



Ministère des Affaires étrangères et du  
Commerce international

Department of Foreign Affairs  
and International Trade

# PROFIL DE LA PERSONNE EFFICACE SUR LE PLAN INTERCULTUREL

THOMAS VULPE, DANIEL KEALEY, DAVID PROTHEROE ET DOUG MACDONALD

**CENTRE D'APPRENTISSAGE INTERCULTUREL  
INSTITUT CANADIEN DU SERVICE EXTÉRIEUR**



Canada 

Ce profil est un outil important et pratique auquel plusieurs organismes et sociétés pourront avoir recours... non seulement pour le personnel ayant à travailler à l'étranger dans une autre culture, mais également à l'intérieur même des territoires nationaux puisque, dans la plupart des pays, nous avons affaire à une main-d'œuvre de plus en plus multiculturelle et diversifiée.

**Ewa Eriksson**

Recrutement international  
Fédération internationale de  
la Croix-Rouge et Sociétés du Croissant-Rouge  
Genève, Suisse

Ce document témoigne d'une excellente recherche et d'une réflexion poussée... un outil utile pour le recrutement et la sélection, l'évaluation du rendement, la formation et le perfectionnement du personnel à l'étranger.

**Pri Notowidigdo**

Directeur associé  
Recrutement des cadres  
AMROP International  
Jakarta, Indonésie

La grille des compétences est intéressante à plusieurs points de vue... elle évite les effets pervers d'une vision partielle et partiale de l'interculturel... intègre à la fois le savoir général et le savoir spécifique sur les cultures, prend en considération et les ressemblances et les différences.

**Jacques Proulx**

Professeur  
Département de psychologie  
Université de Sherbrooke  
Sherbrooke, Canada

Deuxième édition, 2001

Numéro de catalogue : E2-199/2000

ISBN 0-660-61535-5

Pour des copies supplémentaires :

Téléphone : 1-800-852-9211 (au Canada)

ou 1-819-997-1197

Télécopieur : 1-877-723-1604 (au Canada)

ou 1-819-997-5409

Courriel : [cultures@dfait-maeci.gc.ca](mailto:cultures@dfait-maeci.gc.ca)

Internet : [www.cfsi-icse.gc.ca](http://www.cfsi-icse.gc.ca)

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada 2000



# PROFIL DE LA PERSONNE EFFICACE SUR LE PLAN INTERCULTUREL

THOMAS VULPE, DANIEL KEALEY, DAVID PROTHEROE ET DOUG MACDONALD

**CENTRE D'APPRENTISSAGE INTERCULTUREL  
INSTITUT CANADIEN DU SERVICE EXTÉRIEUR**

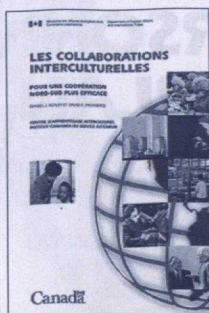
LIBRARY / BIBLIOTHEQUE  
Dept. of Foreign Affairs  
and International Trade  
Ministère des Affaires étrangères  
et du Commerce international  
125 Sussex  
Ottawa K1A 0G2

**INSTITUT CANADIEN  
DU SERVICE EXTÉRIEUR**



**CANADIAN FOREIGN  
SERVICE INSTITUTE**

## LES AUTRES PUBLICATIONS DE LA SÉRIE SUR L'EFFICACITÉ INTERCULTURELLE



### **LES COLLABORATIONS INTERCULTURELLES – POUR UNE COOPÉRATION NORD-SUD PLUS EFFICACE**

Daniel J. Kealey et  
David R. Protheroe

*Centre d'apprentissage interculturel,  
Institut canadien du service extérieur, 1995,  
bilingue, 123 p. français*

Cette étude fait le point sur le peu de succès du personnel engagé dans le développement international en examinant les facteurs individuels, organisationnels et contextuels contribuant au succès ou à l'échec. Ce livre traite également de l'évolution du domaine de la coopération technique et des nouvelles formes de collaboration en émergence dans des domaines tels que la diplomatie, le maintien de la paix et les affaires. Cet ouvrage présente les caractéristiques d'un collaborateur modèle et propose des outils pour aider les collaborateurs partant en affectation à mieux comprendre les défis de leur nouvel environnement. *Les collaborations interculturelles* est un ouvrage de référence utile autant au personnel œuvrant sur le terrain qu'à leurs gestionnaires.



### **L'EFFICACITÉ INTERCULTURELLE – UNE ÉTUDE DES CONSEILLERS TECHNIQUES CANADIENS À L'ÉTRANGER**

Daniel J. Kealey, Ph. D.

*Centre d'apprentissage interculturel,  
Institut canadien du service extérieur, 2001,  
bilingue, 70 p. français*

L'expérience antérieure à l'étranger garantit-elle le succès? Le choc culturel est-il à éviter? Peut-on faire de la sélection en efficacité interculturelle? Peut-on faire de la formation en compétences interculturelles? Cette recherche fait école dans le domaine interculturel. Les conclusions de *L'efficacité interculturelle* remettent en question les opinions généralement répandues sur les conditions requises pour vivre et travailler efficacement dans une nouvelle culture. L'étude décrit les compétences interpersonnelles et les attitudes avant le départ qui rendent prévisible le succès à l'étranger. Elle fait le lien entre celles-ci et les questions pratiques de sélection et de formation. *L'efficacité interculturelle*, éditée en 1990 et mise à jour et revue dans cette édition 2001, est un incontournable pour toute personne engagée dans les domaines international et interculturel.

