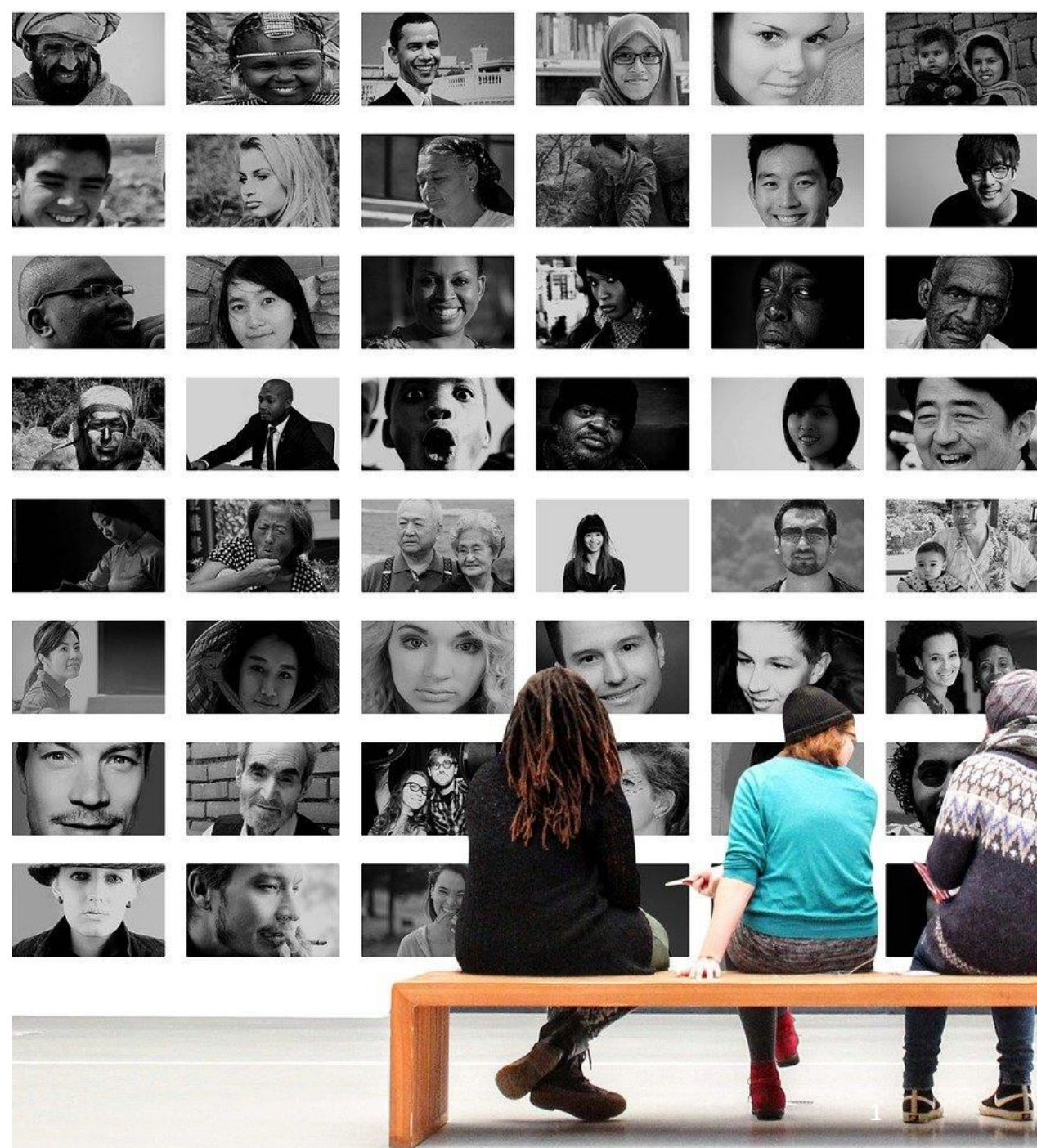


L'intelligence culturelle (CQ) :
une compétence clé pour la
réussite professionnelle des
expatriés.

Le cas des gestionnaires en
santé du Nunavik

Geneviève Morin Ph.D
Postdoctorante, Institut Universitaire SHERPA



Ordre du jour



Introduction au concept d'intelligence culturelle (CQ)



