bilingue puis j'ai eu la chance d’apprendre à propos des différences culturelles francophones et anglophones depuis un jeune âge.

Quand j'avais 19 ans, j'ai décidé de voyager et travailler à Banff où j'ai eu la chance de rencontrer des personnes de différents horizons culturels. C’était une belle expérience. J'ai décidé de compléter mon bac et aller enseigner l’anglais en Corée du Sud.

Ça faisait presque 7 ans que j’étais en Corée et j'ai travaillé fort pendant que j'étais là pour étudier la langue coréenne et comme récompense, beaucoup d'opportunités intéressantes se sont présentées. Par exemple, ma femme est coréenne et on parle souvent en coréen à la maison. Alors ça m'a fait reconnaître la valeur de parler d'autres langues et les portes qui s'ouvrent quand on essaie de comprendre les différences culturelles.

Après la Corée, j'ai décollé pour aller en Allemagne où j'ai suivi des cours pour ma maîtrise en affaires et administration. C’est un programme international où il y avait comme 70 élèves environ qui venaient de 21 différents pays. Des pays que je ne connaissais même pas. J'ai fait des amis qui venaient du Tadjikistan, du Paraguay, de Belarus (Biélorussie) de toutes sortes de pays que je me disais waouh, ça c'est spécial d'être capable de travailler en équipe avec des étudiants qui viennent de différentes parties du monde.

Après ça, j'ai dit OK, je veux retourner au Canada, je veux commencer mon doctorat et puis je veux me lancer dans la recherche interculturelle. J'ai vu qu’il y a des choses spéciales au Canada parce que 35% de notre population sont des immigrants et ce niveau continue d’augmenter.

Dans le travail, on peut voir qu'on est en train de travailler avec du monde qui vient de différents pays. Mais au Canada présentement je trouve qu’il y a une manière de gérer ces différences culturelles qui dit qu'on est tous les mêmes et puis on est tous égal.

Je suis d'accord qu'on est tous égal absolument, mais je ne suis pas d'accord qu'on est tous les mêmes. Je trouve que c'est une stratégie paresseuse de ne pas investir le temps pour comprendre nos différences culturelles.

C'est pour ça que j'ai décidé de commencer mes études au doctorat et rechercher comment mieux comprendre les différences interculturelles.

**Ousmane : Rene, est-ce que vous pouvez partager un aperçu général et quelques exemples de publications ou projets de recherche que vous avez déjà effectués ?**

**Docteur Arseneault :** Avec plaisir. Dans ma première publication, en 2019, j'ai investigué les différences culturelles entre les textes de gestion et comportements organisationnels anglophones et francophones ici au Canada.

Ça se peut que la communauté en Saskatchewan va trouver ça intéressant. J'ai fait une analyse historique de la période 1960 jusqu'à 2017. Je cherchais des différences de contenu, incluant des auteurs cités et sujets discutés et même des approches de gestion de personnes, entre les anglophones et les francophones. J'ai trouvé des différences assez importantes en ce qui concerne la façon donc les Franco-canadiens voient la vie au travail par rapport aux anglophones. Particulièrement pendant les années 1980 et 1990. Mais malheureusement aujourd’hui la plupart des textes francophones qu’on utilise dans les départements de commerce sont simplement des traductions de culture anglophone.

Puis ensuite, une 2e publication en 2019, où j'ai investigué le *Dark Triad* (Triade sombre) en Asie. Le *Dark Triad* c’est simplement une mesure de personnalité qui inclut la psychopathie, le narcissisme et le machiavélisme. C'est normal d'avoir un certain montant de chaque dimension du *Dark Triad*, mais les niveaux qui sont vraiment élevés sont préoccupants.

Particulièrement pour les gestionnaires de ressources humaines qui utilisent souvent des mesures de personnalité pour influencer les décisions d'embauche. C'est important de comprendre si c'est facile à partager ces mesures de personnalité à des pays à l'étranger. Alors à travers mes expériences, j'ai traduit et partagé la mesure de *Dark Triad* en Corée, en Chine et même avec les gens des Philippines pour voir si le test fonctionne de la même façon avec eux.

Et ce que j’ai découvert c'est que ça ne marche pas du tout de simplement traduire les tests de personnalité, les partager avec des cultures différentes de celle où le test était originalement créé.

Comme ici, au Canada quand les gestionnaires de ressources humaines utilisent des tests de personnalité avec des appliquants qui viennent de cultures différentes c’est important de se souvenir qu’on n'est pas toujours en train de mesurer les mêmes dimensions de la personnalité.