**TABLE DES MATIÈRES**

|                                                                           |           |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>AVANT-PROPOS</b>                                                       | <b>2</b>  |
| <b>REMERCIEMENTS</b>                                                      | <b>4</b>  |
| <b>INTRODUCTION</b>                                                       | <b>5</b>  |
| Profil de la personne efficace sur le plan interculturel                  | 5         |
| Principales composantes du profil                                         | 7         |
| Analyse de la documentation actuelle sur l'efficacité interculturelle     | 9         |
| Mises en garde et problèmes                                               | 11        |
| Synopsis de la personne efficace sur le plan interculturel                | 14        |
| <b>PROFIL DE LA PERSONNE EFFICACE<br/>SUR LE PLAN INTERCULTUREL (PEI)</b> | <b>21</b> |
| 1 Adaptation                                                              | 23        |
| 2 Attitude de modestie et de respect                                      | 29        |
| 3 Compréhension du concept de culture                                     | 33        |
| 4 Connaissance du pays hôte et de sa culture                              | 37        |
| 5 Entregent                                                               | 41        |
| 6 Connaissance de soi                                                     | 45        |
| 7 Communication interculturelle                                           | 49        |
| 8 Compétences organisationnelles                                          | 53        |
| 9 Engagement personnel et professionnel                                   | 61        |
| <b>BIBLIOGRAPHIE DE L'ANALYSE DOCUMENTAIRE</b>                            | <b>63</b> |

## AVANT-PROPOS

---

**E**n 1995, j'ai été invité à faire office de conseiller dans le cadre d'un projet multilatéral. Notre mission : évaluer l'effet d'une formation pré-affectation en matière d'efficacité interculturelle sur le rendement des conseillers en développement. Il s'agissait essentiellement de répondre à la sempiternelle question : « Est-ce que la formation offerte modifie le rendement des employés ? ». Cet objectif de recherche est certes louable, mais quand on m'a demandé si le Centre d'apprentissage interculturel devrait appuyer l'étude en question, j'ai répondu : « Pas encore ».

---

**Nous ne disposions  
pas encore d'un énoncé  
clair et concis du  
rendement attendu  
d'une personne efficace  
sur le plan interculturel.**

---

La raison en était fort simple : nous ne disposions pas encore d'un énoncé clair et concis du rendement attendu d'une personne efficace sur le plan interculturel. On croit que, en soi, l'apprentissage va changer les choses. Il suffit de demander à celui qui se noie ce qu'il aurait pensé de quelques leçons de natation. Cependant, l'effet de la formation n'est pas toujours aussi évident. C'est particulièrement vrai dans le domaine de l'efficacité interculturelle. Comment, en effet, savoir

si une personne va ou non couler au contact d'une nouvelle culture?

Toutefois, étant donné les milliers d'employés qu'on a formés pour devenir efficaces sur le plan interculturel, ma vision des choses tenait sans doute un peu de l'hérésie. N'étais-je pas en train d'affirmer que, depuis 30 ans que nous travaillons dans le domaine de l'interculturalité, nous ne savons pas vraiment ce que nous faisons? Eh bien! Oui et non. La recherche effectuée sur le profil de la personne efficace sur le plan interculturel (PEI) nous a permis de dégager une communauté de vue chez les théoriciens et les praticiens à propos de ce qui constitue l'efficacité interculturelle. Pourtant, nous ne disposions pas d'une véritable définition à cet égard. Ainsi, que faites-vous ou ne faites-vous pas, que dites-vous ou ne dites-vous pas qui pourrait indiquer à un observateur que vous êtes bien efficace sur le plan interculturel?

Les compétences essentielles et les compétences de base, que nous avons retenues dans le profil de la personne efficace sur le plan interculturel, peuvent paraître semblables à ce qu'on trouve dans de nombreuses sources. En revanche, en décrivant les comportements constatés chez la personne considérée comme efficace sur le plan interculturel, nous avons fait un grand pas en avant. Ce fut d'ailleurs là notre véritable défi : aller au-delà de l'adaptation, de l'ajustement, du respect, de l'acceptation et de

l'intégration, pour parler de *comportements effectifs*, de comportements que l'on peut voir ou entendre.

Pour reprendre un mot de Robert Mager, disons que nous avons essayé de « dénébuliser » nos descriptions du rendement. Si nous avions fait moins que cela, nous aurions simplement remanié une impressionnante collection de comportements non mesurables. Le Centre d'apprentissage interculturel est parti du principe suivant : les indicateurs comportementaux énoncés dans ce profil permettront à un évaluateur de déterminer l'efficacité relative d'une personne dans un milieu interculturel. Il reste à passer au stade de l'utilisation et de l'application de ces indicateurs sur le terrain, ce qui donnera sans doute lieu à des ajouts, à des retraits et à une amélioration générale du profil. Dans dix ans, ce profil sera sans doute très différent de la version présentée ici. Pour l'instant, disons qu'il se veut une fondation sur laquelle on pourra continuer de bâtir.

**Thomas Vulpe**, directeur  
Centre d'apprentissage interculturel  
Institut canadien du service extérieur

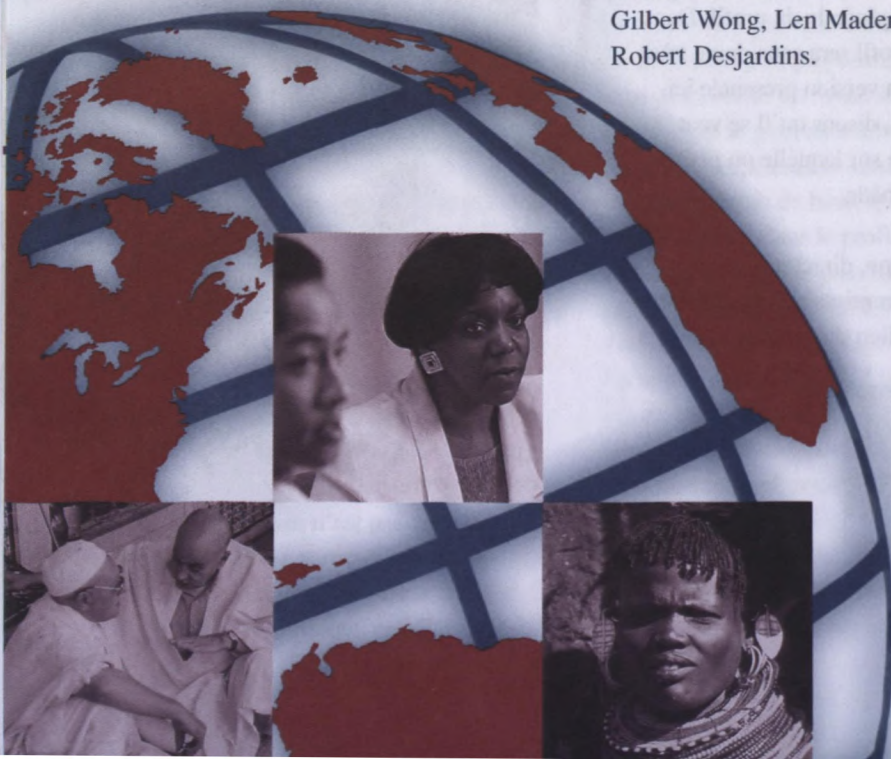


## REMERCIEMENTS

Le Centre d'apprentissage interculturel doit beaucoup aux efforts déployés par de nombreuses personnes, tant récemment qu'au cours des dernières décennies, pour le travail accompli sur le profil de la PEI. Ce profil est le résultat d'une collaboration intense entre Thomas Vulpe (directeur du Centre d'apprentissage interculturel), Robin Henderson (ancienne directrice du Centre d'apprentissage interculturel), Jocelyne Bertrand, Michael Hope-Simpson, Doug MacDonald et Louise Owen (experts conseils en matière d'amélioration de la performance interculturelle au Centre d'apprentissage interculturel) ainsi que Bernard Dasah, Daniel Kealey, Ian Markwick

