

Intelligence culturelle comme prédicteur de la performance au travail en expatriation : rôle médiateur de l'ajustement culturel

Marina Burakova, M. Filbien

▶ **To cite this version:**

Marina Burakova, M. Filbien. Intelligence culturelle comme prédicteur de la performance au travail en expatriation : rôle médiateur de l'ajustement culturel. Pratiques Psychologiques, 2020, 26 (1), pp.1-17. 10.1016/j.prps.2019.03.003 . hal-02951751

HAL Id: hal-02951751
https://amu.hal.science/hal-02951751

Submitted on 22 Aug 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial 4.0 International License

Version of Record: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1269176319300264
Manuscript_1da1fa1dc0988616d8ba9966dc0a18e2

Intelligence culturelle comme prédicteur de la performance au travail en expatriation : Rôle médiateur de l'ajustement culturel

Cultural intelligence as a predictor of job performance in expatriation: The mediation role of cross-cultural adjustment

Marina Burakova[1], Manon Filbien

LPS EA849, Université Aix-Marseille

Maison de la Recherche

29 avenue R. Schuman

13100 Aix-en-Provence

marina.burakovalorgnier@univ-amu.fr

[1] L'auteur correspondant de cet article Marina Burakova peut être contactée via marina.burakovalorgnier@univ-amu.fr

© 2019 published by Elsevier. This manuscript is made available under the CC BY NC user license
https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/

Intelligence culturelle comme prédicteur de la performance au travail en expatriation : Rôle médiateur de l'ajustement culturel

Cultural intelligence as a predictor of job performance in expatriation: The mediation role of cross-cultural adjustment

Résumé

La présente étude cherche à tester les effets de quatre facettes (métacognitive, cognitive, motivationnelle et comportementale) de l'intelligence culturelle sur la performance au travail en situation d'expatriation (relative à la tâche, à la démonstration de l'effort, au maintien de discipline, au leadership en équipe, à la communication et aux aspects administratifs et managériaux) médiatisés par l'ajustement culturel (global, interactionnel et au travail). Les données recueillies par le biais d'un questionnaire électronique administré auprès d'expatriés français (N = 201) sont analysées via SPSS 20.0 et Lisrel 8.80. Le test du modèle en variables latentes permet de nuancer l'importance de différentes facettes de l'intelligence culturelle pour la performance en expatriation. L'originalité de nos résultats consiste en deux aspects. Premièrement, les facettes motivationnelle et comportementale de l'intelligence culturelle s'avèrent les plus importantes pour la performance en expatriation, tandis que la facette métacognitive n'a pas d'effet sur celle-ci. Deuxièmement, la performance dans la tâche est moins bien expliquée par l'intelligence culturelle et par l'ajustement culturel comparée aux dimensions de la performance en expatriation en lien avec la gestion des relations au travail (e.g., performance dans la communication, relative au maintien de la discipline, etc.). Nous discutons de ces résultats et proposons de nouvelles perspectives de recherche.

Mots-clés : intelligence culturelle, ajustement culturel, performance au travail, expatriation.

Abstract

The present study aims at testing the effects of cultural intelligence (metacognitive, cognitive, motivational and behavioural facets) onto job performance in expatriation (dimensions relevant to task, effort demonstration, leadership, discipline maintenance, communication, administrative and managerial responsibilities) mediated by cross-cultural adjustment (global, interactional and job facets). Data are collected via an electronic survey administered to French expatriates (N=201) and further processed in SPSS 20.0 and Lisrel 8.80. An output latent variable model globally confirms a mediation hypothesis and leads to a number of original findings. Namely, motivational and behavioural facets of cultural intelligence have the largest effect onto job performance in expatriation, while metacognitive facet has no effect at all. As regards job performance itself, the task dimension is the least dependent upon cultural intelligence and cross-cultural adjustment as compared to job performance aspects relevant to workplace relationships and team management (e.g., communication or leadership performance). The results are discussed in terms of their novelty and several research perspectives are proposed.

Key words: cultural intelligence, cross-cultural adjustment, job performance, expatriation.

Introduction

La réussite professionnelle dans un monde globalisé requière la capacité d'adaptation à des situations culturelles variées (Livemore, 2011). Les nombreuses tentatives de conceptualiser cette capacité d'adaptation ont permis d'aboutir au construit d'intelligence culturelle (IC) (Early & Ang, 2003 ; Sternberg & Grigorenko, 2006). Alors que cette capacité s'avère un prédicteur important de la réussite d'une expatriation (Malek & Budhwar, 2013), le taux d'échec des expatriations oscille entre 30 % et 50 % selon différentes estimations (Livemore, 2011). C'est depuis l'opérationnalisation du construit d'IC en 2007 (Ang, Van Dyne, Kohl, Ngl, Templer, Tayl, & Chandraseka, 2007) que le corpus de littérature empirique axé sur les effets de l'IC se développe intensément. Même si globalement l'IC, définie comme la capacité à fonctionner efficacement dans un contexte culturel inhabituel/nouveau (Ang et et al., 2007), est reconnue comme un facteur important de l'ajustement à la culture locale (e.g., Guðmundsdóttir, 2015) et, par conséquent, de la performance au travail satisfaisante (e.g., Malek & Budhwqr, 2013), le rôle des quatre facettes de l'IC - métacognitive, cognitive, motivationnelle et comportementale - reste à préciser. De même, la performance en expatriation, qui correspond à l'ensemble de comportements et de compétences mis en œuvre afin d'atteindre les objectifs organisationnels au cours d'une mission à l'étranger (Campbell, 1990 ; Lee & Donohue, 2012), est étudiée de manière globale ; les connaissances à propos des dimensions de la performance de l'expatrié les plus affectées par l'IC demeurent peu abondantes et controversées (Ott & Michailova, 2016). Au regard de l'état de ce domaine de recherche, l'objectif de notre étude consiste à évaluer les effets de différentes facettes de l'IC sur la performance en expatriation (à travers 6 dimensions) médiatisés par l'ajustement culturel (à travers 3

dimensions) sur une population d'expatriés français afin d'apporter des précisions attendues (Ott & Michailova, 2016).

1. L'intelligence culturelle comme prédicteur de l'ajustement interculturel et de la performance au travail en expatriation

1.1. L'intelligence culturelle

C'est en développement des travaux de Sternberg (e.g., Sternberg, 1984) que Early et Ang (2003) proposent d'introduire le construit d'IC afin de définir la capacité de l'individu à fonctionner de manière efficace dans des contextes caractérisés par la diversité culturelle. Ce construit est conceptualisé en quatre dimensions : métacognitive, cognitive, motivationnelle et comportementale (Ang et al., 2007). L'IC est une aptitude qui permet un fonctionnement efficace dans des contextes culturels inhabituels. En tant que forme d'intelligence à part entière, elle se différencie de l'intelligence émotionnelle correspondant à la capacité de décoder des émotions dans une culture familière (Crown, 2013). L'IC n'est pas reliée à une culture particulière et correspond plus à un ensemble de capacités pouvant être déployées dans des situations caractérisées par la diversité culturelle (Malek & Budhwar, 2013). Il s'agit d'une aptitude à s'adapter à un nouvel environnement culturel (Ng, Van Dyne, & Ang, 2012). Les dimensions de l'IC renvoient aux capacités différentes (Ng et al., 2012). La dimension métacognitive reflète de la conscience et de la sensibilité culturelle des individus dans les interactions et situations avec des personnes ayant un héritage culturel différent des leurs. Entre autres, elle permet aux individus d'évaluer et de réviser leurs cartes mentales, schémas cognitifs, ce qui facilite leur compréhension des

situations marquées par l'interculturalité (Van Dyne, Ang, & Koh, 2009). La dimension cognitive correspond à la connaissance des normes, pratiques et conventions de différentes cultures qui sont acquises par les expériences personnelles et par l'éducation (Van Dyne et al., 2009). L'intelligence culturelle motivationnelle exprime la capacité d'un individu à diriger son attention et son énergie vers l'apprentissage de nouvelles connaissances culturelles (Ng et al., 2012). Finalement, l'IC comportementale reflète la capacité des individus à manifester des actions verbales et non-verbales appropriées lorsqu'ils interagissent avec des personnes issues de cultures différentes (Van Dyne et al., 2009).

L'IC apparait comme une variable explicative unique permettant de prédire l'efficacité interculturelle. En effet, pour fonctionner efficacement les individus doivent montrer une adaptabilité afin de décider des comportements les plus appropriés dans des situations caractérisées par la diversité culturelle (Malek & Budhwar, 2013).

2.1.2. L'effet de l'intelligence sur l'ajustement interculturel

En situation d'expatriation, qui est caractérisée par une durée déterminée, on s'attend à ce que l'employé soit capable de fonctionner efficacement sur son lieu de travail durant sa mission à l'étranger sans pour autant opérer des changements au niveau identitaire qui surviennent en cas d'installation définitive dans un nouveau pays (Aycan, Kanungo, & Mendonça, 20014). Il est attendu de lui qu'il soit ajusté à son nouveau contexte de travail. L'ajustement culturel correspond au degré de bien-être ou d'absence de stress associé avec le fait d'être expatrié (Black, Mendenhall, & Oddou, 1991). Il est conçu en termes de trois facettes. L'ajustement général correspond au bien-être lié aux différents facteurs indépendant du travail comme les conditions générales de vie, la

nourriture locale, les aménagements, les divertissements, les services de santé. L'ajustement aux interactions est défini comme le bien-être associé dans les interactions avec les individus du pays d'accueil que ce soit au travail ou en dehors du travail. Finalement, l'ajustement au travail renvoie au bien-être relatif au travail, aux tâches fixées par l'organisation (Bhaskar-Shrinivas, Harrison, Shaffer, & Luk, 2005).