Objectifs de recherche



Étude de cas des gestionnaires en santé du Nunavik

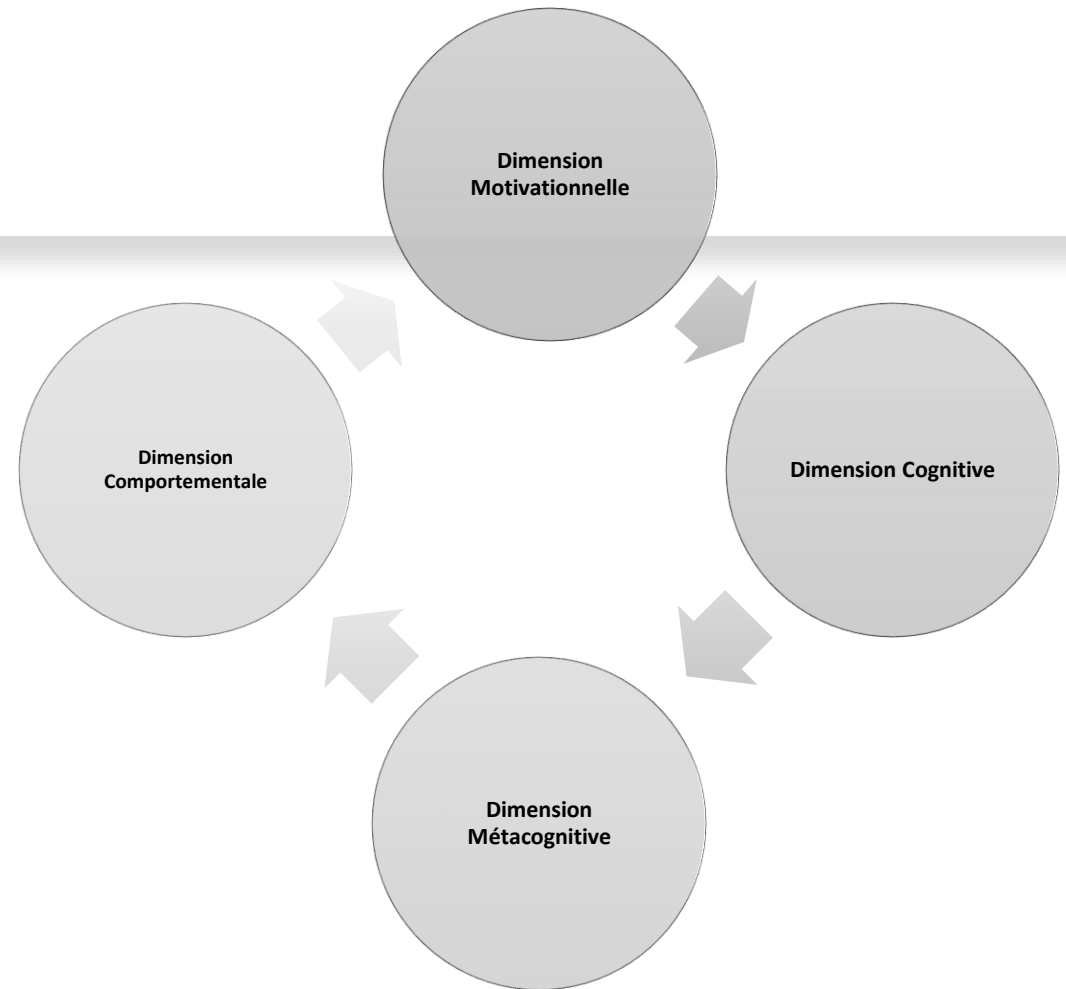


Mise en contexte

1. Pourquoi je me suis intéressée à l'intelligence culturelle dans le cadre de ma thèse ?
2. Mondialisation, multiculturalisme et changements fondamentaux dans les systèmes économiques et politiques mondiaux
3. Expatriation et défis

Définition

- **L'intelligence culturelle (CQ):**
« La capacité d'une personne à réussir dans de nouveaux contextes culturels, c'est-à-dire dans des contextes peu familiers attribuables au contexte culturel »
(Earley & Ang, 2003 p. 9)





CQ cognitive

- La dimension cognitive est le reflet des connaissances sur les systèmes de valeurs, les systèmes politiques, économiques et légaux des autres cultures.

CQ métacognitive

- La dimension métacognitive correspond aux processus mentaux qui permettent à l'individu d'être conscient de ses pensées, de ses réflexions et de ses émotions pendant une interaction interculturelle et ensuite d'y réfléchir.

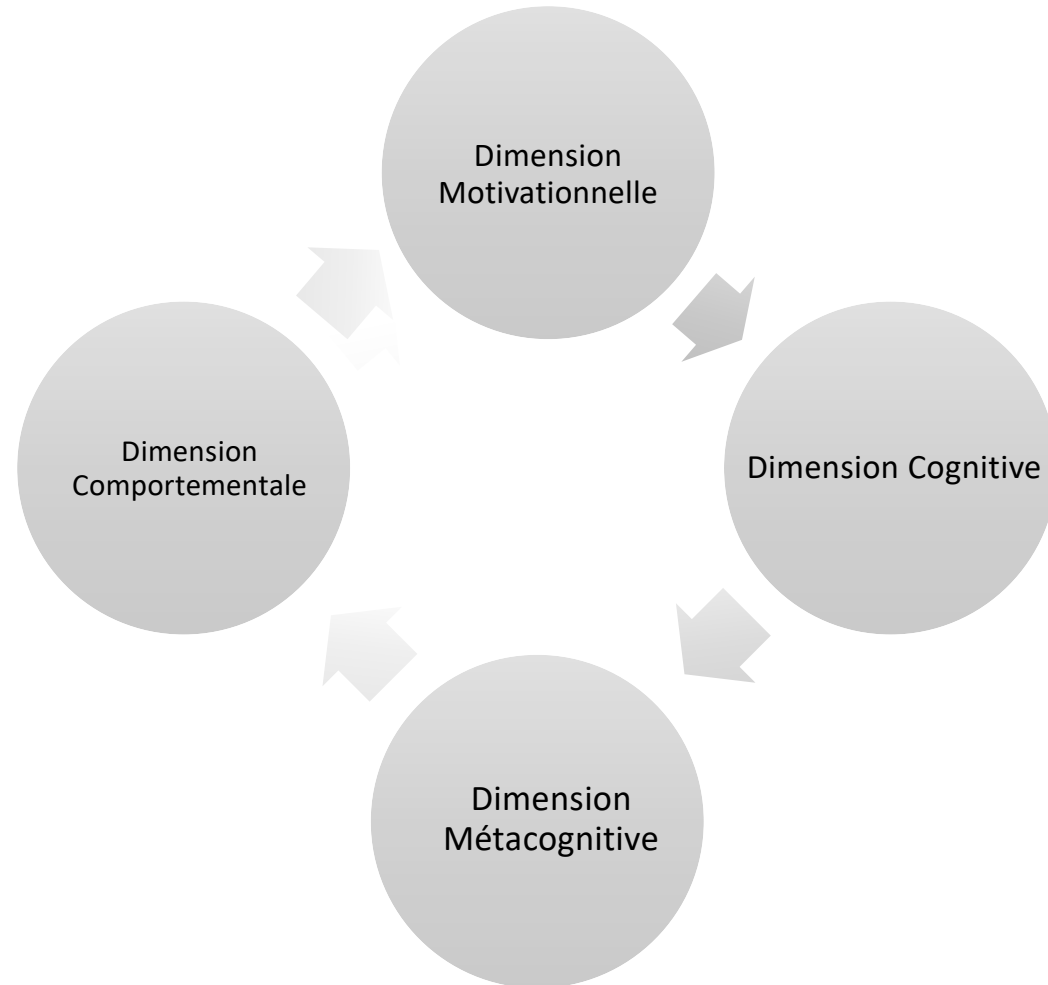
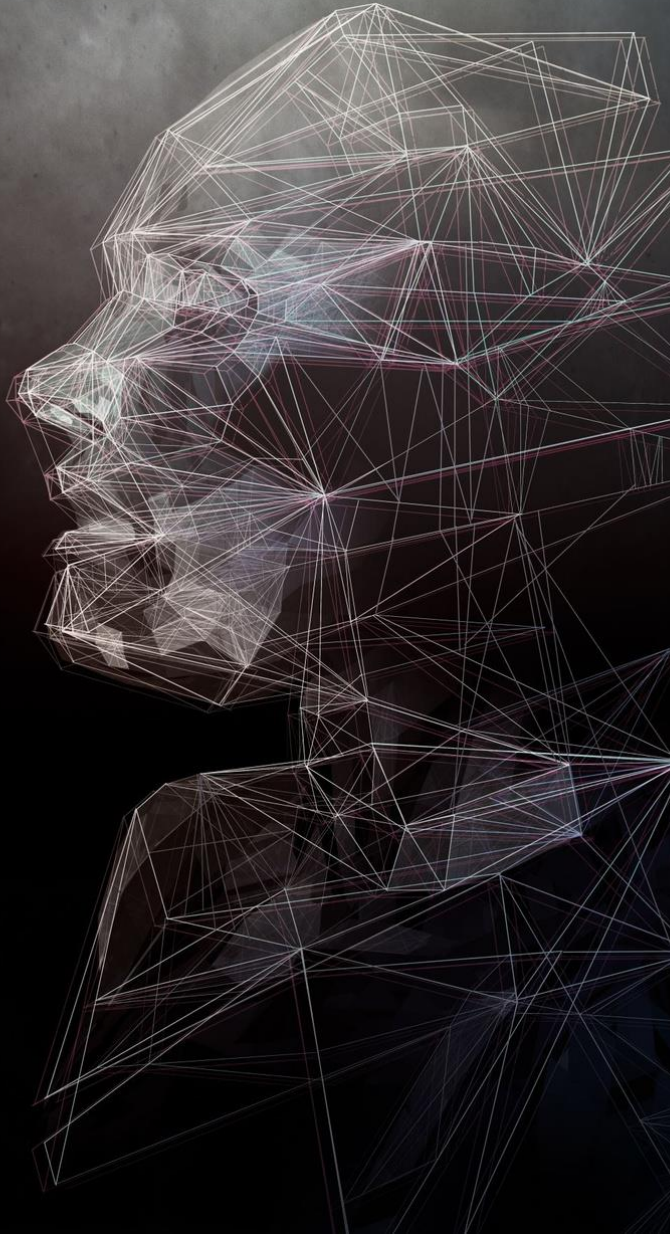
CQ motivationnelle