Ensuite, en 2020, j'ai investigué les défis d'adaptation différents entre les Coréens qui travaillent au Canada et les Canadiens qui travaillent en Corée. Souvent, on trouve que la théorie interculturelle dit que le monde s’adapte de la même façon, qu'on a tous les mêmes défis d'adaptation quand on déménage dans une nouvelle culture. Mais j'ai trouvé que ce n'est pas le cas.

Spécifiquement, j'ai interviewé une vingtaine de Canadiens qui travaillent en Corée et une autre vingtaine de Coréens qui travaillent ici au Canada pour mieux comprendre leurs défis d'adaptation.

Et bien, leurs défis étaient vraiment différents. Les Canadiens avaient la misère avec la communication à la dernière minute dans le travail. Ils n’étaient pas habitués à ça. Et aussi leur opinion n'était pas respectée, mais ce n'était pas parce qu’ils étaient immigrants. C'était juste parce que la culture coréenne est vraiment hiérarchique comparée à la culture canadienne. Alors ce n'est pas commun pour les patrons d’écouter l'opinion des subordonnés.

De l'autre côté pour les Coréens qui travaillent au Canada, ils étaient vraiment habitués à une culture de collectivisme et ils ont été vraiment surpris par le manque de considération de leurs collègues ici au Canada. Ils ont aussi trouvé que leur niveau d'anglais n'était pas respecté. Je trouve que c'est un thème commun pour les immigrants au Canada et qu’il manque la direction et la structure rigide pour se sentir à l'aise au travail. Ce sont des différences qu'eux autres ont vécu.

Alors les résultats pour cette étude montrent qu’il est important de considérer les facteurs individuels qui contribuent à l'adaptation.

 Il y a la dernière étude que je vais discuter, c'est présentement en train d'être publié. Ça concerne les discriminations culturelles dans les entrevues. J'ai invité des participants de l’Angleterre avec des expériences en ressources humaines pour évaluer des appliquants de cinq pays qui étaient assez différents culturellement, notamment le Canada qui est plus semblable à l’Angleterre, puis ensuite l'Afrique du Sud, la Pologne et l'Espagne. Nous avons prédit que les candidats de pays qui sont culturellement similaires à l'Angleterre comme le Canada recevraient les évaluations les plus élevées et ce sont les appliquants de la Pologne et l'Espagne qui ont reçu les évaluations les plus basses.

**Ousmane : C’est dû à quoi c'est dû à la langue c'est dû à l'éloignement ou quoi ?**

**Docteur Arseneault :** Ce qu'on a fait c'est qu’on a contrôlé pour la langue. On a seulement choisi des appliquants qui avaient des niveaux d'anglais assez forts pour contrôler cette variable. Alors vraiment c’étaient plus des différences culturelles comme la façon qu’ils se présentaient, peut-être la façon qu’ils ont répondu à des questions. Il y a des stratégies qui sont différentes qui sont sûrement influencées par les différences culturelles.

C'était intéressant parce que les appliquants de la Pologne et de l'Espagne ont reçu les évaluations les plus basses. Pour expliquer ça, on a vu que la culture de l'histoire de la colonisation britannique a beaucoup impacté l'Inde, le Canada et l'Afrique du Sud. Et ça, c'étaient les trois pays qui également ont reçu les évaluations les plus élevées.

Alors c'était une donnée assez intéressante qu'on a trouvée dans celui-là. Alors ça, ce sont les projets que j'ai effectués dans le passé.

**Ousmane : Le projet de recherche que vous avez effectué sur les différences culturelles entre les textes en administration des affaires anglophones et francophones au Canada sera particulièrement intéressant pour la communauté fransaskoise. Est-ce que vous pouvez nous en partager quelques détails ?**

**Docteur Arseneault :** J'ai regardé s'il existait des différences culturelles dans le contenu entre des manuels et textes de gestion et comportements organisationnels français et anglais entre les années 1960 et 2010.

Le monde se demande peut-être pourquoi c'est important même de comprendre le contenu des manuels qu'on utilise à l'université pour enseigner aux élèves. C'est important pour plusieurs raisons. Notamment, les manuels sont des artefacts culturels et ont un impact marqué sur la culture et l'industrie.

On sait que les professeurs choisissent les manuels qu’ils veulent utiliser pour développer leur pédagogie et même enseigner. Mais on connaît moins le lien entre l'utilisation des manuels dans les cours et la qualité globale et l'impact sur l'éducation de l’étudiant.

Il y a aussi des considérations politiques avec les choix et contenus des manuels. Par exemple, les livres américains à l'université pendant les années 1960 ont volontairement évité de discuter du communisme. Mais ce n'était pas cas au Canada. Alors c'est un exemple de comment les manuels peuvent devenir un peu politique aussi.