Les travaux récents montrent que l'IC des expatriés a un effet positif sur l'ajustement culturel. Les expatriés ayant un niveau d'IC supérieur ont des capacités plus importantes pour interagir efficacement dans différentes cultures et peuvent ainsi plus facilement s'adapter à un pays étranger, ce qui peut être expliqué par la gestion de l'incertitude plus efficace (Malek & Budhwar, 2013 ; Chen, Wu & Bian, 2004 ; Jyoti & Kour, 2015 ; Lee & Kartika, 2014 ; Lin et al., 2012 ; Lu, 2012 ; Sri Ramalu et al.,2012). Quant à la spécification des effets de l'IC sur l'ajustement culturel, la littérature nous donne des indications souvent contradictoires. Ainsi, l'effet de la facette métacognitive de l'IC sur les trois facettes de l'ajustement est considéré comme global (Guðmundsdóttir, 2015) ou partiel, concernant uniquement les facettes générale et interactionnelle (Sri Ramalu et al., 2010 ; 2011). La facette cognitive de l'IC s'avèrerait prédicteur de l'ajustement interactionnel (Sri Ramalu et al., 2010 ; 2011). L'effet positif de ces facettes sur l'ajustement culturel indiqué par Malek et Budhwar (2013) et Lee et Kartika (2014) n'est pas validé dans d'autres études (Ang et al., 2007 ; Subramaniam et al., 2011 ; Zhang & Oczkowski, 2016). Il est possible que les facettes cognitive et métacognitive ne soient pas en lien direct avec l'ajustement culturel. Quant à la facette motivationnelle, un nombre d'études la relie avec toutes les facettes de l'ajustement culturel (Ang et al., 2007 ; Huff et al., 2014 ; Guðmundsdóttir, 2015 ; Sri Ramalu, et al., 2010 ; Sri Ramalu et al., 2011 ; Subraùaniam et al., 2011 ; Zhang & Oczkowski, 2016), tandis que d'autres identifient uniquement l'ajustement général et au travail

(Templer et al., 2006). La facette comportementale de l'IC peut expliquer tous les aspects de l'ajustement culturel (Ang et al., 2007 ; Zhang & Oczkowski, 2016). Au regard des connaissances actuelles hétérogènes, il est difficile de spécifier l'effet des différentes facettes de l'IC sur les différentes facettes de l'ajustement culturel. Nous avançons une hypothèse générale :

H1 : L'intelligence culturelle a un effet positif sur l'ajustement culturel.

1.2. *L'intelligence culturelle et l'ajustement culturel comme prédicteurs de la performance au travail en expatriation*

Comme soulignent les rapports sur les pratiques organisationnelles en lien avec l'expatriation (e.g., Livermore, 2011), peu d'organisations possèdent des procédures structurées et ciblées de sélection, de formation et d'accompagnement d'expatriés, alors qu'il est attendu de ces employés qu'ils aient un niveau de performance exemplaire. Le plus souvent les futurs expatriés sont identifiés de manière informelle ou sur la base de leur performance dans la tâche dans le contexte organisationnel domestique. Les questions d'intégration dans le nouveau contexte culturel ne sont pas systématiquement abordées (Aycan et al., 2014). Pourtant, un mauvais ajustement culturel est à l'origine d'une pauvre performance des expatriés et d'un retour de l'affectation à l'international précoce. Plusieurs auteurs mettent en évidence le lien positif entre l'ajustement culturel au travail et la performance des expatriés (Malek & Budhwar, 2013 ; Bhaskar-Shrinivas et al., 2005 ; Hechanova, Beehr, & Christiansen, 2003 ; Lu, 2012 ; Nunes, Felix, & Prates 2017 ; Wu & Ang, 2011). Cet effet est nuancé dans deux études (Malek & Budhwar, 2013 ; Wu & Ang, 2011). Selon celle-ci, les facettes générale et

interactionnelle de l'ajustement culturel contribuent à la performance contextuelle. Cependant, la relation entre l'ajustement culturel et la performance au travail mérite d'être clarifiée (Malek & Budhwar, 2013 ; Tucker, Bonial, & Lathi, 2004).

De manière générale, la performance au travail est conçue comme l'ensemble de comportements ou d'actions cohérents aux objectifs organisationnels (Campbell, 1990), ou encore comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période donnée au travail (Motowildo, 2003). Dans la littérature reliant l'ajustement culturel et la performance en expatriation, la dernière est souvent opérationnalisée à travers deux aspects : 1) la performance dans la tâche, qui renvoie à la réussite dans la réalisation des tâches assignées et dans l'atteinte des objectifs fixés par l'organisation ; et 2) la performance contextuelle, qui indique l'efficacité dans l'établissement et le maintien de bonnes relations avec les employés locaux (Motowidlo & Van Scatter, 1994 ; Shaffer & al., 2006; Sonnentag & Frese, 2001; Sonnentag et al., 2008). Une telle approche nous paraît réductrice, il nous semble important de s'intéresser également aux aspects relatifs à l'interaction entre l'expatrié et son entourage local. Le modèle développé par Sonnentag et collaborateurs (Sonnentag & Frese, 2001 ; Sonnentag, Volmer, & Spychala, 2008) et opérationnalisé par Lee et Donohue (2012) afin d'étudier plus spécifiquement la performance au travail en expatriation vient comme une solution pertinente par rapport à ce questionnement. Il s'agit de huit catégories de compétences responsables de la performance en expatriation : 1) compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi ; 2) compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi ; 3) communication écrite et orale ; 4) efforts dans l'activité ; 5) maintien d'une discipline personnelle ; 6) contribution à la performance de l'équipe et des collègues ; 7) supervision ; 8) management et administration (Lee & Donohue, 2012 ; Sonnentag &

Frese, 2001; Sonnentag, Volmer, & Spychala, 2008). Actuellement, ce modèle n'est pas mobilisé en lien avec l'ajustement culturel, nous ne pourrons pas avancer d'hypothèses spécifiques aux dimensions évoquées. En revanche, la revue de littérature sur l'effet global de l'ajustement culturel sur la performance au travail, nous permet de proposer une hypothèse générale :

H2 : L'ajustement culturel a un effet positif sur la performance au travail en expatriation.

L'IC occupe une place de plus en plus importante dans la recherche sur les facteurs de la réussite en expatriation (e.g., Sri Ramalu, Rose, & Kumar, 2012). De manière générale, il est constaté qu'un faible niveau de performance en expatriation traduit l'incompréhension des attentes de son entreprise de rattachement dans un nouveau contexte (Stone-Romero, Stone, & Salas, 2003). Pour Ang et co-auteurs (2007), qui ont opérationnalisé ce construit, l'IC explique l'échec ou la réussite de la compréhension du fonctionnement dans un contexte de travail culturellement distinct. L'IC comportementale est positivement liée à la performance dans la tâche (Duff, Tahbaz, & Chan, 2012), ainsi qu'à à la performance contextuelle en expatriation (Subramaniam et al., 2011). Ang et collaborateurs (2007) supposent que toutes les dimensions de l'IC seraient reliées à la performance dans la tâche, tandis que pour Duff et co-auteurs (2012) seulement les facettes métacognitive et comportementale de l'IC seraient liées à la performance dans la tâche. D'autres chercheurs (e.g., Lee & Sukoco, 2010) ne trouvent pas de preuves saillantes de l'effet direct de l'IC sur la performance en expatriation. S'agirait-il de relations plus complexes entre l'IC et la performance au travail en expatriation ?

Bien que certains travaux attestant des liens directs entre l'IC et la performance au travail en expatriation montrent des résultats mitigés et parfois contradictoires, d'autres mettent en évidence des effets indirects de l'IC sur la performance en expatriation, ceux-ci étant médiatisés par l'ajustement culturel. Notamment, Sri Ramalu et collaborateurs (2012) concluent que deux facettes de l'ajustement culturel (interactionnelle et au travail) médiatisent partiellement l'effet de l'IC sur la performance au travail. Jyoti et Kour (2015) témoignent que l'effet de l'IC sur la performance dans la tâche en expatriation est médiatisé par les trois facettes de l'ajustement culturel (générale, interactionnelle et au travail). Lee et Sukoco (2010), ainsi que Lu (2012) mettent en évidence la médiation complète par l'ajustement culturel de l'effet de l'IC sur la performance au travail chez les expatriés. De ce fait, il nous semble pertinent d'avancer l'hypothèse de médiation suivante :

> *HM : L'effet positif de l'intelligence culturelle sur la performance au travail en expatriation est médiatisé par l'ajustement culturel.*

2. Méthode

2.1. Stratégie analytique

Afin d'étudier les effets de l'IC sur la performance au travail médiatisés par l'ajustement culturel, nous avons procédé en suivant plusieurs étapes :

1. Validation de l'échelle d'IC (Ang et al., 2007) en langue française sur un échantillon de tous venants (N=299). L'échelle a été traduite par la méthode d'expert en accord avec les préconisations de Arce-Ferrer et Ketterer (2003) afin

de maximiser la cohérence contextuelle des items[1]. Les analyses statistiques descriptives, ainsi que celles relatives au test de la validité de structure (analyse factorielle confirmatoire) et à la fiabilité (établissement des indices p-Jöreskog) ont été réalisées (SPSS 20.0 ; Lisrel 8.80).