et Randy Weekes (experts conseils externes). Nous adressons nos remerciements tout particulièrement à Bill Goggin et à Jean Sorensen pour l'énergie inépuisable dont ils ont fait preuve en animant nos séances de remue-ménages.

Le Centre d'apprentissage interculturel tient à mentionner toutes celles et tous ceux qui ont investi leurs réflexions dans la rédaction de l'ébauche finale et dont le rôle a été indispensable pour amener le profil au stade de la publication : Maria Christensen, Hanneke Frese, Petteri Niitamo, Pri Notowidigdo, Ingemar Torbiorn, Jan Selmer, Eberhard Schenck, Ewa Eriksson, Jacques Proulx, Carola Warren, Maureen Johnson, Gilbert Wong, Len Mader et Robert Desjardins.



## INTRODUCTION

### Profil de la personne efficace sur le plan interculturel

Qu'est-ce qu'une personne efficace sur le plan interculturel?

La définition que nous en donnons est la suivante : personne qui sait vivre heureuse et travailler avec succès au contact d'une autre culture. Le profil qui suit énonce les grandes compétences nécessaires à cet égard – c'est-à-dire, les techniques, connaissances et attitudes – ainsi que les traits de comportement plus fondamentaux que possède la personne efficace sur le plan interculturel (PEI).

Le profil que nous avons établi dans le cadre d'un projet amorcé en mai 1998 par le Centre d'apprentissage interculturel de l'Institut canadien du service extérieur, va bien au-delà de la simple description générale des traits définissant la compétence interculturelle. Les résultats de notre étude nous ont permis de dresser un tableau complet des compétences, des connaissances, des aptitudes et des autres caractéristiques axées sur le comportement et qui sont nécessaires ou souhaitables pour vivre et travailler dans une autre culture.

Ce profil peut servir de guide à la préparation de programmes de formation avant le départ pour un pays étranger, en vue d'améliorer les procédures de sélection du personnel international ou d'évaluer

Qu'est-ce qu'une personne efficace sur le plan interculturel? La définition que nous en donnons est la suivante : personne qui sait vivre heureuse et travailler avec succès au contact d'une autre culture.

## INTRODUCTION

le rendement du personnel en poste. De plus, le profil peut servir à écrire des descriptions de travail, à planifier des projets et à élaborer des guides d'autoperfectionnement.

La personne efficace sur le plan interculturel possède trois grands attributs :

- la capacité de communiquer avec des représentants d'autres cultures d'une façon qui invite au respect et à la confiance, ce qui favorise dès lors un milieu de travail où la coopération côtoie la production et qui se prête naturellement à la réalisation d'objectifs de carrière ou de mission,
- la capacité d'adapter ses compétences professionnelles (techniques et managériales) aux conditions et aux contraintes locales,
- la capacité de s'adapter, sur un plan personnel, pour ne pas être dérangée et être même à l'aise au contact de la culture du pays d'accueil.

Les deux premiers éléments s'appliquent à toute situation interculturelle, notamment aux relations multiculturelles au Canada, mais la troisième est particulière à des situations internationales – et c'est sur elle que porte l'essentiel du présent document.

Nous avons voulu dresser un profil de la PEI qui soit le plus universel possible, afin de répondre aux besoins de toute une gamme d'organisations et de personnes qui œuvrent à l'étranger, comme le personnel d'entreprises privées, les employés du corps diplomatique et autres fonctionnaires, les travailleurs du développement international, les militaires (dont les casques bleus) et les étudiants. Comme les exigences des situations interculturelles peuvent varier d'un cas à l'autre, il nous a été très difficile de parvenir à un profil véritablement universel fondé sur un ensemble de comportements. La majorité des recherches réalisées sur la compétence interculturelle ont été fondées sur des questionnaires de type sondage ainsi que sur des autoévaluations dans le cas de personnes ayant réussi à s'adapter et à travailler efficacement outre-mer. Très peu de recherches avaient été faites sur l'observation comportementale des gens sur le terrain.



## Principales composantes du profil

**L**e grand objectif que nous nous étions fixé en entreprenant ce projet, au Centre d'apprentissage interculturel, était de dresser un inventaire exhaustif des connaissances, des compétences et des attitudes que possède la personne efficace sur le plan interculturel. Nous voulions que cet inventaire soit facile à utiliser, qu'il se présente sous une forme pouvant être aisément appliquée à l'évaluation du rendement ainsi qu'à la sélection et à la formation du personnel.

Nous avons donc amorcé une longue et laborieuse démarche pour que cet inventaire soit le plus complet possible. Pour cela, nous avons organisé des séances de réflexion avec des dizaines de personnes expérimentées, nous avons effectué une analyse documentaire des tentatives déployées antérieurement pour cerner les qualités que possèdent les personnes efficaces sur le plan interculturel et nous avons consulté des dizaines d'experts, aux quatre coins de la planète, dans plusieurs domaines organisationnels. Le profil qui en résulte est bien entendu irréaliste, puisqu'une personne qui posséderait l'ensemble de ces qualités serait suprahumaine!

Nous voulions que cet inventaire soit complet, mais nous voulions

éviter de tomber dans le travers d'un excès de détails. Pour cette raison, nous avons retenu un système de classification à trois paliers. Selon les besoins, les utilisateurs pourront donc se concentrer sur :

- les compétences essentielles (de niveau général),
- les compétences de base (mieux ciblées),
- les indicateurs de comportement détaillés.