- La dimension motivationnelle réfère à la motivation d'un individu de s'adapter aux situations culturelles. L'intelligence culturelle motivationnelle se base sur les intérêts intrinsèques et extrinsèques de la personne.

CQ comportementale

- La dimension comportementale reflète la capacité d'utiliser la communication et les comportements culturellement sensibles appropriés lors d'interactions avec des individus provenant d'autres cultures.

La dynamique de la CQ



Cultural intelligence of expatriate workers: a systematic review

Objectif

Identifier les éléments fondamentaux associés à la CQ des travailleurs expatriés et les recherches nécessaires

Concept utilisé

Intelligence culturelle (CQ)

Publié

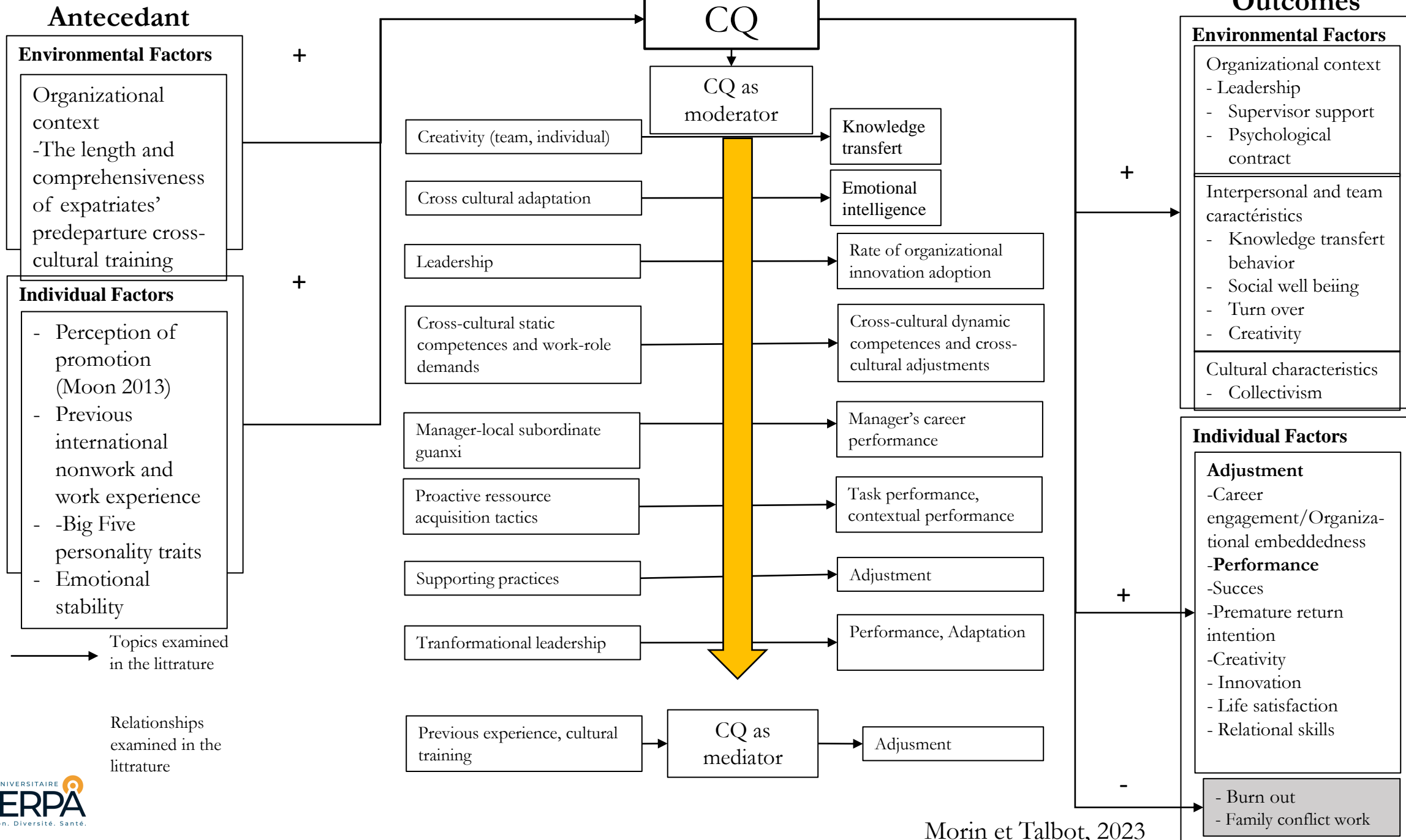
Morin, G., & Talbot, D. (2023). Cultural intelligence of expatriate workers: a systematic review. *Management Review Quarterly*, 73(1), 413-454