2. Traduction de l'échelle mesurant la performance en expatriation (Lee & Donohue, 2002) également par méthode d'Arce-Ferrer et Ketterer (2003). Lors de la traduction de l'échelle de performance en expatriation, les mêmes étapes ont été suivies que pour l'échelle d'IC.
3. Établissement du questionnaire composé de trois échelles : échelle d'IC (Ang et al. 2007) ; échelle d'ajustement culturel (Black & Stephens, 1989) ; échelle de performance en expatriation (Lee & Donohue, 2002), ainsi que des questions relatives aux informations sociodémographiques (âge, sexe, statut matrimonial, niveau d'études, nombre de langues utilisées en situation d'expatriation, pays d'expatriation, etc.).
4. Diffusion du questionnaire électronique auprès des expatriés (N=201). L'expatriation est considérée comme une mission d'une durée entre 6 mois et 5 ans que l'entreprise confie à son employé dans un pays étranger (Aycan et al., 2014). Ce mode d'administration a été choisi en raison de la rareté et de l'accès difficile de la population cible. Les participants ont été contactés via différents réseaux sociaux (Facebook et LinkedIn). 101 groupes d'expatriés sur 124 identifiés sur Facebook ont accepté la diffusion du questionnaire sous format électronique. La diffusion comprenait deux vagues de deux semaines dont une relance. La diffusion

[1] Trois experts bilingues ayant vécu en France et dans un pays anglo-saxon pendant au moins 6 mois consécutifs ont réalisé chacun sa traduction. Ces trois versions ont été ensuite reconsidérées d'abord par les experts bilingues, puis par les experts psychologues. La version de la CQS ainsi produite a été soumise au test de clarté sur un échantillon de dix personnes ayant une formation n'excédant pas le niveau BAC. Certaines formulations ont été simplifiées à l'issue du test de clarté.

sur LinkedIn a été effectuée via les contacts avec les professionnels du domaine de l'expatriation.

5. Traitement des données via SPSS 20.0 (statistiques descriptives, indices de fiabilité et corrélations) et Lisrel 8.80 (test du modèle causal).

2.1. Echantillons

2.1.1. Echantillon de l'étude de validation de l'échelle d'intelligence culturelle (Ang et al., 2007)

Afin de valider l'échelle d'IC, nous avons constitué un échantillon de 299 participants dont l'âge moyen était de 28 ans (écart-type = 11 ans), 24% étaient des hommes, 36% avaient une expérience de vie à l'étranger et 81% avaient grandi en France. Nos participants avaient en moyenne 8 amis étrangers et parlaient en moyenne une langue étrangère.

2.1.2. Échantillon de l'étude principale

L'échantillon de notre étude est composé de 201 participants de nationalité française, dont 58.7% de femmes. La moyenne d'âge des participants est de 31 ans (écart-type = 8 ans). Quatre-vingt-treize pour-cent des participants rapportent avoir un niveau supérieur au Bac ; 95% des participants utilisent plus d'une langue en situation de travail. Leur durée moyenne d'expatriation est en moyenne de 40 mois. Ils sont expatriés dans 39 pays différents ; 80.1% d'entre-deux travaillent dans des entreprises privées, 11.9% dans des entreprises publiques et 8% dans des entreprises mixtes. En

termes de statut matrimonial, 33.8 % vivent seuls, les autres sont en couple. Au sein de cette dernière catégorie, 40.3 % sont accompagnés par leur conjoints à l'international.

2.2. Mesures

La première étude qui consistait à valider l'échelle d'IC en langue française s'est appuyée sur l'échelle Cultural Quotient Scale (CQS) d'Ang et collègues (2007) présentée ci-dessous.

Le questionnaire administré lors de la deuxième étude comprenait les échelles suivantes :

1. La Cultural Quotient Scale (CQS) d'Ang, Van Dyne, Ng, Koh, Templer et Tay (2007) (version française validée lors de l'Etude 1) a été utilisée afin de mesurer l'IC. L'échelle comporte 20 items et se compose de 4 facettes : 1) IC métacognitive, MC (4 items ; ρ-Jöreskog = .73) ; 2) IC cognitive, COG (6 items ; ρ-Jöreskog = .87) ; 3) IC motivationnelle, MOT (5 items ; ρ-Jöreskog = .79) ; et 4) IC comportementale, BEH (5 items ; ρ-Jöreskog = .77). L'échelle de réponses est une échelle de Likert en 7 points allant de (1) fortement en désaccord à (7) fortement en accord. Exemple d'item : *Lorsque je parle, j'emploi les pauses et les silences différemment suivant les situations interculturelles*.

2. La Cross Cultural Adjustment Scale (CCSA) de Black et Stephens (1989) nous a servi pour mesurer l'ajustement interculturel. Cette échelle (14 items) est composée de 3 dimensions : 1) ajustement général, CdV (7 items ; α-Chronbach = .82) ; 2) ajustement interactionnel, LA (4 items ; α-Chronbach = .89) ; 3) ajustement au

travail, TA (3 items ; α-Chronbach = .81). Les réponses se font sur une échelle de Likert en 6 points allant de (1) pas adapté du tout à (7) complètement adapté. Exemple d'item : *Indiquez votre degré d'adaptation aux échanges quotidiens avec les personnes du pays*.

3. L'échelle de Lee et Donohue (2002) a été choisie afin de mesurer la performance au travail en expatriation pour deux raisons. Premièrement, elle est fondée sur le modèle de la performance au travail de Campbell (1990). Deuxièmement, elle est spécifique à la situation d'expatriation. L'échelle comprend 32 items et est composée de 6 dimensions : performance dans la tâche, TP (7 items ; α-Chronbach = .90) ; performance dans la communication, CP (4 items ; α-Chronbach = .87) ; démonstration d'efforts, DE (2 items ; α-Chronbach = .78) ; maintien de la discipline, MD (5 items ; α-Chronbach = .72), travail en équipe et le leadership TL (8 items ; α-Chronbach = .86), performance dans les tâches administratives et managériales MA (6 items ; α-Chronbach = .78). Les réponses sont enregistrées selon une échelle en 7 points, de (1) fortement en désaccord à (7) fortement en accord. Exemple d'item : *Par rapport à votre situation d'expatriation, indiquez à quel point vous êtes capable de faciliter la performance de vos pairs et de votre équipe*. L'échelle en langue française possède une bonne validité de structure, car le modèle de mesure à 6 dimensions a été validée ((χ^2(df)=244,29(150) ; p<.05; RMSEA=.06 (.04;.07) ; CFI = .99; SRMR = .04).

3. Résultats

3.1. Résultats de la validation de l'échelle d'intelligence culturelle

L'analyse factorielle confirmatoire réalisée sous Lisrel 8.80 a confirmé la structure quadri-dimensionnelle de l'IC. L'appréciation des indices d'ajustement des modèles concurrents testés nous a permis de conclure que le modèle à quatre facteurs est celui qui explique le mieux le construit d'IC. Il est caractérisé par les indices d'ajustement suivants : χ^2(ddl) = 300.98(128) ; SRMR = .05 ; RMSEA = .07 ; CFI = .97[2]. Quant aux modèles alternatifs, leur qualité d'ajustement est inférieure. Ainsi, le modèle a un facteurs est caractérisé par χ^2(ddl) = 878.55(170) ; SRMR = .08 ; RMSEA = .12 ; CFI = .91 ; le modèle à deux facteurs ne converge pas ; les modèles à trois facteurs possèdent les indices suivants : χ^2(ddl) = 588.79/ 533.30(167/149) ; SRMR = .07 ; RMSEA = .09 ; CFI = .94. Tous les indices d'ajustement du modèle à quatre facteurs se retrouvent dans les plages correspondant à un bon modèle (Hu & Bentler, 1997). Toutes les facettes de l'IC possèdent une bonne consistance interne (Tableau 1) (Streiner, 2003a ; 2003b). La facette métacognitive est caractérisée par un ρ de Jöreskog égal à .73, qui est supérieur au seuil critique de .70 (DeVellis, 2003). La facette cognitive possède un ρ de Jöreskog élevé (.84). Quant aux facettes motivationnelle et comportementale, leurs consistances internes sont considérées comme bonnes, car très proches du seuil de .80 (ρ = .77 et ρ =.79 respectivement). L'échelle en général possède un excellent indice de consistance interne (ρ = .91). Comparée à la version originelle de la CQS (Ang et al., 2007), sa version française est caractérisée par les coefficients de consistance interne légèrement inférieurs (.73 versus .88 pour l'IC métacognitive ;

[2] SRMR - *standardized root mean square residual*; RMSEA - *root-mean-square error of approximation*; CFI - *comparative fit index.*

.84 versus .89 pour l'IC cognitive ; .77 versus .81 pour l'IC motivationnelle ; et .79 versus .86 pour l'IC comportementale).

— Insérer Tableau 1 ici —-

Il s'agit donc d'un outil avec des qualités psychométriques requises qui peut être utilisé en langue française.

3.2. Résultats de l'étude principale

Le Tableau 2 présente les moyennes, les écarts-types et les α-Chronbach des variables retenues pour le test du modèle causal, ainsi que les corrélations de Pearson entre ces variables. La dimension métacognitive de l'IC a été exclue de l'analyse, car aucune corrélation significative entre cette variable et les dimensions de l'ajustement culturel et de la performance au travail en expatriation n'a été obtenue dans la présente étude. Grâce à ce tableau, nous constatons que les corrélations entre les dimensions de l'ajustement culturel et celles de la performance au travail en expatriation sont caractérisées par une taille d'effet plus importante (varie de .25 à .53) comparées aux corrélations entre les dimensions de l'intelligences culturelle et de la performance au travail (varie de .19 à .34). Cette première lecture va dans le sens de l'hypothèse de médiation formulée dans la section 1.2 « *L'effet positif de l'intelligence culturelle sur la performance au travail en expatriation est médiatisé par l'ajustement culturel* ».