Les trois principaux niveaux de compétence (incluant les attributs personnels, les connaissances, les attitudes, les compétences et les expériences) forment une hiérarchie de qualités essentielles, de qualités connexes et de comportements directement observables.

### Les compétences essentielles

Nous avons recensé neuf qualités essentielles que possède la personne efficace sur le plan interculturel. Ce nombre restreint permet de resserrer l'analyse et de conférer plus d'uniformité à la formulation des programmes de formation précédant le départ, des critères de sélection du personnel et des domaines d'évaluation du personnel. D'un autre côté, ces compétences essentielles sont plutôt abstraites et l'on gagne à entrer dans le détail. C'est précisément le rôle de la catégorie suivante.

## INTRODUCTION

### Les compétences de base

Les 30 compétences de base constituent une liste exhaustive des qualités fondamentales particulières que doit posséder un travailleur efficace sur le plan interculturel (la priorité à accorder à chaque compétence de base varie, selon le groupe professionnel concerné). Grâce à ces compétences de base, il devrait être plus facile de cerner au plus près les efforts de formation,

**Les indicateurs du comportement peuvent trouver une plus grande utilité pratique sur le plan du contenu des programmes de formation ou encore de la sélection et de l'évaluation des employés.**

de sélection et d'évaluation pour les aspects les plus importants de l'efficacité interculturelle, mais, là aussi, un degré de précision plus grand s'impose pour mieux guider les formateurs, les sélectionneurs et les évaluateurs. C'est pour cela qu'une troisième catégorie a été arrêtée.

### Les indicateurs comportementaux

Il s'agit des actions observables et concrètes constatées chez la personne efficace sur le plan interculturel. Ces actions montrent que la personne possède les compétences essentielles et les compétences de bases souhaitées (comme il s'agit d'attitudes, de motivations et de sentiments dans la plupart des cas, il est entendu que celles-ci ne sont pas toujours directement observables). Ainsi, les indicateurs du comportement peuvent trouver une plus grande utilité pratique sur le plan du contenu des programmes de formation ou encore de la sélection et de l'évaluation des employés. Par exemple, ils pourraient être à la base d'objectifs d'apprentissage particuliers retenus dans les programmes de formation (par exemple, les participants devront afficher tel et tel comportement pour être efficaces outre-mer). C'est sans doute grâce aux indicateurs comportementaux que ce profil apporte sa contribution la plus originale, puisqu'il va au-delà des simples qualités souhaitables définies en termes comportementaux et qu'il devient très utile en tant que guide à la formulation du contenu de la formation et des critères d'évaluation et de sélection.

## INTRODUCTION

## Analyse de la documentation actuelle sur l'efficacité interculturelle

Nous avons analysé la littérature didactique et d'autres textes sur l'efficacité interculturelle afin de comparer le résultat des réunions de réflexion du Centre d'apprentissage interculturel avec la recherche empirique publiée au cours des 40 dernières années. Nous sommes arrivés à deux grandes conclusions :

- a) À l'évidence, personne avant nous n'avait essayé de dresser une liste détaillée et exhaustive d'indicateurs d'efficacité interculturelle fondés sur le comportement. La recherche sur la compétence interculturelle a plutôt visé

à définir un ensemble de traits de personnalité importants ainsi que les caractéristiques individuelles plus générales propres à l'efficacité interculturelle. Mais cela ne s'est fait ni de façon exhaustive ni avec la précision que nous avons atteinte, du moins l'espérons-nous, à nos réunions de réflexion au Centre d'apprentissage interculturel et dans le cadre de la démarche de suivi qui a présidé à l'élaboration des indicateurs de comportement.



## INTRODUCTION

- b) Certaines recherches récentes sur la compétence interculturelle (réalisées au cours des dix dernières années) indiquent un plus grand intérêt pour l'étude des facteurs contextuels et organisationnels que pour le repérage des traits propres à la compétence interculturelle. Les spécialistes de la question et les gestionnaires de projets internationaux (surtout dans le domaine de l'aide au développement) ne se sont jamais entendus sur l'importance relative des facteurs individuels par rapport aux facteurs environnementaux et organisationnels dans la réussite des affectations. Au début, on insistait beaucoup sur les traits individuels. Plus récemment,

Nous n'essaierons pas ici de résoudre ce débat, mais nous croyons que la réussite des projets internationaux dépend de trois facteurs clés :

- l'aspect organisationnel (dans quelle mesure l'affectation internationale est-elle définie, organisée, conduite et gérée?),
- l'environnement (jusqu'à quel point l'environnement économique, social et politique se prête-t-il à la réalisation des objectifs de la mission?),
- les qualités personnelles et les compétences interculturelles des personnes concernées.

Bien que ces trois éléments soient importants, le profil d'efficacité interculturelle avait pour objet d'insister sur le troisième élément, c'est-à-dire les qualités personnelles. L'insistance placée sur cet élément peut déboucher sur une amélioration de la sélection, de la formation et de l'évaluation du rendement des employés. Bien que les compétences personnelles ne soient pas à elles seules garantes de succès, sans elles, la réussite globale des missions ou des projets internationaux et interculturels peut être remise en question, pour ne pas dire impossible. Ces compétences sont donc nécessaires au succès.

**Le profil d'efficacité interculturelle est un début, un travail en cours, qui gagnera à être amélioré dans l'avenir.**

on a commencé à s'intéresser de plus près aux facteurs situationnels, notamment parce que les chercheurs ont obtenu un succès limité dans la prédiction des résultats sur le plan de l'interculturalité, à partir de l'évaluation des traits individuels.

## INTRODUCTION

## Mises en garde et problèmes

Nous avons veillé à ce que ce profil de l'efficacité interculturelle soit le plus universel possible – c'est-à-dire qu'il s'applique à diverses personnes, à divers secteurs d'activité (aide au développement, entreprises privées, forces armées, etc.) et à différentes directions de déplacement (nord-sud, sud-nord, etc.). Nous avons aussi fait un effort pour réduire au minimum tout problème de sexospécificité lié à la langue. Il est improbable que nous ayons pleinement réussi sur tous ces plans, mais nous pensons qu'il sera toujours possible aux utilisateurs d'adapter ce profil à leur domaine particulier. Quoi qu'il en soit, il convient de prendre note des avertissements et des problèmes suivants avant de passer à l'examen du contenu du profil :

- a) Ce profil est un exemple de méthodologie particulière dans le domaine des sciences sociales, méthodologie qui consiste à dresser un modèle idéal à des fins explicatives. Bien que ce profil présente un ensemble détaillé des qualités que possède la personne efficace sur le plan interculturel idéale, nous sommes bien conscients qu'aucun être humain ne les présentera toutes, tant s'en faut.