Alors, est-ce que nos étudiants, ici au Canada, en commerce, les étudiants francophones au Canada, ont appris le même contenu que les anglophones au cours des décennies de 1960 à 2017 ? J'ai trouvé que les livres de gestion en français sont arrivés plus tard. Ils n’ont pas commencé même avant 1971. Alors ils étaient plus tard que les livres anglophones qui ont commencé depuis 1930, par exemple.

J'ai aussi découvert qu’ils ont eu du mal à survivre et à rivaliser avec leurs homologues anglophones. Par exemple, les premiers livres francophones de gestion étaient en 71 et 76. Un s'appelle *Principes de management* une autre *Le management, textes et cas*. Les contenus de ces manuels étaient simplement des traductions des idées américaines.

Ce n’est pas avant 1973 que le professeur Henry Mintzberg, aux HEC à Montréal, a provoqué une révision de la nature du travail managérial américaine. À l’école de Montréal, où il a travaillé, il y avait un groupe de professeurs qui ont préconisé que les gens doivent prévaloir sur les organisations.

Leur recherche comprenait des disciplines de sciences, mais aussi des sciences sociales et même de l'anthropologie. Ces démarches ont eu un grand impact sur l'éducation francophone au Canada. Dans les années 1980, il y avait un tiers des étudiants au Québec inscrits dans les programmes de BAC qui suivaient des cours de gestion. Ça a beaucoup impacté en 1976, à l'école de Montréal, les intérêts pour les étudiants au Québec.

Les HEC ont continué à publier des études empiriques et même des livres académiques qui démontraient des valeurs pour la considération individuelle au travail. Il y avait beaucoup d'exemples de scolaires puis d’académiques qui ont attaqué l'idée américaine. Mais malheureusement, comme le groupe HEC a publié principalement seulement en français, il n'était pas bien connu à l'extérieur du Québec ou même à l'extérieur des juridictions francophones.

Cette barrière linguistique s’est avérée difficile, illustrant la division historique entre le monde francophone et le monde anglo-américain. Et juste pour dire qu'aujourd'hui tous les livres que j'ai trouvés pour le comportement organisationnel sont pas mal juste des traductions de livres anglophones.

**Ousmane : Sur quel projet de recherche travaillez-vous présentement ?**

**Docteur Arseneault :** Présentement, je travaille sur un projet qui examine comment les différences culturelles impactent la façon qu'on se présente dans le contexte de l'entrevue.

J'ai développé un modèle théorique et une étude empirique qui examinent les différences culturelles reliées aux gestions des impressions pour les entrevues.

Juste pour un peu de contexte, les gestions des impressions ça inclut des comportements dans lesquels nous nous engageons comme l'autopromotion, *l’ingratiation* (complaisance) et a même des gestions d’impressions défensives.

On utilise l'autopromotion souvent pendant les entrevues pour démontrer nos compétences et nos forces et ensuite on utilise également *l’ingratiation* pour établir une connexion avec l'intervieweur en apportant des compliments et aussi comme conformité d'opinion. Dernièrement, on utilise les gestions d'impression défensives pour protéger notre identité quand quelqu'un demande à propos de nos faiblesses.

On peut voir qu’il y a peut-être des préférences pour différentes gestions des impressions pour les différentes cultures. Pour mon étude empirique je suis en train de recruter des appliquants de plusieurs pays pour participer à une entrevue et là ensuite mesurer leur niveau de gestion des impressions et faire des comparaisons.

Jusqu'à date, on a invité des participants du Canada, de l'Inde, de l'Afrique du Sud, de la Pologne, de l'Espagne, de l'Iran et de l'Allemagne qui sont assez différents culturellement et on s'attend à inviter les appliquants de trois autres pays aussi.

On trouve qu’il y a des indications intéressantes pour comprendre comment nos valeurs culturelles impactent nos préférences pour la gestion des impressions. Par exemple, disons qu'un intervieweur ici au Canada a plusieurs candidats pour une position de gestionnaire dans une succursale d'une banque. Au Canada, on a une idée des compétences qu’on cherche pour ce poste. Pendant l'entrevue, on essaie de déterminer si l’appliquant démontre le potentiel pour ces compétences.

Mais si les appliquants viennent de pays culturellement assez différents de la culture canadienne, est-ce qu'ils se présentent d’une façon similaire à nos attentes ou est-ce qu'ils se présentent d’une façon qui est reconnue comme idéale ou appropriée dans leur pays, mais perçue différemment au Canada.