—- Insérer Tableau 2 ici —-

Ainsi, nous concluons que la modélisation en équations structurales sous Lisrel 8.80 doit être réalisée afin de tester notre modèle hypothétique à l'exception de l'IC métacognitive. Le modèle obtenu (Figure 1) montre un ajustement proche du satisfaisant (Hu & Bentler, 1999 ; Moshagen & Auerswald, 2018) : χ^2 (ddl) = 1667.64(1008), p < .004 ; RMSEA = .06 (.05 ; .06) ; CFI = .96 ; NNFI = .95 ; SRMR = .16. Tous les indices d'ajustement, à part le SRMR, respectent les seuils recommandés dans la littérature (Hooper, Coughlan, & Mullen, 2008 ; Hu & Bentler, 1999 ; Moshagen & Auerswald, 2018 ; O'Boyle & Williams, 2011). Le fait que le SRMR soit supérieur à .08 (seuil recommandé) peut être expliqué par deux raisons : 1) le taille de l'échantillon (N = 201) est faible au regard du nombre de paramètres examinés (12 variables, 47 items) du modèle structural ; 2) les coefficients de saturation dans le modèle de mesure ne sont pas suffisamment élevés (Moshagen & Auerswald, 2018). Nous adresserons cette limite dans la discussion.

Le modèle issu de notre étude (Figure 1) confirme les hypothèses qui sont formulées de manière générale et qui ne spécifient pas les effets relatifs aux différentes facettes des construits examinés au regard de l'absence du consensus dans la littérature empirique (§§ 1.1 et 1.2). Ce modèle met également en évidence plusieurs effets spécifiques de l'IC sur la performance au travail médiatisés par l'ajustement culturel. Au regard de l'absence d'incidence de la facette métacognitive de l'IC sur l'ajustement culturel ni la performance en expatriation, l'hypothèse de médiation (HM : *L'effet positif de l'intelligence culturelle sur la performance au travail en expatriation est médiatisé par l'ajustement culturel)* et l'hypothèse H1 (*L'intelligence culturelle a un effet positif sur l'ajustement culturel)* s'avèrent partiellement vérifiées. En revanche, nous différencions les effets de trois facettes de l'IC : cognitive, motivationnelle et comportementale. Ainsi, l'effet de l'IC cognitive sur la performance dans la tâche est médiatisé par l'ajustement culturel général ; son effet sur la performance relative au

maintien de la discipline est à la fois médiatisé par l'ajustement culturel général et l'ajustement culturel interactionnel ; enfin, son effet sur la performance relative à la communication est médiatisé par l'ajustement culturel interactionnel. Quant à la dimension motivationnelle de l'IC, elle prédit, de manière indirecte, les mêmes dimensions de la performance de l'expatrié, ses effets sont médiatisés de la manière identique à la dimension cognitive de l'IC. La dimension comportementale de l'IC affecte indirectement les formes de la performance de l'expatrié relatives aux : maintien de la discipline, communication, maintien de l'effort, leadership et management. Ces effets sont médiatisés par une seule dimension de l'ajustement culturel, celui au travail.

—- Insérer Figure 1 ici —-

Figure 1. *Effets de l'intelligence culturelle sur la performance au travail en situation d'expatriation médiatisés par l'ajustement culturel.*

Il est important de souligner que le pourcentage de la variance expliquée de la performance à la tâche reste modéré comparé aux autres dimensions de la performance en expatriation. La performance relative au maintien de la discipline, à la communication au travail, à la démonstration de l'effort et au management est expliquée par le modèle proposé de manière très précise (variance expliquée se situant entre 84% et 87%) (Figure 1). La même différence est constatée au niveau de l'ajustement culturel. L'ajustement relatif au travail est le moins bien expliqué par l'IC (12% de la variance expliquée) comparé à l'ajustement général et interactionnel (26% et 32% de la variance expliquée respectivement) (Figure 1). Il est également à noter que l'ajustement culturel au travail n'a pas d'effet sur la performance dans la tâche (Figure 1). De ce fait, l'hypothèse H2 (*L'ajustement culturel a un effet positif sur la performance au travail en expatriation*) est globalement confirmée, les effets des trois

facettes de l'ajustement culturel sur les six facettes de la performance en expatriation sont spécifiés.

4. Discussion

Il s'agit de la première étude sur la population des expatriés français qui démontre que la performance en expatriation dépend de l'IC et de l'ajustement culturel de l'expatrié. Au-delà de la validation du modèle à médiation selon lequel les effets de l'IC sur la performance au travail en expatriation sont médiatisés par l'ajustement culturel (hypothèse HM, § 1.2), nous avons spécifié les effets de différentes facettes de l'IC sur la performance chez les expatriés français en lien avec les perspectives de recherche récemment proposées (Ott & Michailova, 2016). Notre étude a permis de comprendre si les conclusions obtenues sur les populations anglophones (e.g., Ang et al., 2007 ; Che Rose, Sri Ramalu,Uli, & Kumar, 2010 ; Duff et al., 2012 ; Gupta et al., 2013 ; Jyoti & Kour, 2015 ; Lee & Sukoco, 2010, 2012 ; Lu, 2012 ; Sri Ramalu et al., 2012 ; Rockstuhl et al., 2011 ; Huff, 2013) pouvaient être observées sur d'autres populations et, donc, être généralisées.

Nous avons démontré que toutes les facettes de l'IC n'ont pas le même niveau d'importance pour l'ajustement culturel en expatriation, ce qui est contraire au postulat de Ang et co-auteurs (2007). Nous avons avancé une hypothèse générale de l'effet positif de l'IC sur la performance au travail en situation d'expatriation médiatisé par l'ajustement culturel (hypothèse HM : « *L'effet positif de l'intelligence culturelle sur la performance au travail en expatriation est médiatisé par l'ajustement culturel* », § 1.2), compte tenu de l'état de la littérature actuelle. Par rapport à cette hypothèse, trois sur quatre facettes de l'IC (cognitive, motivationnelle et comportementale) affectent

indirectement six facettes de la performance en expatriations (en lien avec la tâche, le maintien de la discipline, la communication, le maintien de l'effort, le leadership et le management). Ces effets sont complétement médiatisés par trois facettes de l'ajustement culturel (générale, interactionnelle et liée au travail). La facette métacognitive s'avère sans importance dans le modèle empirique confirmée. Les trois autres facettes de l'IC semblent diverger en termes de leur capacité à expliquer différentes formes de performance en expatriation. L'IC comportementale, médiatisée par l'ajustement culturel interactionnel et général, prédit la performance en expatriation en lien avec la gestion des relations au travail : communiquer, gérer les équipes, être un leader efficace, etc. Mais elle n'a aucune incidence sur la performance dans la tâche à l'inverse de certaines conclusions (Ang et al., 2007 ; Duff et al., 2012). Quant à l'IC motivationnelle, elle affecte indirectement la performance dans la tâche, ainsi que la performance relative au maintien de la discipline et à la communication. L'IC cognitive est caractérisée par les mêmes effets, mais de taille plus faible à la différence de l'IC motivationnelle. L'hypothèse de médiation HM est donc partiellement vérifiée et spécifiée.

Quant à l'hypothèse H2 stipulant que *« l'ajustement culturel a un effet positif sur la performance au travail en expatriation »* (§ 1.2), elle est globalement vérifiée. Il est toutefois à noter que chaque facette de l'ajustement culturel n'affecte pas toutes les facettes de la performance en expatriation. Ce constat mérite d'être examiné dans la lumière des preuves antérieures. Ainsi, contrairement aux résultats publiés par Malek et Budhwar (2013), dans notre étude l'ajustement culturel au travail n'a pas d'effet sur la performance dans la tâche, en revanche, il affecte les facettes de la performance au travail en lien avec la gestion des relations au travail : performance dans la communication, en qualité de leader, dans le management, ainsi que performance

relative à la démonstration de l'effort et au maintien de la discipline. Toutes ces facettes de la performance sont indirectement affectées par l'IC comportementale dont l'effet est médiatisé par l'ajustement général et interactionnel. Selon deux études (Ang et al., 2007 ; Zhang & Oczkowski, 2016), les facettes motivationnelle et comportementale de l'IC apparaissent comme les plus importantes pour l'ajustement culturel. Dans notre modèle, la facette motivationnelle de l'IC prédit indirectement la performance dans la tâche, mais aussi celle relative à la communication et au maintien de la discipline. L'IC comportementale prédit indirectement toutes les facettes de la performance sauf celle dans la tâche. Globalement, nos résultats vont dans le sens du modèle d'effets de l'IC sur la performance en expatriation médiatisés par l'ajustement culturel (Jyoti & Kour, 2015 ; Lee & Sukoko, 2010 ; Lu, 2012 ; Ramalu et al., 2012). Au-delà de ce constat, ils offrent un regard nuancé sur l'effet de différentes facettes de l'IC sur les différents aspects de la performance en expatriation. En ce sens, nos résultats apportent une confirmation et, en plus, une spécification de l'hypothèse H1 selon laquelle *« l'intelligence culturelle a un effet positif sur l'ajustement culturelle »* (§ 1.1). Comme le soulignent Ott et Michailova (2016) dans leur revue systématique, l'IC a davantage d'effets sur les aspects de vécu en expatriation qui n'ont pas de liens directs avec l'expertise technique au travail. Nous faisons la même conclusion au regard de la faible variance expliquée de la performance dans la tâche comparée aux autres facettes de la performance en expatriation. C'est plutôt l'efficacité dans l'établissement et le maintien des relations de travail fructueuses et agréables, surtout avec les personnes ayant un historique culturel différent, qui sera fonction de l'IC de l'expatrié. Quant à spécificité de l'IC comportementale, certains chercheurs la considèrent comme résultante des trois autres facettes de l'IC (Gooden, Creque, Chin-Loy, 2017 ; Ott & Michailova, 2016). Elle serait, donc, plus proximale à la performance en expatriation.