## INTRODUCTION

- b) De plus, les compétences exposées ne sont pas toutes nécessaires à l'ensemble des travailleurs du domaine multiculturel, à l'échelle internationale ou nationale. Ainsi, la personne envoyée en affectation à court terme devra certainement posséder beaucoup moins de compétences désirables que celle qui sera envoyée en mission à long terme. Par ailleurs, la distance ou l'écart culturel entre le pays de rattachement et la culture du pays d'accueil aura aussi une influence sur la gamme des compétences requises. Mais, plus important encore, la priorité accordée à certaines compétences ou descriptions comportementales du profil variera d'un secteur professionnel à l'autre. Par exemple, la culture d'entreprise d'une organisation multinationale, où se côtoient visiteurs et travailleurs locaux, pourra

avoir une influence tout aussi importante sur le comportement des employés que leur culture nationale respective. Il incombera aux utilisateurs des profils d'adapter ces derniers à leur situation ou à celle régnant sur le terrain. Toutefois, même si des modifications importantes s'imposent, nous estimons que ce profil est un outil valable pour la sélection des employés.

- c) Compte tenu de la façon dont le profil est rédigé, il sera sans doute le plus utile sur le plan de l'évaluation du rendement du personnel. Par exemple, les indicateurs comportementaux sont énoncés sous la forme de comportements observables se prêtant à une évaluation. Il sera peut-être nécessaire de modifier la façon dont les compétences et les comportements correspondants sont rédigés afin d'utiliser le profil aux fins de sélection ou de formation.
- d) La description des indicateurs de compétence et de comportement du profil reflète des situations « moyennes » ou typiques dans lesquelles se retrouvent les travailleurs internationaux. On pourra toujours trouver des exceptions dans



## INTRODUCTION

le monde réel. Par exemple, il faudra éventuellement adapter ou carrément retirer des indicateurs tels que « éviter de rentrer au pays » ou « bâtir des relations harmonieuses entre collègues étrangers et collègues locaux » (par exemple, dans le cas du travail dangereux des casques bleus ou des travailleurs de l'aide humanitaire). Par ailleurs, une « attitude de modestie et de respect » s'impose sans doute plus dans le cas des gens du Nord allant travailler dans le Sud que l'inverse (certains résidents des pays du Sud venant travailler dans le Nord sont connus pour avoir presque trop de respect et de modestie, à la limite de la timidité). Encore une fois, les utilisateurs des profils devront faire preuve de jugement dans les cas spéciaux.

- e) Il convient de remarquer que la facilité d'adaptation des conjoints et des autres membres de la famille accompagnant les travailleurs à l'étranger est un facteur déterminant de la réussite des employés au contact d'une autre culture. Bien que ce profil concerne plus directement ou plus complètement le cas des personnes affectées à des missions internationales, il

est également valable dans la situation des conjoints qui ne travaillent pas.

- f) Moyennant une certaine adaptation, ce profil peut permettre de définir les compétences interculturelles exigées au Canada dans de nombreux domaines où le multiculturalisme est un facteur important dans le milieu de travail (effectifs diversifiés, corps policiers, établissements d'enseignement).

Les avertissements et réserves qui précèdent ne servent qu'à rappeler que le profil d'efficacité interculturelle est un début, un travail en cours, qui gagnera à être amélioré dans l'avenir. Nous sommes tout de même convaincus qu'il demeure un outil unique se prêtant à plusieurs applications immédiates dans les domaines de la sélection, de la formation et de l'évaluation du personnel. Nous espérons qu'il saura inspirer l'élaboration d'autres produits et instruments dans des domaines connexes, comme le multiculturalisme au Canada et la définition d'institutions interculturellement efficaces, comme nous l'avons fait dans le cas des particuliers.

## INTRODUCTION

## Synopsis de la personne efficace sur le plan interculturel (PEI)

Afin d'en faciliter la consultation, nous présentons, aux pages 14 à 19, le profil de l'efficacité interculturelle du Centre d'apprentissage interculturel sous forme synoptique, c'est-à-dire sans les indicateurs comportementaux. La liste complète des compétences essentielles, des compétences de base et des indicateurs comportementaux débute à la page 21.

Les lecteurs constateront que nous avons fréquemment utilisé des termes interchangeables tels que (les PEI) « peuvent » et « sont en mesure de ». Le sens à donner à ces expressions est le suivant : « les personnes se retrouvant dans la situation décrite affichent un comportement qui s'apparente à celui indiqué dans le texte ». Nous avons retenu cette terminologie pour que le texte se présente dans une langue plus naturelle. Ainsi, s'agissant de deux indicateurs comportementaux, la phrase « (les PEI) décrivent les pratiques de gestion locales » évoque davantage un comportement, sur les plans théorique et stylistique, que la tournure « (les PEI) sont en mesure de décrire les pratiques de gestion locales », quoiqu'elle donne à penser que la personne a spontanément décrit les pratiques de gestion locales en question sans y être expressément invitée, ce que, bien sûr, aucun être humain normal ne fait!

# 1 Adaptation

## Compétence essentielle

Les personnes efficaces sur le plan interculturel (PEI) ont la faculté de s'adapter, sur les plans personnel, professionnel et familial, aux conditions et aux défis que présente le fait de vivre et de travailler dans une autre culture.

## Compétences de base

- 1.1** Les PEI parviennent à composer avec le stress du choc culturel et des défis permanents liés au fait de vivre dans une autre culture.
- 1.2** Les PEI ne se contentent pas de composer avec la culture du pays d'accueil; elles apprécient l'expérience enrichissante que cela leur apporte.
- 1.3** Sans pour autant renoncer à leurs idéaux, les PEI se comportent quelque peu différemment au contact de la culture du pays d'accueil de ce qu'elles feraient chez elles, afin de s'ouvrir davantage à la nouvelle culture en question.

## **2 Attitude de modestie et de respect**

### **Compétence essentielle**

Les PEI font preuve de modestie relativement aux réponses que leur propre culture apporte aux problèmes rencontrés à l'étranger et respectent les façons de faire de la culture locale; elles font preuve d'humilité dans leur connaissance du contexte local et sont donc désireuses d'en apprendre davantage à cet égard et de consulter les habitants du pays avant de tirer leurs conclusions.