Faits saillants sur la CQ des expatriés

- Les approches de recherche
- Les types de devis
- Les sources de données
- Les méthodes utilisées
- Les relations avec d'autres théories
- Cadre intégrateur



Predictor



E-CQS (Expanded Cultural Intelligence Scale) ©¹

Instructions: Read each statement and select the response that best describes your capabilities relative to those of your peers.
Select the answer that BEST describes you AS YOU REALLY ARE (1=strongly disagree; 7=strongly agree)

Motivational CQ

Intrinsic Motivation	I truly enjoy interacting with people from different cultures.
Intrinsic Motivation	I thrive on the differences in cultures that are new to me
Intrinsic Motivation	Given a choice, I prefer work groups composed of people with different (rather than similar) cultural backgrounds.
Extrinsic Motivation	I value the status I would gain from living or working in a different culture.
Extrinsic Motivation	Given a choice, I value the tangible benefits (pay, promotion, perks) of an intercultural rather than a domestic role.
Extrinsic Motivation	I value the reputation I would gain from developing global networks and connections.
Self-Efficacy to Adjust	I am confident that I can persist in coping with living conditions in different cultures.
Self-Efficacy to Adjust	I am sure I can deal with the stresses of interacting with people from cultures that are new to me.
Self-Efficacy to Adjust	I am confident I can socialize with locals in a culture that is unfamiliar to me.

Cognitive CQ²

Culture General Knowledge	I can describe the different cultural value frameworks that explain behaviors around the world.
Culture General Knowledge	I can describe similarities and differences in legal, economic, and political systems across cultures.
Culture General Knowledge	I can describe differences in kinship systems and role expectations for men and women across cultures
Culture General Knowledge	I can describe different views of beauty and aesthetics across cultural settings.
Culture General Knowledge	I can speak and understand many languages.
Context-Specific Knowledge	I can describe the ways that leadership styles differ across cultural settings.
Context-Specific Knowledge	I can describe how to put people from different cultures at ease.
Context-Specific Knowledge	I can describe effective negotiation strategies across different cultures.
Context-Specific Knowledge	I can describe different ways to motivate and reward people across cultures.
Context-Specific Knowledge	I can describe effective ways for dealing with conflict in different cultures.

E-CQS (Expanded Cultural Intelligence Scale) (continued) ©

Metacognitive CQ

Planning	I develop action plans before interacting with people from a different culture.
Planning	I think about possible cultural differences before meeting people from other cultures.
Planning	I ask myself what I hope to accomplish before I meet with people from different cultures.
Awareness	I am aware of how my culture influences my interactions with people from different cultures.
Awareness	I pay attention to how cultural aspects of the situation influence what is happening in that situation.
Awareness	I am conscious of how other people's culture influences their thoughts, feelings, and actions.
Checking	I adjust my understanding of a culture while I interact with people from that culture.
Checking	I double check the accuracy of my cultural knowledge during intercultural interactions.
Checking	I update my cultural knowledge after a cultural misunderstanding.


Behavioral CQ

Verbal Behavior	I change my use of pause and silence to suit different cultural situations.
Verbal Behavior	I vary my verbal behaviors (accept, tone, rate of speaking) to fit specific cultural contexts.
Verbal Behavior	I modify the amount of warmth I express to fit the cultural context.
Non-Verbal Behavior	I modify how close or far apart I stand when interacting with people from different cultures.
Non-Verbal Behavior	I change my non-verbal behaviors (hand gestures, head movements) to fit the cultural situation.
Non-Verbal Behavior	I vary the way I greet others (shake hands, bow, nod) when in different cultural contexts.
Speech Acts	I modify the way I disagree with others to fit the cultural setting.
Speech Acts	I change how I make requests of others depending on their cultural background.
Speech Acts	I vary the way I show gratitude (express appreciation, accept compliments) based on the cultural context.

¹ © Cultural Intelligence Center, 2011. Used by permission of the Cultural Intelligence Center, LLC.

Note. Use of this scale is granted to academic researchers for research purposes only. For information on using the scale or items for purposes other than academic research (e.g. consulting, program evaluation, non-academic organizations), send an email to cquery@culturalq.com

For more information, see Van Dyne, L., Ang, S., Ng, K.Y., Rockstuhl, T., Tan, M. L. & Koh, C. (2012). Subdimensions of the four factor model of cultural intelligence: Expanding the conceptualization and measurement of cultural intelligence. *Social and Personality Psychology Compass*, 6/4, 295-313.
See also <http://culturalq.com>



Exploration des profils d'intelligence culturelle de gestionnaires en santé du Nunavik

Étude de cas



- Contexte
- Objectifs
- Design
- Résultats
- Conclusions





La région du Nunavik

- La région
- Le contexte
- La population
- La sensibilité culturelle des soins de santé

« Quels sont les profils d'intelligence culturelle des gestionnaires en santé du Nunavik? ».

- Objectifs:

- Identifier et décrire des profils de la CQ chez les gestionnaires en santé du Nunavik.
- Comprendre la dynamique du modèle de la CQ.