Selon notre étude, la performance en expatriation dépend davantage des facettes motivationnelle et comportementale de l'IC d'un côté, et de l'ajustement culturel général et interactionnel de l'autre. Cela signifie que l'intérêt pour les autres cultures, la capacité de l'expatrié à diriger ses efforts vers l'acquisition de nouvelles connaissances culturellement spécifiques, ainsi que sa capacité à mettre en place un comportement (langage non verbale, expression orale, code vestimentaire) approprié au contexte culturel dans lequel il opère va lui permettre d'être efficace dans l'établissement et la gestion des relations au travail, la communication de ses attentes et l'orientation de son équipe envers la réalisation des objectifs formulés. En l'occurrence, son expertise métier, l'aspect technique du travail, ne sera que modérément affectée par l'IC (facettes cognitive et motivationnelle uniquement) et l'ajustement culturel (facettes générale et interactionnelle uniquement). Cette conclusion aurait des répercussions sur la sélection, la formation et l'accompagnement des expatriés. Les critères d'évaluation devraient moins concerner les compétences techniques et l'expérience professionnelle antérieure et prendre davantage en considération la volonté (IC motivationnelle) et la capacité de l'expatrié à acquérir de nouveaux modèles d'interaction (IC comportementale). Afin de discriminer entre les candidats à l'expatriation, l'échelle d'IC pourrait être utilisée lors de la sélection. Quant à la formation, ses différentes modalités sont également à réexaminer. La formation de pré-départ qui vise le développement des facettes métacognitive et cognitive de l'IC s'avère peu efficace comparée à la formation *in situ* qui renforce l'IC comportementale et, par conséquent, la performance en expatriation (Wurtz, 2014). De la même manière, l'exposition culturelle précédant l'expatriation n'a pas beaucoup d'importance pour la réussite d'expatriation. En l'occurrence, l'exposition culturelle *in situ*, notamment sous forme d'interaction régulière avec des porteurs de la culture d'accueil dès l'arrivée augmente l'IC motivationnelle et comportementale (e.g., Holtbrügge & Engelhard,

2016 ; Moon, Choi, & Jung, 2012). En fonction de sa temporalité et de son focus, la formation n'aurait pas la même incidence sur l'IC. Nous préconisons de privilégier la formation *in situ* focalisée sur la capacité de l'expatriée à diriger son attention vers les spécificités du contexte culturel nouveau et sur sa capacité à développer et à utiliser les modèles de comportement adéquates. Cela notamment serait possible à travers des jeux de rôles et des réunions avec les employés locaux commentés et analysés par un spécialiste. En ce qui concerne l'accompagnement de l'expatrié, un questionnaire en ligne pourrait être utilisé afin d'identifier le degré d'ajustement culturel, surtout dans sa forme générale et interactionnelle, par exemple, l'échelle de Black et Stephens (1989). De plus, le suivi à travers des sessions régulières avec un psychologue du travail permettrait d'identifier les lacunes spécifiques en lien avec l'IC comportementale : le déploiement approprié de l'expression faciale dans différentes situations professionnelles et générales, l'usage du registre de langue, l'utilisation adéquate des vêtements, etc. De manière générale, les pratiques relatives à la sélection, à la formation et à l'accompagnement des expatriés doivent représenter une partie intégrante du dispositif organisationnel de gestion de la ressource humaine expatriée. Nous espérons que la question de la réussite en expatriation intéressera les entreprises multinationales et que nous pourrons non seulement étudier les effets de l'IC dans la perspective temporelle, mais aussi, tester l'efficacité de différents dispositifs de formation sur le renforcement de l'IC ; par conséquent, l'amélioration de l'ajustement culturel et la performance en expatriation.

Notre étude, bien qu'elle apporte une contribution à la compréhension nuancée des effets de l'IC sur la performance en expatriation et permet de comparer ces connaissances aux résultats obtenus auprès des populations principalement anglophones, n'est pas dépourvue d'un nombre de limites.

Premièrement, nous n'avons pas pu conserver la facette métacognitive dans le modèle empirique des effets de l'IC, ce malgré la validation de la structure quadridimensionnelle du construit de l'IC. Comme il a été souligné dans les publications récentes (Gooden et al., 2017 ; Ott & Michailova, 2016), le construit de l'IC mérite d'être encore clarifié. Au-delà de la question de l'indépendance des facettes de l'IC, nous supposons qu'il peut s'agir du caractère dynamique du construit. Notamment, les facettes métacognitive et cognitive peuvent précéder le développement de la facette motivationnelle, qui, à son tour, précède la facette comportementale. En tout cas, Gooden et collègues (20017) accentuent le fait que 28% de la variance expliquée de l'IC comportementale sont dûs aux trois autres facettes de l'IC.

Quant au test du modèle, nous avons rencontré une limite relative à l'indice SRMR (*square root mean residual*) qui est supérieur à .08, il s'agit du seuil préconisé par Hu & Bentler (1999) jusqu'à récemment. Selon les derniers avancés statistiques en sciences humaines et sociales (Moshagen & Auerswald, 2018), l'indice SRMR est considéré comme sensible au rapport entre la taille de l'échantillon et le nombre de paramètres (items du questionnaires) étudiés. Au regard de notre échantillon (201 personnes), le nombre de paramètres (12 variables latentes, 47 retenus dans l'analyse) peut être considéré comme trop important (Moshagen & Auerswald, 2018). Deuxièmement, le SRMR souffre des coefficients de saturations qui n'atteignent pas toujours le seuil de .7 conseillé pour l'analyse factorielle confirmatoire (Moshagen & Auerswald, 2018 ; Tabachnik & Fidel, 2007).

Parmi les limites de notre étude, il faut également souligner son caractère transversal et non probabiliste. Malheureusement, nous n'avons pas réussi à obtenir un accord pour la réalisation d'une étude longitudinale auprès d'une entreprise. Le recueil de données

a été possible grâce à la bienveillance des groupes d'expatriés français auprès desquels le questionnaire a été diffusé. Le recueil de données via le questionnaire électronique est aujourd'hui considéré comme une méthode à part entière avec ses avantages et limites (Callegaro, Lozar Manfreda, & Vehovar, 2015). La recherche auprès des populations cibles spécifiques dont la structure demeure inconnue, l'accès difficile et la rémunération des participants impossible, requiert l'acceptation d'un nombre de biais et de limites (idem). Par exemple, la limite du design transversal relative au test de la causalité peut être surmontée lorsqu'il existe une indication conceptuelle forte de la non réversibilité des effets (e.g., Privitera, 2017). Bien que les résultats de notre étude doivent être considérés avec précaution du point de vue statistique, le consensus théorique paraît vraisemblable. Selon la dernière revue systématique de Ott et Michailova (2016), l'IC (une aptitude spécifique) semble précéder la performance en expatriation (une forme de comportement) ; la réversibilité de cet effet causal n'est pas questionnée. De ce fait, les hypothèses et les conclusions de notre étude sont présentées sous forme causale.

Quant au caractère non probabiliste de notre échantillon, nous avons suivi les recommandations de Callegaro et collègues (2015) afin de réduire au maximum l'erreur de non couverture en répertoriant les groupes d'expatriés français accessibles via Internet. Compte tenu de l'usage élevé d'Internet au sein de notre population cible, l'échantillon de l'étude peut être considéré comme satisfaisant (Callegaro et al., 2015). De toutes les manières, les conclusions communiquées doivent être considérées plutôt sous forme de perspectives de recherche dans le domaine de la psychologie interculturelle des organisations et non comme des résultats généralisables.

Nous proposons plusieurs perspectives à l'issue de notre étude. Premièrement, il nous paraît pertinent de préciser la structure du construit d'IC et de tester le modèle processuel au regard de l'effet plus prononcé de l'IC comportementale à la fois sur

l'ajustement culturel et sur la performance en expatriation en prolongement des perspectives soulevées par Ott et Michailova (2016). Deuxièmement, nous visons en guise de perspective méthodologique, la perfection de l'échelle d'IC. Éventuellement, de nouveaux items pourraient être formulés en accord avec la définition de chaque facette de l'IC. Sur le plan méthodologique, la mesure auto-rapportée de la performance au travail représente un biais important (Donaldson & Grant-Vallon, 2002). L'utilisation de différentes sources d'information - selon le type de relation au travail (horizontal versus vertical), mais aussi selon la proximité culturelle entre les employés (culture de l'expatrié versus culture du pays d'accueil) permettrait d'augmenter l'objectivité de l'évaluation de la performance. Finalement, la mise en place d'un plan d'étude longitudinale serait propice à la compréhension du caractère dynamique du construit d'IC, mais aussi de ses effets sur l'ajustement culturel et sur la performance au travail en expatriation.