### **Compétences de base**

- 2.1** Dans leurs attitudes et leurs comportements, les PEI montrent du respect pour la culture locale.
- 2.2** Les PEI font preuve d'humilité en ne demandant pas à être reconnues et en n'attirant pas l'attention sur elles.
- 2.3** Bien qu'elles soient modestes et respectueuses, les PEI ont suffisamment de confiance en soi pour prendre l'initiative et promouvoir le changement si cela fait partie de leur mission.

## **3 Compréhension du concept de culture**

### **Compétence essentielle**

Les PEI comprennent le concept de culture et son influence omniprésente sur leur vie et leur travail à l'étranger.

### **Compétences de base**

- 3.1** Les PEI conceptualisent l'effet de la culture sur tous les êtres humains et sur toutes les sociétés.
- 3.2** Les PEI comprennent l'influence de leur propre conditionnement culturel et la façon dont certaines valeurs de leur propre culture peuvent occasionner des problèmes dans la culture du pays d'accueil.

**Les PEI peuvent s'identifier aux résidents locaux dans la façon dont ils perçoivent le monde et ne pas se limiter à une compréhension intellectuelle.**

## INTRODUCTION

# 4

## Connaissance du pays hôte et de sa culture

### Compétence essentielle

Les PEI connaissent le pays d'accueil et sa culture et essaient en permanence d'en apprendre davantage sur ces deux plans.

### Compétences de base

- 4.1** Les PEI se montrent prêtes à apprendre à connaître la culture du pays d'accueil.
- 4.2** Les PEI connaissent l'histoire, la géographie, les us et coutumes sociaux, les conditions socioéconomiques et autres du pays hôte, en regard de la mission qui leur est confiée.
- 4.3** Les PEI connaissent l'organisation locale avec laquelle elles vont travailler, les processus politiques du pays et de l'organisation ainsi que les pratiques de gestion locales.

# 5

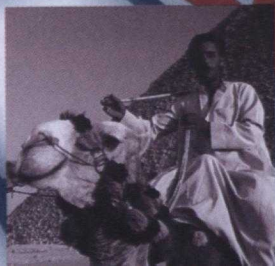
## Entregent

### Compétence essentielle

Les PEI possèdent d'excellentes qualités d'entregent sur les plans social, personnel et professionnel.

### Compétences de base

- 5.1** Socialisation : les PEI savent socialiser avec les ressortissants locaux et les collègues de travail, de façon harmonieuse et productive.
- 5.2** Gestion de l'interculturalité : les PEI aident les personnes de cultures différentes à travailler ensemble de façon fonctionnelle sur le plan des tâches.



## 6 Connaissance de soi

### Compétence essentielle

Connaissance de ses racines, de ses motivations, de ses points forts et points faibles.

### Compétences de base

- 6.1** Les PEI sont conscientes de leur propre culture et de la façon dont celle-ci a formé leur mode de pensée, leurs sentiments et leur façon de réagir aux gens et aux événements.
- 6.2** Les PEI connaissent leurs propres points forts et points faibles en regard de la vie et du travail outre-mer.
- 6.3** Les PEI savent reconnaître leurs réactions face à l'ambiguïté et sont en mesure de les contrôler.
- 6.4** Les PEI sont conscientes de leurs styles de gestion et de travail personnels.

## 7 Communication interculturelle

### Compétence essentielle

Les PEI sont des communicatrices efficaces sur le plan interculturel.

### Compétences de base

- 7.1** Les PEI sont en mesure de faire part de leurs pensées, opinions et attentes d'une façon non ambiguë mais qui tient tout de même compte des différences culturelles.
- 7.2** Les PEI n'ont pas peur de se plonger dans la culture locale et de parler une autre langue; elles n'ont pas peur de faire des erreurs.
- 7.3** Les PEI peuvent dégager une signification commune avec les résidents locaux, afin que ces derniers et les étrangers puissent avoir une même compréhension de ce qui se dit.
- 7.4** Les PEI possèdent suffisamment la langue locale pour montrer qu'elles sont intéressées par les gens qu'elles côtoient et avec qui elles travaillent.
- 7.5** Les PEI peuvent s'identifier aux résidents locaux dans la façon dont ils perçoivent le monde et ne pas se limiter à une compréhension intellectuelle.

## INTRODUCTION

# 8

## Compétences organisationnelles

### Compétence essentielle

Les PEI s'efforcent d'améliorer la qualité des structures et des procédés organisationnels ainsi que le moral du personnel, et elles s'attardent à promouvoir une ambiance positive en milieu de travail.

### Compétences de base

- 8.1** Trouver un équilibre inter-culturel : les PEI trouvent un équilibre fonctionnel entre la nécessité d'adapter leur comportement aux normes locales (« à Rome... ») et la nécessité de conserver leur propre identité culturelle et leurs propres valeurs (en évitant de se transformer en « indigènes »).
- 8.2** Réseautage : les PEI établissent des réseaux personnels et professionnels constitués d'intervenants locaux, nationaux et internationaux.
- 8.3** Les PEI créent le consensus entre les résidents locaux et les étrangers en conciliant les points de vue des différentes cultures pour que tout le monde ait l'impression de contribuer utilement à l'action entreprise.
- 8.4** Les PEI demeurent axées sur la tâche à accomplir tout en gérant les résistances culturelles et organisationnelles.
- 8.5** Les PEI possèdent une certaine perspicacité politique grâce à laquelle elles parviennent à évaluer de façon réaliste l'équilibre des forces en présence au sein d'une organisation.
- 8.6** Les PEI sont ingénieuses sur le plan professionnel et sont en mesure de fonctionner avec des niveaux de ressources et d'appui différents de ceux auxquels elles sont habituées dans leur pays d'origine.