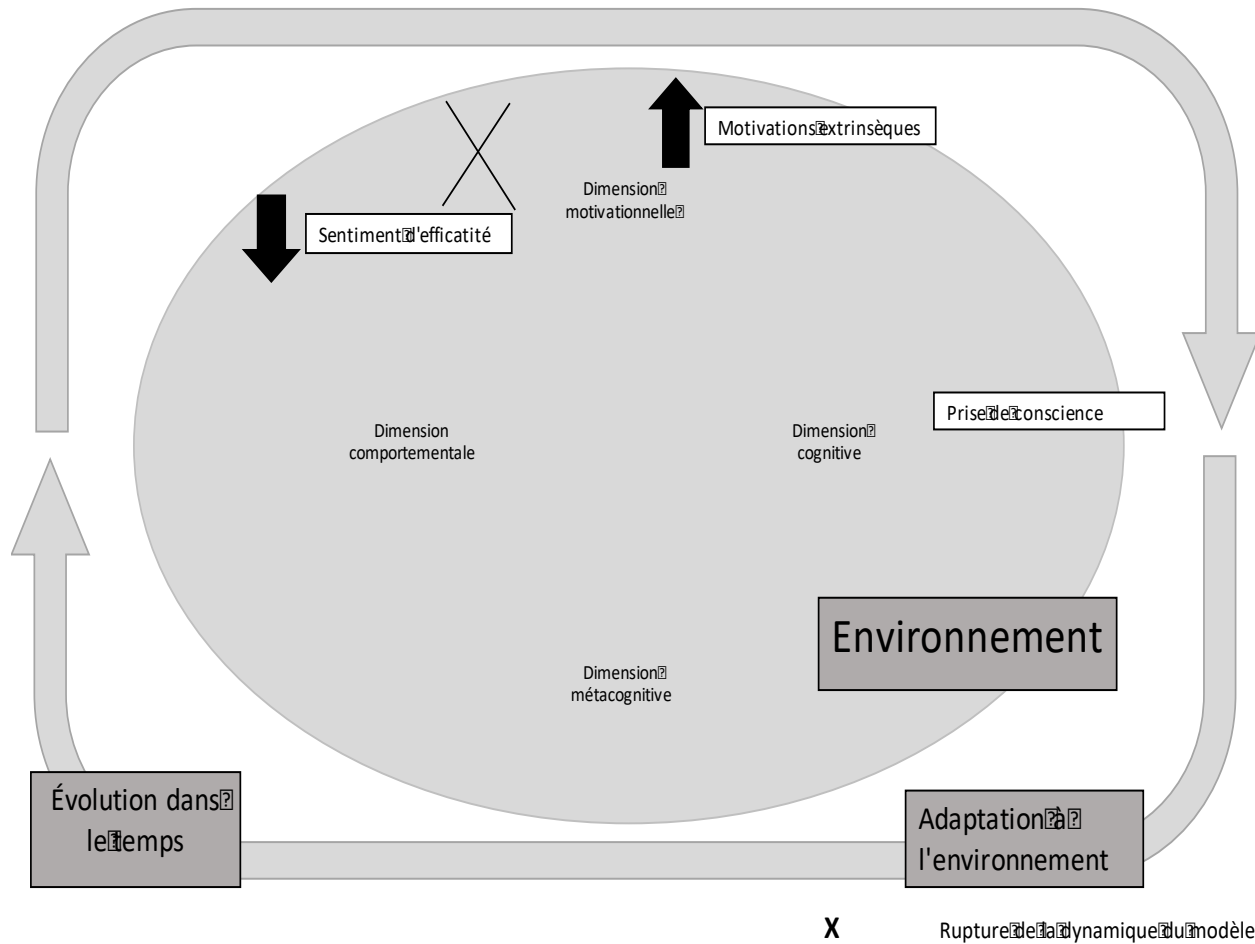
Design de la recherche

- Étude mixte
- Description des participants
- Échelle de mesure E-CQS
- Entrevues semi-dirigées
- Analyse des données
 - Quantitative: analyse classificatoire
 - Qualitative: analyse inductive



Résultats

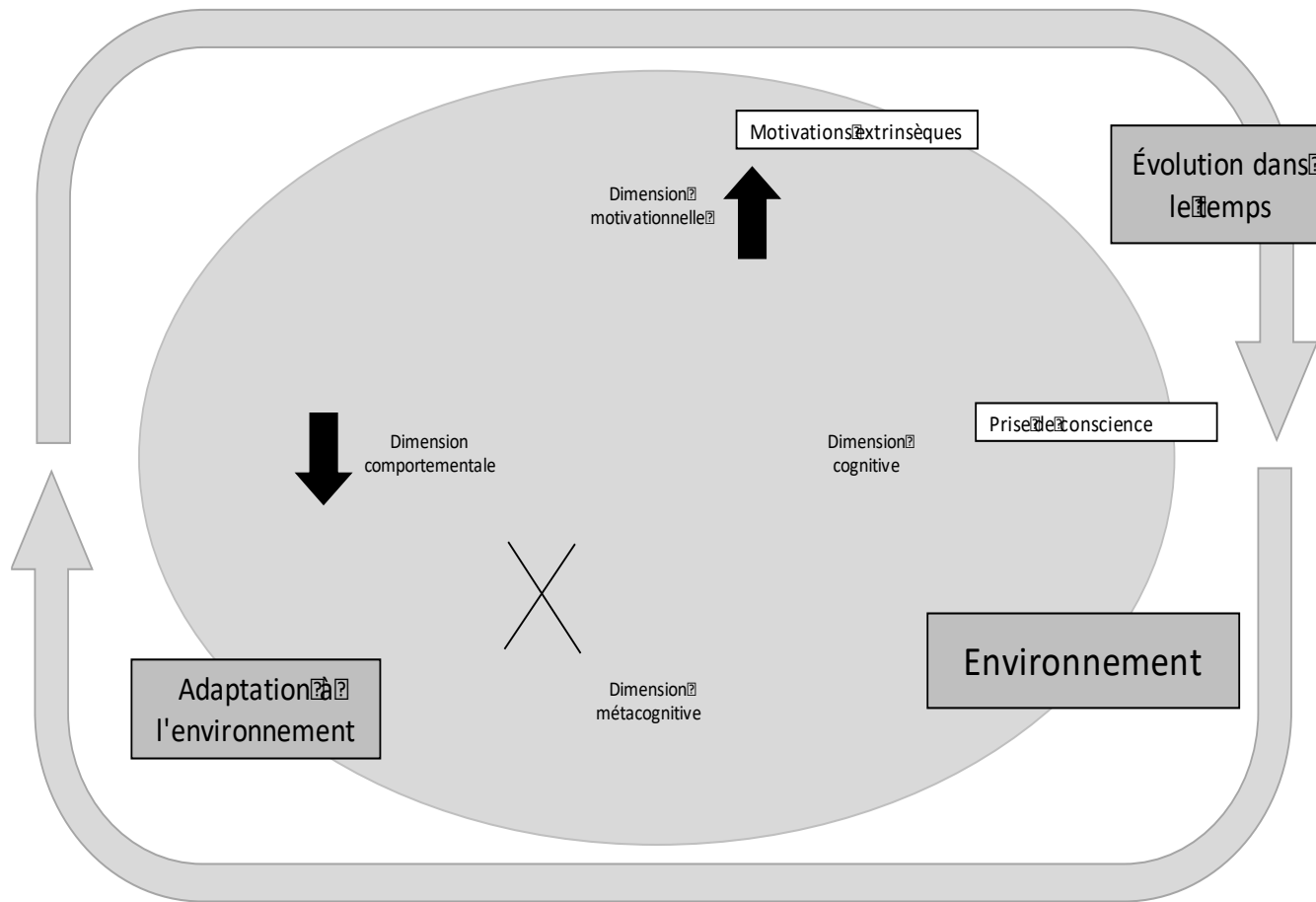
- Analyse classificatoire
- 3 profils:
 - Le missionnaire moderne;
 - L'opportuniste;
 - Le sage expérimenté.