5. Conclusion

Notre étude permet de produire les conclusions suivantes :

1. L'IC affecte la performance au travail en expatriation indirectement, ses effets sont médiatisés par l'ajustement culturel.
2. Toutes les facettes de l'IC n'ont pas la même importance pour la performance de l'expatrié.
3. L'IC affecte davantage l'ajustement culturel qui se situe en dehors de l'aspect instrumental du travail. Elle prédit de manière saillante les facettes générale et interactionnelle de l'ajustement culturel.
4. Le même type de résultat est observé en lien avec la performance en expatriation. La performance dans la tâche est la moins bien expliquée par l'IC médiatisée par

l'ajustement culturel. En revanche, les aspects de la performance relatifs à la qualité des relations entre l'expatrié et son entourage professionnel dépendent largement de l'IC comportementale et de l'ajustement culturel général et interactionnel.

5. La sélection de futurs expatriés gagnerait en efficacité avec l'usage de l'échelle d'IC validée en langue française.
6. La formation et l'accompagnement d'expatriés doit être focalisée sur la facette comportementale de l'IC - la capacité à ajuster son comportement en fonction du contexte culturel de travail (comportement non verbal, code vestimentaire, modèles de communication, etc.).
7. La gestion de la ressource humaine expatriée dans sa globalité devrait prendre forme d'un dispositif organisationnel universel intégrant des outils de diagnostic quantitatifs et des outils d'intervention développés en accord avec les interactions types correspondant à chaque destination.

Références

Ang, S., Van Dyne, L., & Koh, C. (2006). Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence. *Group & Organization Management*, *31*, 100-123.

Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K.Y., Templer, K.J., Tayl, C., & Chandraseka, N.A. (2007). Cultural intelligence: its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review*, *3*(3), 335-371.

Aycan, Z., Kanungo, R.N., & Mendonça, M. (2014). *Organizations and management in cross-cultural context*. Sage Publications.

Barrett, P. (2007). Structural equation modelling: Adjudging model fit. *Personality and Individual Differences*, *42*(5), 815-24.

Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D.A., Shaffer, M.A., & Luk, D.M. (2005). Input based and time-based models of international adjustment: a meta-analytic evidence and theoretical extensions. *Academy of Management Journal*, *48*(2), 257-281.

Black, S., Mendenhall, M.E., & Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspective. *The Academy of Management Review*, *16*(2), 291-317.

Blasco, M., Feldt, L.E., & Jakobsen, M. (2012). If only cultural chameleons could fly too: A critical discussion of the concept of cultural intelligence. *International Journal of Cross-Cultural Management*, *12*(2), 229-245.

Boudreau, M-C., Loch, K.D., & Straub, D. (1998). Going global: Using information technology to advance the competitiveness of the virtual transnational organization. *Academy of Mangament Executive*, *12*(4), 120-128.

Callegaro, M., Lozar Manfreda, K., & Vehovar, V. (2015). *Web survey methodology.* Sage Publications.

Caliguiri, P.M. (2000). Selecting expatriates for personality characteristics: A moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment. *Management International Review*, *40*(1), 61-80.

Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology, in M. D. Dunnette and L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 687-732). PaloAlto: Consulting Psychologists Press.

Che Rose, R., Sri Ramalu, S., Uli, J., & Kumar, N. (2010). Expatriate performance in international assignments: The role of cultural intelligence as dynamic intercultural competency. *International Journal of Business and Management*, *5*(8), 76-85.

Chen, A.S., Wu, I., & Bian, M. (2014). The moderating effects of active and agreeable conflict management styles on cultural intelligence and cross-cultural adjustment. *International Journal of Cross-Cultural Management, 14*(3), 270–288. https://doi.org/10.1177/1470595814525064

Crowne, K.A. (2013). An empirical analysis of three intelligences. *Canadian Journal of Behavioural Science, 45*(2), 105-114.

Donaldson, S.I., & Grant-Vallon, E.J. (2002). Understanding self-report bias in organizational behavior research. *Journal of Business and Psychology, 17*(2), 245-260.

Duff, A.J., Tahbaz, A., & Chan, C. (2012). The Interactive effect of cultural intelligence and openness on task performance. *Research and Practice in Human Resource Management*, *20*(1), 1-12.

Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures.* Palo Alto, CA: Stanford University Press.

Erez, M., Lisak, A., Harush, R., Glikson, E., Nouri, R., & Shokef, E. (2013). Going global: developing management students' cultural intelligence and global identity in culturally diverse virtual teams. *Academy of Management Learning & Education*, *12*(3), 330- 355.

Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, *18*, 39-50.

Gooden, D.J., Creque, C.A., & Chin-Loy, C.C. (2017). The impact of metacognitive, cognitive and motivational cultural intelligence on behavioural cultural intelligence. *International Business & Economies Research Journal*, *16*(3), 223-230.

Grant-Vallone, E.J., & Ensher, E.A. (2001). An examination of work and personal life conflict, organisational support, and employee health among international expatriates. *International Journal of Intercultural Relations*, *25*, 261-278.

Guðmundsdóttir, S. (2015). Nordic expatriates in the US: The relationship between cultural intelligence and adjustment. *International Journal of Intercultural Relations, 47*, 175– 186. Doi.org/10.1016/j.ijintrel.2015.05.001

Gupta, B., Singh, D., Jandhyala, K., & Bhatt, S. (2013). Self-monitoring, cultural traininig and prior international work experience as predictors of cultural intelligence: A study of Indian expatriates. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, *4*(1), 56-71.

Hampden-Turner, C., & Trompenaars, F. (2006). Cultural intelligence: Is such a capacity credible? *Group and Organization Management*, *31*(1), 56-63.

Hechanova, R., Beehr, T.A., & Christiansen, N.D. (2003). Antecedents and consequences of employees' adjustment to overseas assignment: A meta-analytic review. *Applied Psychology: An international review*, *52*(2), 213-236.

Holtbrügge & Engelhard, F. (2016). Study abroad programs: Individual motivations, cultural intelligence, and the mediating role of cultural boundary spanning. *Academy of Management Learning & Education, 15*(3), 435-455.

Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit, Electronic *Journal of Business Research Methods*, *6*(1), 53-60.

Huff, K.C., Song, P., & Gresch, E.B. (2014). Cultural intelligence, personality, and cross-cultural adjustment: A study of expatriates in Japan. *International Journal of Intercultural Relations, 38*, 151–157. http://doi.ord/10.1016/j.ijintrel.2013.08.005

Jyoti, J., & Kour, S. (2015). Assessing the cultural intelligence and task performance equation. Mediating role of cultural adjustment. *Cross Cultural Management*, *22*(2), 236-258.

Lee, L., & Donohue, R. (2012). The construction and initial validation of a measure of expatriate job performance. *The International Journal of Human Resource Management*, *23*(6), 1197-1215.

Lee, L.Y., & Sukoco, B.M. (2010). The effects of cultural intelligence on expatriate performance: the moderating effects of international experience, *The International Journal of Human Ressource Management*, *21*(7), 963-981.

Lin, Y-C., Chen A.S-Y., & Song Y-C. (2012). Does your intelligence help to survive in a foreign jungle? The effects of cultural intelligence and emotional intelligence on cross- cultural adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, *36*(4), 541-552.

Livermore, D. (2011). *The cultural intelligence différence: Master the one skill you can't do without in today's global economy*. New York, United States : American Management Association.

Loth, D. (2006). Les enjeux de la diversité culturelle : le cas du management des équipes interculturelles. *Revue internationale sur le travail et la société*, *4*(2), 124-133.

Lu, S. (2012). *The impact of cultural intelligence in facilitating expatriate performance: The mediating role of cultural adjustment and cultural effectiveness.* Ph.D. Thesis. Auckland University.

Malek, M., & Budhwar, P. (2013). Cultural intelligence as a predictor of expatriate adjustment and performance in Malaysia. *Journal of World Business*, *48*, 222-231.

Moon, H.K., Choi, B.K., & Jung, J.S. (2013). Comprehensive examination on antecedents of cultural intelligence: Case of South Korea. *Personnel Review, 42*(4), 440-465.

Motowildo, S.J. (2003). Job performance. In W.C. Borman, D.R. Ilgen, & R.J. Klimoski (Eds.), *Handbook of industrial and organisational psychology* (pp. 39-53). Hoboken, New Jersey: Wiley.

Motowidlo, S. J. & Van Scatter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance, *Journal of Applied Psychology*, *79*, 475-480.

Ng, K.Y., Van Dyne, L., & Ang, S. (2012). Cultural intelligence: A review, reflections, and recommendations for future research. In A. M. Ryan, F. T. L. Leong, & F. L. Oswald (Eds.), *Conducting multinational research: Applying organizational psychology in the workplace* (pp. 29-58). Washington, DC: American Psychological Association.

Nunes, I.M., Felix, B., & Prates, L.A. (2017). Cultural intelligence, cross-cultural adaptation and expatriate performance: A study with expatriates living in Brazil. *Human Revista de Administração*, *52*(3), 219-232.

Ott, D., & Michailova, S. (2016). Cultural Intelligence: A review and new research avenues. *International Journal of Management Reviews*, 1-21.

Pena-Vinces, J.C., Cepeda-Carrion, G., & Chin, W.W. (2012). Effect of ITC on the international competitiveness of firms, *Management Decision*, *50*(6), 1045-1061.

Privitera, G.J. (2017). *Research methods for the behavioural sciences. 2nd edition.* Sage Publications.

Ralston, D.A., Terpstra, R.H., Cuniff, M.K., & Gustafon, D.J. (1995). Do expatriates change their behaviors to fit a foreign culture? A study of American expatriates' strategies of upward influence. *Management International Review*, *35*, 109-122.

Regh, M.T., Gundlach, M.J., & Grigorian, R.A. (2012). Examining the influence of cross-cultural training on cultural intelligence and specific self-efficacy. *Cross-cultural Management: An International Journal*, *19*, 215-232.

Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L., & Annen, H. (2011). Beyond EQ and IQ: The role of cultural intelligence in cross-border leadership effectiveness in a globalized world. *Journal of Social Issues*, *64*(7), 825-840.

Shaffer, M. A., Harrison, D. A., Gregersen, H., Black, J. S., & Ferzandi, L. A. (2006). You can take it with you: Individual differences and expatriate effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, *91*, 109–125.

Sharma, S., Mukherjee, S., Kumar, A., & Dillon, W.R. (2005). A simulation study to investigate the use of cutoff values for assessing model fit in covariance structure models. *Journal of Business Research*, *58*, 935-943.

Sonnentag, S, & Frese, M. (2001). Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag (ed.), *Psychological Management of Individual Performance*. (pp. 3-25). Chichester: Wiley.

Sonnentag, S., Volmer, J. & Spychala, A. (2008). Job performance. In J. Barling & C. L. Cooper (Eds.), *The Sage handbook of Organizational Behavior. Volume 1: Micro approaches* (pp. 427-447). Los Angeles: Sage.

Sri Ramalu, S., Che Rose, R., Kumar, N., & Uli, J. (2010). Doing business in global arena: An examination of the relationship between cultural intelligence and cross-cultural adjustment. *Asian Academy of Management Journal, 15*(1), 79–97.

Sri Ramalu, S., Che Rose, R., Uli, J., & Kumar, N. (2012). Cultural intelligence and expatriate performance in global assignment: The mediating role of adjustment. *International Journal of Business and Society*, *13*(1), 19-32.

Sri Ramalu, S., Che Wei, C., & Che Rose, R. (2011). The effects of cultural intelligence on cross-cultural adjustment and job performance amongst expatriates in Malaysia. *International Journal of Business and Social Science, 2*(9), 59–71.

Sternberg, R. J. (1984). A contextualist view of the nature of intelligence. *International Journal of Psychology, 19*, 307-334.

Sternberg, R.J. (2010). Intelligence. In P. Peterson, E. Baker, & B. McGaw (eds.). *International Encyclopedia of Education, 3rd Edition* (pp. 184-190). Amsterdam, The Netherlands: Elsevier Science.

Sternberg, R.J., & Grigorenko, E.L. (2006). Cultural intelligence and successful intelligence. *Group and Organization Management*, *31*(1), 27-39.

Stone-Romero, E.F., Stone, D.L., & Salas, E. (2003). The influence of culture on role conceptions and role behavior in organisations. *Applied Psychology, 52*(3), 328-362.

Streiner, D.I. (2003a). Starting at the beginning: An introduction to coefficient alpha and internal consistency. *Journal of Personality Assessment, 80*(2), 99-103.

Streiner, D.I. (2003b). Being inconsistent about consistency: When coefficient alpha does and doesn't matter. *Journal of Personality Assessment, 80*(3), 217-22

Subraùaniam, A., Sri Ramalu, L., Che Wei, C., & Che Rose, R. (2011). The effects of cultural intelligence on cross-cultural adjustment and job performance amongst expatriate in Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*, *2*(9), 59- 71.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon/Pearson Education.

Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2006). Motivational cultural intelligence, realistic job previews, and realistic living conditions preview, and cross-cultural adjustment. *Group & Organization Management*, *31*(1), 154-173.

Tucker, M.F., Bonial, R., & Lahti, K. (2004). The definition, measurement and prediction of intercultural adjustment and job performance among corporate expatriates. *International Journal of Intercultural Relations*, *28*, 221-251.

Van Dyne, L., Ang, S., & Koh, C. (2009). Cultural intelligence: Measurement and scale development. In M. A. Moodian (Ed.), *Contemporary leadership and intercultural competence: Exploring the cross-cultural dynamics within organizations* (pp. 233-254). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications.

Ward, C., & Kennedy, A. (1994). Acculturation strategies, psychological adjustment and sociocultural competence during cross-cultural transitions. *International Journal of Intercultural Relations*, *18*, 329-343

Wood, E.D., & St. Peters, H.Y.Z. (2014). Short-term cross-cultural study tours: Impact on cultural intelligence. *International Journal of Human Resources Management*, *25*(4), 558-570.

Wu, P-C., & Ang, S.H. (2011). The impact of expatriate supporting practices and cultural intelligence on cross-cultural adjustment and performance of expatriates in Singapore. *The International Journal of Human Ressource Management*, *22*(13), 2683-2702.

Wurtz, O. (2014). An empirical investigation of the effectiveness of pre-departure and in-country cross-cultural training. *The International Journal of Human Resource Management, 25*(14), 2088-2101.

Zhang, Y., & Oczkowski, E. (2016). Exploring the potential of expatriate adjustment direction. *Cross-cultural & Strategic Management*, *23*(1), 158-183.

Annexe. Échelles utilisées dans l'étude.

—- Insérer Tableau 3 ici —-

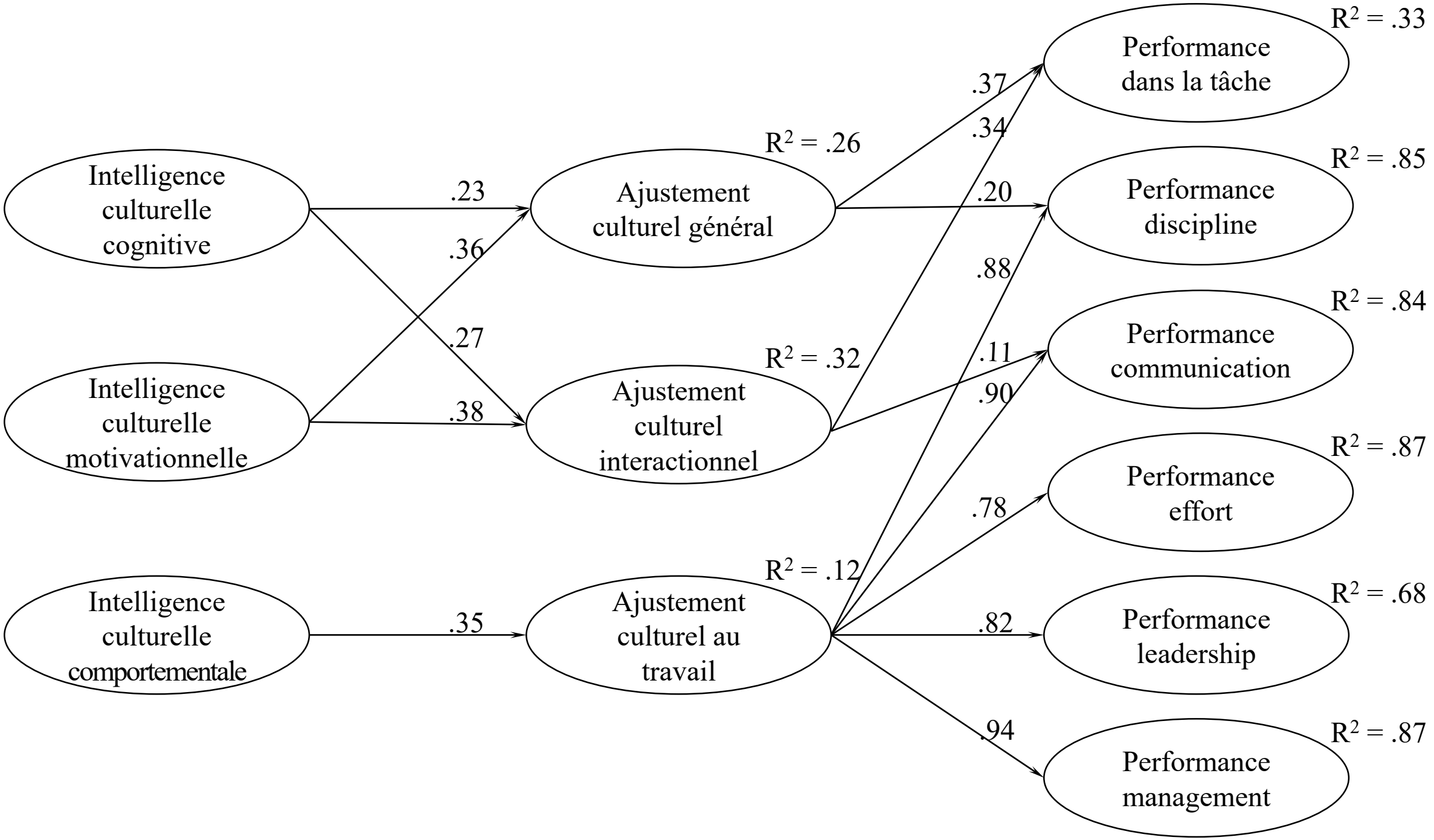

Intelligence culturelle cognitive
Intelligence culturelle motivationnelle
Intelligence culturelle comportementale
Ajustement culturel général
Ajustement culturel interactionnel
Ajustement culturel au travail
Performance dans la tâche
Performance discipline
Performance communication
Performance effort
Performance leadership
Performance management
.23
.36
.27
.38
.35
.37
.34
.20
.88
.11
.90
.78
.82
.94
R2 = .26
R2 = .32
R2 = .12
R2 = .33
R2 = .85
R2 = .84
R2 = .87
R2 = .68
R2 = .87

Tableau 1.

Statistiques descriptives, ρ-Jöreskog et corrélations entre les facettes de l'échelle d'intelligence culturelle.

N°	Variable	M	ET	1	2	3	4
1	IC métacognitive	4.82	1.03	(.73)			
2	IC cognitive	4.09	1.17	.57**	(.84)		
3	IC motivationnelle	5.17	1.02	.58**	.56**	(.77)	
4	IC comportementale	4.90	1.15	.65**	.48**	.50**	(.79)

NB. M – moyenne ; ET – écart-type ; IC – intelligence culturelle ; en diagonal entre parenthèses sont indiqués les indices de consistance interne rhô de Jöreskog ; * $p \leq .05$; ** $p \leq .01$.