## 9 Engagement personnel et professionnel

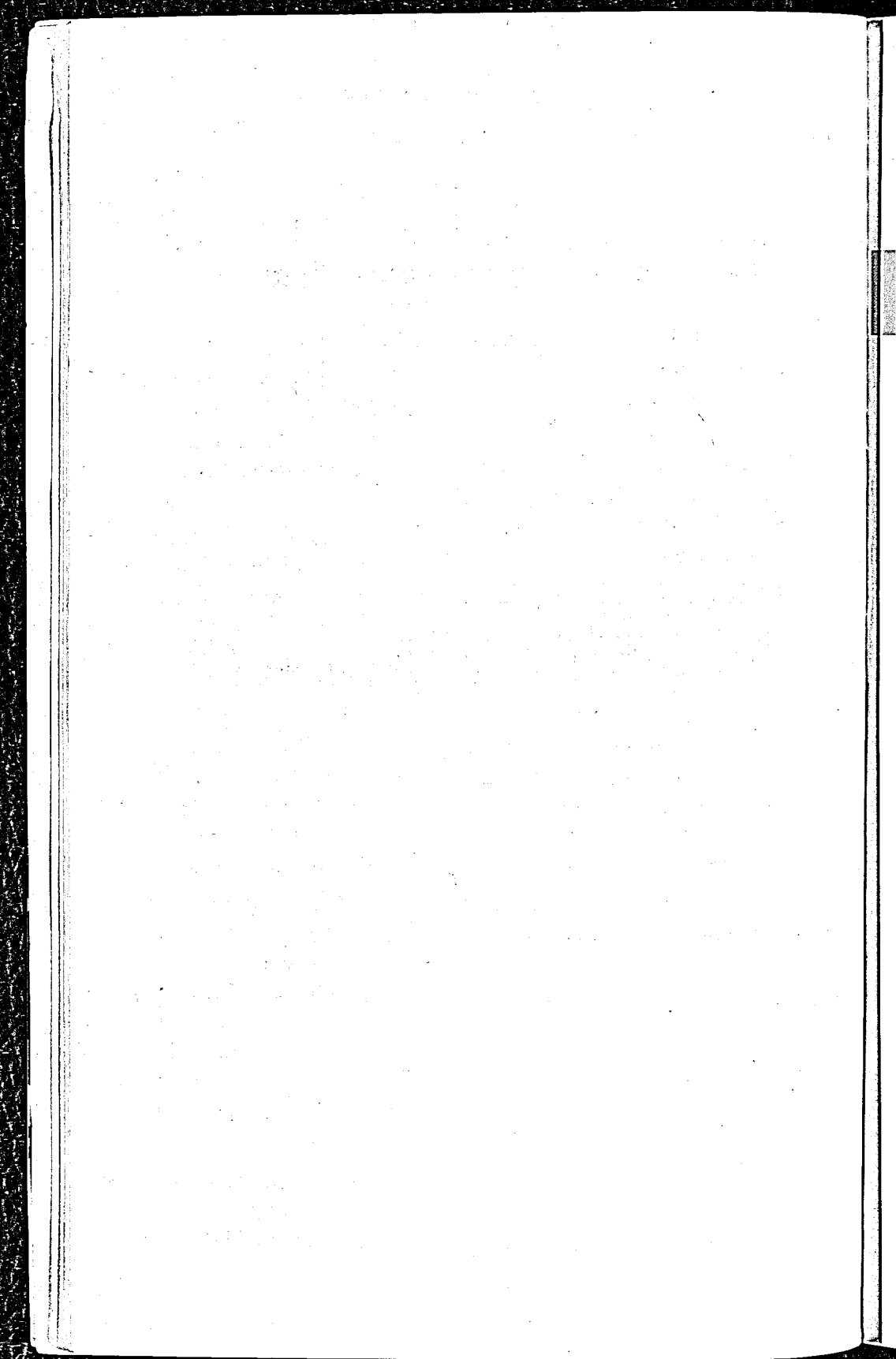
### Compétence essentielle

Les PEI sont très engagées, sur les plans personnel et professionnel, envers la mission qui leur est confiée et l'expérience de vie au contact d'une autre culture.

### Compétences de base

- 9.1** Les PEI montrent qu'elles veulent contribuer à la collectivité locale et pas uniquement à leur propre bien-être ou à celui de leur organisation.
- 9.2** Les PEI ont une compréhension claire et réaliste de leurs propres motivations et attentes vis-à-vis de leur mission et de leur vie personnelle à l'étranger.





# 1

## Adaptation

### PROFIL DE LA PERSONNE EFFICACE SUR LE PLAN INTERCULTUREL (PEI)

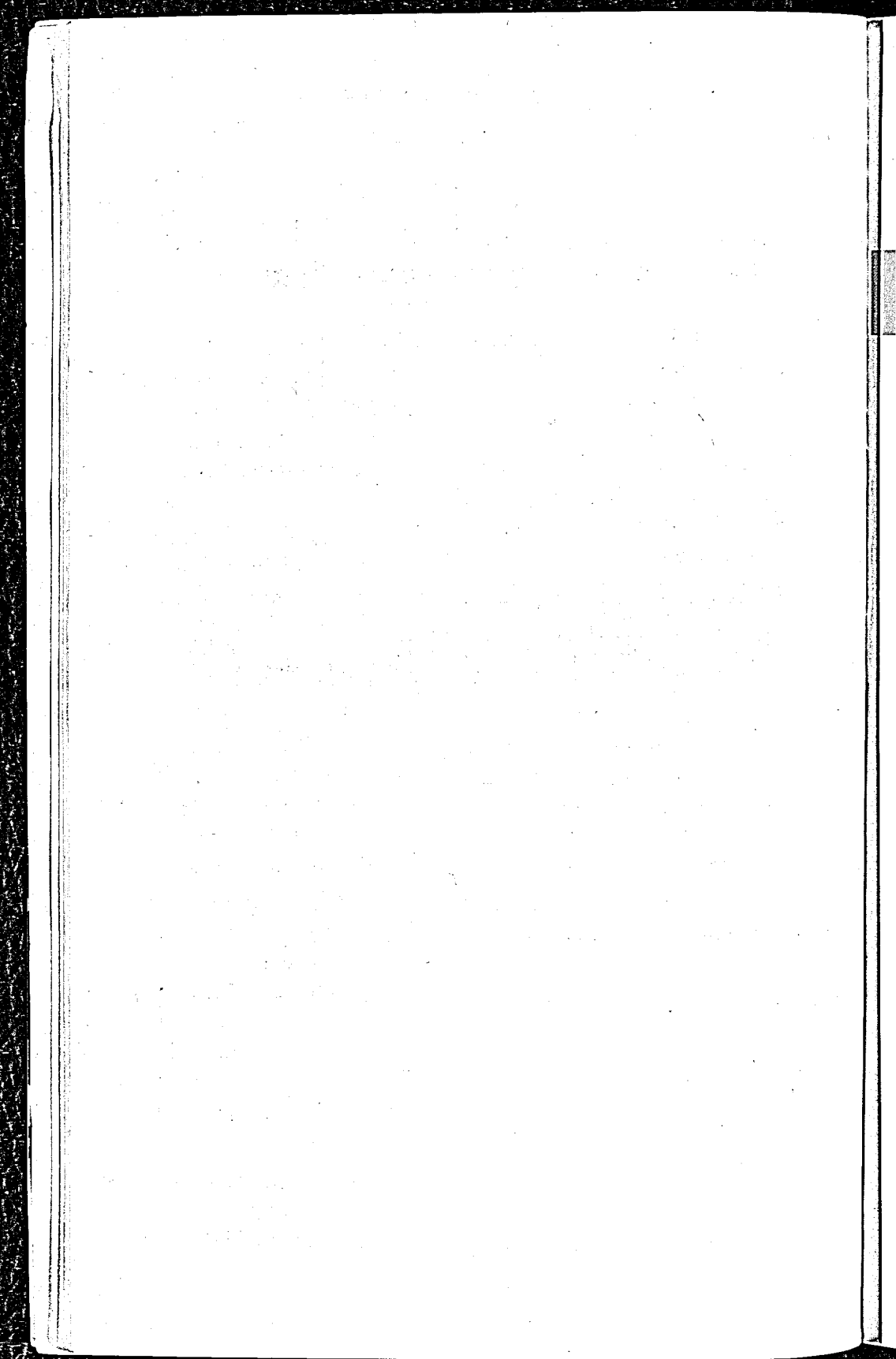
Les PEI parviennent à composer avec les défis permanents liés au contact interculturel.