Le missionnaire moderne

- CQ plus faible à la dimension motivationnelle
- Motivations intrinsèques le poussent à chercher activement les contacts interculturels
- Attribue très peu de valeurs aux bénéfices tangibles dont il pourrait profiter
- L'objectif fondamental du missionnaire moderne est de se sentir utile

"J'aimerais vous dire que je ne sais pas pourquoi, mais c'est viscéral, j'aime être dans un contexte culturel. C'est dans mon ADN et ma personnalité. Je suis un peu missionnaire dans l'âme"
 (gestionnaire n° 11).

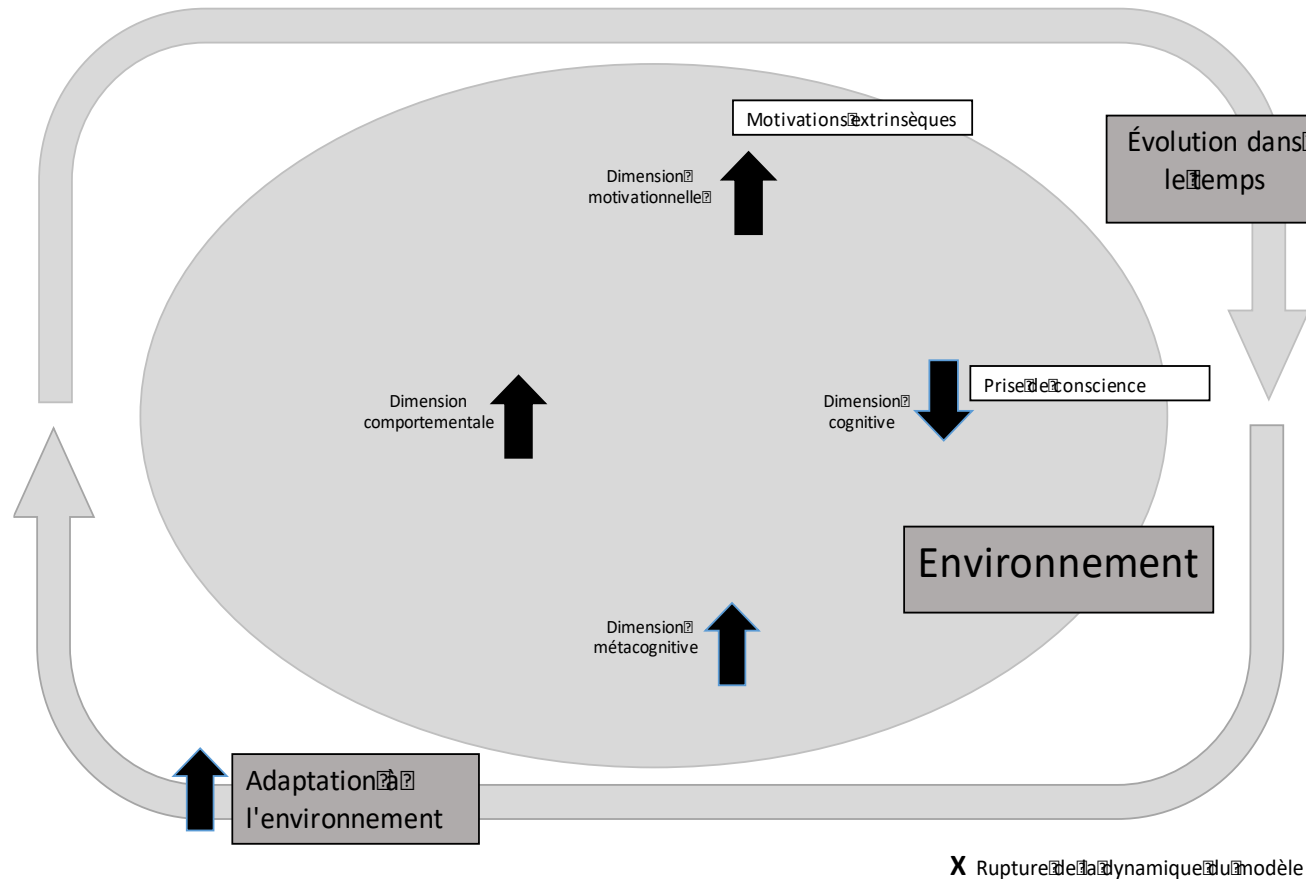


L'opportuniste

- CQ plus faible à la dimension comportementale.
- Les motivations extrinsèques le poussent à s'intéresser aux contacts interculturels et à agir.
- Connaît le système de valeurs, ainsi que les différents thèmes politiques et économiques qui s'expriment dans ce contexte.
- Les motivations du gestionnaire opportuniste sont propres à ses besoins, ses valeurs et ses ambitions.