Tableau 2.
Statistiques descriptives, α-Chronbach et corrélations entre les variables étudiées.

	Variable	M	ET	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	IC cognitive	5.12	.98	(.73)											
2	IC motivationnelle	5.53	1.04	.41	(.78)										
3	IC comportementale	5.30	1.05	.52	.37	(.75)									
4	AC général	4.56	.99	.37	.32	.08*	(.82)								
5	AC interactionnel	4.87	.89	.30	.39	.27	.42	(.89)							
6	AC au travail	5.05	.83	.31	.32	.27	.45	.54	(.81)						
7	P tâche	6.30	.71	.25	.33	.19	.45	.43	.67	(.90)					
8	P management	5.83	.84	.24	.34	.21	.33	.31	.53	.74	(.78)				
9	P leadership	5.70	1.08	.26	.34	.27	.32	.34	.49	.65	.76	(.86)			
10	P effort	5.96	1.00	.21	.33	.24	.34	.25	.37	.56	.59	.57	(.78)		
11	P communication	5.96	.88	.25	.31	.21	.40	.43	.53	.73	.70	.67	.53	(.87)	
12	P discipline	6.17	.76	.23	.27	.19	.42	.38	.52	.73	.63	.61	.55	.69	(.72)

NB : M = moyenne ; ET - écart-type ; IC = intelligence culturelle ; AC = ajustement culturel ; P = performance au travail ; en diagonal sont indiqués les indices de consistance interne α-Chronbach. Toutes les corrélations sont significatives ($p \leq .01$) sauf marquées par * (non significatives).

Tableau 3.

Échelles utilisées dans l'étude

N°	Énoncé	Échelle de réponse
	Echelle d'intelligence culturelle (Ang et al., 2007) [1]	
	Consigne : Lisez chaque déclaration et sélectionnez la réponse qui décrit le mieux vos capacités sur une échelle de 1 (1ortemente em désaccord) à 7 (1ortemente em accord).	
1	Je sais quelle connaissance culturelle serait appropriée lors de chaque échange interculturel	1 2 3 4 5 6 7
2	Je connais les systèmes juridiques et économiques d'autres cultures/pays	1 2 3 4 5 6 7
3	J'aime échanger avec des gens issus de cultures différentes	1 2 3 4 5 6 7
4	J'adapte mon comportement verbal (par exemple mon accent, mon ton) lorsqu'un échange interculturel l'exige	1 2 3 4 5 6 7
5	J'adapte mes connaissances culturelles lors d'un échange avec des gens issus d'une culture qui ne m'est pas familière	1 2 3 4 5 6 7
6	J'ai connaissance de la grammaire et du vocabulaire d'une ou de plusieurs langues étrangères	1 2 3 4 5 6 7
7	Je suis sûr(e) de pouvoir échanger avec les représentants d'une culture qui m'est inconnue	1 2 3 4 5 6 7
8	Lorsque je parle, j'emploie des pauses et des silences différemment suivant les situations interculturelles	1 2 3 4 5 6 7
9	Je suis conscient(e) des connaissances culturelles sur lesquelles je m'appuie lors de mes échanges interculturels	1 2 3 4 5 6 7
10	Je connais les valeurs culturelles et les croyances religieuses d'autres cultures	1 2 3 4 5 6 7
11	Je suis sûr(e) de pouvoir gérer le stress lié à l'adaptation à une nouvelle culture	1 2 3 4 5 6 7

[1] L'usage de l'échelle d'intelligence culturelle *Cultural Quotent Scale (CQS)* conçue par Ang et collègues (2007) en langue anglaise est régi par la législation de la propriété intellectuelle internationale. Seulement son usage académique est gratuit.

12	J'adapte mon débit de parole en fonction des exigences des échanges interculturels	1	2	3	4	5	6	7
13	Je cherche à utiliser les connaissances culturelles exactes lors de mes échanges avec des gens ayant des origines différentes	1	2	3	4	5	6	7
14	Je connais le système matrimonial d'autres cultures	1	2	3	4	5	6	7
15	Je prends plaisir à vivre dans des cultures qui me sont inconnues	1	2	3	4	5	6	7
16	J'adapte mon comportement non-verbal lorsqu'une situation interculturelle l'exige	1	2	3	4	5	6	7
17	Je connais les arts et les artisanats d'autres cultures	1	2	3	4	5	6	7
18	Je suis sûr(e) de pouvoir m'habituer aux modes de consommation dans une culture différente de la mienne	1	2	3	4	5	6	7
19	J'adapte mes expressions faciales lorsqu'une situation interculturelle l'exige	1	2	3	4	5	6	7
20	Je connais les règles de comportement non verbal d'autres cultures	1	2	3	4	5	6	7

Echelle d'ajustement culturel (Black et al., 1991)

Consigne. Lisez chacune des déclarations et indiquez votre degré d'adaptation par rapport aux aspects décrits dans chacune des propositions suivantes sur une échelle de 1 (pas du tout adapté) à 6 (complètement adapté) :

1	Conditions de vie en général	1	2	3	4	5	6
2	La socialisation avec des personnes du pays	1	2	3	4	5	6
3	Les exigences du pays en termes de performances professionnelles	1	2	3	4	5	6
4	Conditions de logement	1	2	3	4	5	6
5	Les échanges quotidiens avec les personnes du pays	1	2	3	4	5	6
6	Responsabilité spécifique au métier exercé	1	2	3	4	5	6
7	La nourriture	1	2	3	4	5	6

8	Les interactions avec les personnes du pays en dehors de mon travail	1	2	3	4	5	6	
9	Responsabilité de supervision	1	2	3	4	5	6	
10	Le coût du shopping	1	2	3	4	5	6	
11	La communication avec les personnes du pays	1	2	3	4	5	6	
12	Le coût de la vie	1	2	3	4	5	6	
13	Occasions et accès à des loisirs et divertissements	1	2	3	4	5	6	
14	Accès aux soins médicaux	1	2	3	4	5	6	

Echelle de performance en expatriation (Lee & Donohue, 2012).

Consigne. Lisez chacune des déclarations suivantes et indiquez à quel point ces propositions vous correspondent en termes d'actions que vous menez dans votre situation actuelle d'expatriation sur une échelle de 1 (ne correspond pas du tout) à 7 (correspond tout à fait) :

1	Remplir les objectifs du poste	1	2	3	4	5	6	7
2	Faire preuve d'efficacité dans les différents types d'analyses communes aux salariés à un niveau tel que les analyses financières et quantitatives	1	2	3	4	5	6	7
3	Faire en sorte d'aider et soutenir ses collègues	1	2	3	4	5	6	7
4	Être volontaire pour mener à bien des tâches qui ne font pas officiellement partie de son poste	1	2	3	4	5	6	7
5	Véhiculer efficacement des informations de façon verbale	1	2	3	4	5	6	7
6	Respecter les valeurs et politiques de l'organisation	1	2	3	4	5	6	7
7	Assumer les responsabilités spécifiques au poste	1	2	3	4	5	6	7
8	Organiser et contrôler l'utilisation des ressources humaines et des autres ressources	1	2	3	4	5	6	7

9	Défendre sa propre opinion efficacement lorsque c'est approprié	1	2	3	4	5	6	7
10	Se porter volontaire pour réaliser des tâches supplémentaires pour l'organisation	1	2	3	4	5	6	7
11	Émettre son avis clairement et fermement	1	2	3	4	5	6	7
12	Suivre les directives, les réglementations et respecter l'autorité	1	2	3	4	5	6	7
13	Répondre aux exigences du poste	1	2	3	4	5	6	7
14	Organiser et contrôler l'utilisation des ressources non-humaines	1	2	3	4	5	6	7
15	Faciliter la performance de ses pairs et de son équipe	1	2	3	4	5	6	7
16	Communiquer efficacement lors des échanges	1	2	3	4	5	6	7
17	Avoir des comportements appropriés	1	2	3	4	5	6	7
18	Répondre aux exigences officielles de performance du poste	1	2	3	4	5	6	7
19	Gérer les risques de manière efficace (notamment les risques financiers ainsi que la santé et la sécurité sur le lieu de travail)	1	2	3	4	5	6	7
20	Enseigner aux subordonnés directs et les coacher	1	2	3	4	5	6	7
21	Informer efficacement les leaders, coéquipiers et subordonnés directs	1	2	3	4	5	6	7
22	Maintenir de bonnes relations de travail	1	2	3	4	5	6	7
23	Se montrer compétent quant aux tâches attendues de tous les employés	1	2	3	4	5	6	7
24	Faire preuve d'expertise technique	1	2	3	4	5	6	7
25	Montrer un intérêt personnel pour les subordonnés directs	1	2	3	4	5	6	7

26	Remplir les fonctions assignées	1	2	3	4	5	6	7
27	Montrer du dévouement pour atteindre les objectifs organisationnels	1	2	3	4	5	6	7
28	S'assurer que les subordonnés bénéficient d'un développement personnel approprié	1	2	3	4	5	6	7
29	Prendre des décisions appropriées lorsque des problèmes surviennent	1	2	3	4	5	6	7
30	Persuader les autres d'accepter des idées	1	2	3	4	5	6	7
31	Faire preuve d'efforts continus	1	2	3	4	5	6	7
32	Pousser les subordonnés à atteindre les objectifs fixés	1	2	3	4	5	6	7