Pour donner un peu plus de contexte, en Corée il est enseigné dès un jeune âge de se comporter et se présenter dans une façon qui est modeste et humble. Ça veut dire qu’ils s’engagent dans moins d'autopromotion que d'autres cultures et leur culture confusionniste est vraiment hiérarchique. Alors, donner des compliments directs à l'intervieweur n’est pas encouragé en fait. L'intervieweur canadien percevrait ça comme un manque de confiance ou compétences nécessaires pour le poste et une plus basse évaluation aux résultats de l'entrevue.

Un autre exemple. De l'autre côté, les Indiens apprennent de leur société, qui est très compétitive, que la meilleure façon de réussir c'est de se présenter fortement. Leur niveau d'autopromotion et *ingratiation* est extrêmement élevé. Alors dans le même exemple que je viens d'utiliser, l'intervieweur canadien peut percevoir que les appliquants indiens sont trop confiants ou même trop arrogants. Ils auraient aussi une évaluation plus basse.

C'est important de comprendre comment les différences culturelles impactent la gestion des impressions pour éviter de la discrimination systémique envers les immigrants au Canada.

Souvent, il y a des Africains qui sont bien qualifiés pour des positions, mais ils se présentent d’une façon qui est plus acceptée et récompensée dans leur pays qu’ici au Canada.

C'est le projet le plus intéressant, je dirais sur lequel je travaille présentement. Comme vous savez, ces différences culturelles qui impactent sur comment on se présente dans l'entrevue sont aussi applicables en milieu de travail. C'est pourquoi mes futures recherches se feront dans cette direction.

**Ousmane :** **Je suis tenté vraiment de vous demander, docteur Rene, comment vous mettez à la disposition du grand public toutes ces connaissances, toutes ces recherches. Je trouve que c'est vraiment intéressant et très important pour les gens qui effectivement sont sur le point de faire des entretiens avec une instance, quelle qu’elle soit, s'ils sont au courant de ça. Je crois que c'est vraiment un appui important que vous leur donnez.**

La meilleure façon de partager cette recherche, je crois, c'est avec vous autres. C'est de faire des podcasts ou essayer de faire des partenariats avec des stations de radio et en discuter avec le public. Parce que la seule autre manière qu'on est enseigné, comme professeur, de partager ce qu'on découvre, nos données, c’est à travers des publications dans des journaux. Des fois c'est trop académique, le niveau est trop scientifique. Je pense que l'impact n’est pas aussi fort que si j'ai l'opportunité de parler avec vous aujourd'hui.

**Ousmane : Alors Rene, pour finir cet entretien, quel projet prévoyez-vous entamer dans le futur ?**

**Docteur Arseneault :** Je vais embarquer dans la recherche qui pourrait aider et les communautés Métis ici en Saskatchewan.

Je m'identifie comme Métis et je suis présentement en train de préparer une application pour une subvention fédérale qui durerait trois ans. Cette subvention est uniquement disponible pour des agents de recherche qui aident les communautés minoritaires à trouver des emplois, réussir au travail et même développer des compétences nécessaires pour être employables.

Alors la prochaine étape pour moi c'est de connecter avec les institutions Métis en Saskatchewan qui sont déjà en train de faire des démarches pour aider ces communautés. Par exemple, l'Institut Gabriel Dumont à Saskatoon. J'essaie de connecter avec eux autres et avec d’autres professeurs que je connais dans mon département qui ont les mêmes intérêts que moi.

J'ai trois projets de recherche en tête. Premièrement, j'ai besoin de comprendre c'est quoi les défis uniques pour les Métis en Saskatchewan qui ont de la misère à trouver des emplois. Est-ce qu'il manque des compétences pour les positions disponibles ici ou est-ce qu’ils font face à de la discrimination dans les entrevues comme j'ai parlé avant ?

Deuxièmement, j'aimerais développer des programmes de formation qui favoriseraient leur employabilité dans le marché du travail.

Dernièrement, il y a beaucoup de recherches qui examinent la satisfaction et la rétention des employés au travail, mais pas beaucoup de recherches qui examinent cela d'une perspective interculturelle ici. Alors est-ce qu'il y a des stratégies uniques pour la rétention de certains groupes minoritaires ? Par exemple, la communauté Métis a-t-elle les mêmes valeurs, besoins et attentes au travail que d'autres cultures ?

Alors, si on peut découvrir les réponses à ces questions, ça serait l'information utile pour créer des environnements plus inclusifs dans les entreprises canadiennes. Je comprends qui va avoir plusieurs défis à bien effectuer ce projet de recherche seul.

Comme j'ai dit avant, j'ai développé des partenariats avec des institutions et professeurs qui ont les mêmes intérêts que moi et je crois que ça, c'est essentiel.