« J'avais postulé à deux postes et le Nunavik avait répondu le premier. C'est la raison principale pour laquelle je suis allé là-bas. Ensuite, le second était d'acquérir une nouvelle expérience professionnelle. » (Gestionnaire n° 6)

« Ce n'était pas la culture, ce ne sont pas les gens qui m'ont motivé à aller au Nunavik. Je ne les connaissais pas. C'est un pur accident, une opportunité pour un travail intéressant. » (Gestionnaire n° 10)



Le sage expérimenté

- IC à la dimension cognitive plus faible que les deux profils précédents.
- Les limites cognitives amènent le gestionnaire à évaluer ses connaissances à la baisse et à adapter ses pensées et ses comportements.
- Planifie ses interactions interculturelles et s'assure de leurs réussites.
- Vit une expérience culturelle positive qui le motive à en apprendre davantage.
- La dynamique du modèle est conservée.

« Il m'a fallu 10 ans pour comprendre certaines choses et ensuite commencer à établir des liens, à me comprendre et à m'ajuster dans mon activité et mes interactions. » (Gestionnaire n° 7)

« Nous devons nous adapter à la population que nous allons servir et non l'inverse, car sinon nous ne pourrions pas répondre à leurs besoins. » (Gestionnaire n° 14)

3 Recommandations

- Prévoir de la formation orientée vers les compétences culturelles et non orientées sur les différences culturelles.
- Évaluer la durée du mandat.
- Interpréter les résultats de l'E-CQS avec parcimonie.



Conclusions

- Contributions
- Limites
- Pistes de recherche futures



Questions ?

- genevieve.morin1.ccomtl@ssss.gouv.qc.ca
- 418 641-3000 poste, 6812
- www.linkedin.com/in/geneviève-morin-7ab0862/
- <https://www.researchgate.net/profile/Genevieve-Morin-3>

Contributions et implications à la littérature sur la CQ

- Meilleure compréhension des antécédents de la CQ
- Planification des programmes de formation interculturelle efficaces pour les employés
- Aptitude naturelle à travailler efficacement avec des personnes culturellement diverses
- Caractéristiques des expatriés (par ex. expérience à l'étranger, maîtrise de la langue)
- Dynamique familiale des expatriés (par ex. le soutien familial, l'adaptabilité, les demandes de temps et les conflits famille-travail)
- Choix managériaux et gestion stratégique des ressources humaines
- Effets de la CQ peuvent aussi avoir un rôle dans le succès d'un transfert à l'intérieur des mêmes « pays de passeport »

Références

Administration Régionale Kativik (ARK) (2011) Service de l'emploi durable, Les emplois au Nunavik,

Ang, Soon ; Van Dyne Linn (2015) *Handbook of cultural intelligence*. Routledge, 2015 ; 224-278.

Ang, Soon, Van Dyne Linn ;, Kok-Yee Ng, Christine Koh ; Templer Klaus J ; Tay, Cheryl ; Chandrasekar, N. Anand. (2007) « Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. » *Management and organization review* 3, no. 3: 335-371.

Apitsa, Suzanne. « Développer les compétences interculturelles à l'aide des systèmes de valeurs dans un contexte spécifique: une plongée dans une multinationale française implantée au Cameroun. » *Management International/International Management/Gestión Internacional* 22.3 (2018).

Arnaert, Antonia ; Schaack, Geraldine. (2006) « Cultural awareness of Inuit patients' experiences with emergency nursing care. » *Accident and emergency nursing* 14.2: 97-103.

Bear, Leroy Little. (2000) « Jagged worldviews colliding. » *Reclaiming Indigenous voice and vision* (2000): 77-85.

Calvez, Vincent ; Lee ,Yih-teen. (2009) « Comment développer les compétences en matière de diversité culturelle ? » *Gestion* 34.3: 83-94.

Campinha-Bacote, Josepha. (2002) « The process of cultural competence in the delivery of healthcare services: A model of care. » *Journal of transcultural nursing* 13.3: 181-184.

Chao, Melody Manchi ; Takeuchi, Riki ; Farh, Jiing-Lih. (2017) « Enhancing cultural intelligence: The roles of implicit culture beliefs and adjustment. » *Personnel Psychology* 70.1 (2017): 257-292.

Chua, Roy Y.; Morris, Michael W.; Mor, Shira. (2012). Collaborating across cultures: Cultural metacognition and affect-based trust in creative collaboration. *Organizational behavior and human decision processes*, 118(2), 116-131.

Chen, Gilad ; Kirkman, Bradley. L.; Kim, Kwanghyun ; Farh, Crystal I.C ; Tangirala, Subrahmaniam. (2010). When does cross-cultural motivation enhance expatriate effectiveness? A multilevel investigation of the moderating roles of subsidiary support and cultural distance. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1110-1130.

Références

- Chen, Xiao-Ping ; Liu, Dong; Portnoy, Rebecca. (2012). A multilevel investigation of motivational cultural intelligence, organizational diversity climate, and cultural sales: Evidence from US real estate firms. *Journal of applied psychology*, 97(1), 93.
- de Leon Siantz, Mary Lou. (2008) « Leading change in diversity and cultural competence. » *Journal of professional nursing* 24.3: 167-171.
- Dolnicar, Sara. (2002). « A review of unquestioned standards in using cluster analysis for data-driven market segmentation. »
- Durie, Mason. (2004) « Understanding health and illness: research at the interface between science and indigenous knowledge. » *International journal of epidemiology* 33.5 (2004): 1138-1143.
- Earley, P. Christopher ; Ang, Soon. (2003) *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press : 25-155.
- Earley, P. Christopher ; Ang, Soon ; Peterson, Randall S. (2004) « The elusive cultural chameleon: Cultural intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager. » *Academy of Management Learning & Education* 3.1 (2004): 100-115.
- Earley, P. Christopher, Ang, Soon ; Tan, Joo-Seng. (2006) *CQ: Developing cultural intelligence at work*. Stanford University Press. 246p.
- Earley, P. Christopher ; Mosakowski, Elaine. (2004) « Cultural intelligence. » *Harvard business review* 82, no. 10 (2004): 139-146.
- Earley, P. Christopher ; Peterson, Randall S.. (2004) « The elusive cultural chameleon: Cultural intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager. » *Academy of Management Learning & Education* 3, no. 1 (2004): 100-115.
- Everitt, Brian S. ; Landau, Sabine ; Leese, Morven. (2001). « Cluster analysis-Arnold
- ». London: Oxford University Press
- Fernandez, Alicia; Schillinger, Dean, Grumbach, Grumbach ; Rosenthal, Anne ; Stewart, A. L., Wang, Frances ; Pérez-Stable, Eliseo J. (2004). Physician language ability and cultural competence. *Journal of general internal medicine*, 19(2), 167-174.
- Haddouk, Lise. (2018, March). Télépsychologie et visioconsultation. In *Annales Médico-psychologiques, revue psychiatrique* (Vol. 176, No. 3, pp. 278-281). Elsevier Masson.
- Hagaman, Ashley. K. ; Wutich, Amber. (2017). How many interviews are enough to identify metathemes in multisited and cross-cultural research? Another perspective on Guest, Bunce, and Johnson's (2006) landmark study. *Field Methods*, 29(1), 23-41.
- Hair, Joseph F. ; Babin, B ; Anderson, Rolph ; Black, William C. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Institut de la statistique du Québec (2018) Direction des statistiques sociodémographiques and Statistics Canada, Demography Division. Adapted by the Institut de la statistique du Québec. Repéré URL <http://www.nunivaat.org/documents/20180627/2018-06-27-04.pdf> , page consulté le 20 août 2018

Références

- Lestage, Catherine., Dubuc, Nicole., & Bravo, Gina. (2014). « Développement et validation d'une classification québécoise des résidences privées avec services accueillant des personnes âgées. . » *Canadian Journal on Aging/La Revue canadienne du vieillissement*, 33(1), 72-83.
- Livermore, David. (2009). *Leading with cultural intelligence: The new secret to success*. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Livermore, David. (2011) *The cultural intelligence difference: Master the one skill you can't do without in today's global economy*. AMACOM Div American Mgmt Assn : 41-141.
- Livermore, David;Van Dyne, Linn; Ang, Soon. (2012). Cultural intelligence: Why every leader needs it. *Intercultural Management Quarterly*, 13(2), 18-21.
- Mbuji, Vainess ; Fulbrook, Paul ; Jessup, Melanie. (2017) « Indigenous peoples' experiences and perceptions of hospitalisation for acute care: A metasynthesis of qualitative studies. » *International journal of nursing studies* 71: 39-49.
- Morin, G., & Talbot, D. (2021). Cultural Intelligence of Expatriate Health Workers in an Inuit Context: An Exploration of Managerial Competency Profiles. *Businesses*, 1(1), 1–17. <https://doi.org/10.3390/businesses1010001>
- Morin, G., & Talbot, D. (2023). Cultural intelligence of expatriate workers: a systematic review. *Management Review Quarterly*, 0123456789. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00245-6>
- Morin, G., Talbot, D., & Talbot, D. (2023). *Ethical leadership in a complex environment : A case study on Nunavik health organizations*. December 2022, 1–17. <https://doi.org/10.1111/beer.12515>
- Muñoz, Jaime Phillip. (2007) « Culturally responsive caring in occupational therapy. » *Occupational Therapy International* 14.4: 256-280.
- Ng, Ng, Kok-Yee ; Van Dyne, Lynn; Ang, Soon; Ryan, A. M. (2012). «Cultural intelligence: A review, reflections, and recommendations for future research. . » *Conducting multinational research: Applying organizational psychology in the workplace*, 29-58.
- Peeters, Carine ; Point, Sébastien ; Garcia-Prieto, Patricia ; Davila, Andrés. (2014). « La diversité culturelle dans les délocalisations: apports nuancés de deux littératures. » *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 18, 178-193.
- Richmond, Chantelle AM ; Ross, Nancy A. ; Bernier ,Julie. (2007) « Exploring indigenous concepts of health: the dimensions of Métis and Inuit health. » : 3.
- Sharma, Namrata, and Dilwar Hussain. (2017) « Current status and future directions for cultural intelligence. » *Journal of Intercultural communication research* 46.1: 96-110.
- Srivastava, Rani, ed. (2007) « *The healthcare professional's guide to clinical cultural competence*. » Elsevier Health Sciences : 351p.
- Strauss, Anselm ; Corbin Juliet M. (1998) *Grounded theory in practice.*, 2nd edition Sage.
- Thomas, David C. (2006) « Domain and development of cultural intelligence: The importance of mindfulness." *Group & Organization Management* 31, no. 1 (2006): 78-99.
- Thomas, David R. (2006) « A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. » *American journal of evaluation* 27.2: 237-246.
- Thomas, David C. ; Elron ,Efrat ; Bjørn Z. Ekelund ,Günter Stahl ; Ravlin, Elizabeth C. ; Cerdin, Jean-Luc ; Poelmans, Steven et al. (2008) « Cultural intelligence: Domain and assessment. » *International Journal of Cross Cultural Management* 8, no. 2 (2008): 123-143.
- Thomas, David C. ; Inkson, Kerr. (2005) « People skills for a global workplace. » *Consulting to Management* 16, no. 1 (2005): 5.
- Triandis, Harry C. (2006) « Cultural intelligence in organizations. » *Group & Organization Management* 31, no. 1 (2006): 20-26.
- Van Wagner, Vicki ; Osepchook, Claire ; Harney, Evelyn ; Crosbie, Colleen ; Tulugak, Mina. (2012). Remote midwifery in Nunavik, Quebec, Canada: outcomes of perinatal care for the Inuulitsivik health centre, 2000–2007. *Birth*, 39(3), 230-237