#### Indicateurs comportementaux

Les personnes efficaces sur le plan interculturel :

- se sont bien organisées sur le plan interculturel et ont pu vivre au contact d'une autre culture sans avoir à prendre des précautions sanitaires, précautions liées à la peur de la maladie ou de la mort;
- conservent une attitude positive, professionnelle et de vivre ensemble ;
- ne se plaignent pas de leur situation, ne se sentent pas au point de ne plus pouvoir continuer à vivre, ne détruisent ni personnellement, ni collectivement, des personnes, des biens, des structures ou des institutions ;
- évitent tout geste ou attitude qui pourrait être interprété comme une véritable insulte ou qui des personnes qui travaillent ou qui ne travaillent pas.





# 1

## Adaptation

### Compétence essentielle

Les personnes efficaces sur le plan interculturel (PEI) ont la faculté de s'adapter, sur les plans personnel, professionnel et familial, aux conditions et aux défis que présente le fait de vivre et de travailler dans une autre culture.

### Compétence de base

- 1.1** Les PEI parviennent à composer avec le stress du choc culturel et des défis permanents liés au fait de vivre dans une autre culture.

### Indicateurs comportementaux

- 1.1** Les personnes efficaces sur le plan interculturel :

- se sont bien organisées sur le plan logistique pour aborder une nouvelle vie au contact d'une autre culture (logement, impôts, éducation des enfants, précautions sanitaires, précautions en matière de sécurité personnelle, etc.)
- conservent une attitude positive qui leur permet de garder leur motivation professionnelle et de vivre heureuses. Ces personnes :
  - ne se plaignent pas de leurs conditions de vie et de travail, du moins pas au point qu'on pourrait considérer leurs plaintes comme étant destructives ou perturbatrices
  - demeurent calmes, font preuve de patience et maîtrisent leurs émotions quand elles se heurtent à des problèmes faisant obstacle à la réalisation des objectifs de leur mission ou d'un mode de vie satisfaisant
  - évitent tout jugement négatif sur leurs collègues locaux et sur les structures de leur organisation tant que le problème n'a pas fait l'objet d'une véritable enquête ou que des solutions applicables n'ont pas été proposées

## **ADAPTATION**

---

- affichent un certain sens de l'humour (sans tomber dans le sarcasme) face aux frustrations propres à la vie dans une autre culture
- sont autonomes et ne dépendent ni des appuis ni des ressources dont elles bénéficient chez elles pour faire face à des frustrations et à des problèmes personnels
- peuvent se retrouver seules, à l'occasion, sans se sentir isolées et déprimées

■ réagissent aux situations inconnues et au stress d'une façon qui ne porte pas atteinte à leur fonctionnement au travail ou dans la vie personnelle.

Ces personnes :

- parviennent à exprimer clairement la notion de choc culturel et les symptômes typiques qui y sont liés
- peuvent identifier les étapes classiques de l'adaptation ainsi que les méthodes permettant de composer avec le choc culturel
- abordent le stress de façon positive, par exemple en parlant de leurs problèmes avec des collègues étrangers ou locaux ou en faisant un effort pour participer à la culture locale
- peuvent décrire les réactions des gens face au changement et au stress (par exemple, les façons inappropriées qui consistent à s'isoler, à consommer de l'alcool, à devenir irritables ou agressifs, et les façons appropriées comme les sorties en famille, l'exercice, etc.)
- ne sont pas détruites par le stress (par exemple, en abandonnant tout pour rentrer au pays ou en évitant tout contact avec les résidents locaux)
- admettent que leurs réactions à une nouvelle culture évoluent de jour en jour, mais que la plupart des gens, avec le temps, deviennent plus tolérants et apprennent à accepter les cultures locales et à y prendre part
- peuvent mettre le doigt sur les façons positives et négatives dont elles font face au changement et au stress
- peuvent réagir aux situations stressantes d'une façon qui est conforme aux coutumes locales (par exemple en évitant la consommation d'alcool dans certains pays)
- peuvent elles-mêmes se situer par rapport aux différentes étapes d'adaptation à une autre culture, telles que les ont décrites les chercheurs et autres

## ADAPTATION

- évaluent et gèrent la sécurité et les risques pour la santé de façon réaliste et pratique
  - savent s'occuper de leur propre bien-être (par exemple, elles savent se détendre et prendre des moments de loisir) à l'occasion de transitions dans leur vie
- participent à un réseau de soutien personnel où elles vont chercher (et où elles donnent) de l'appui (émotionnel ou d'autres types) auprès de membres de la famille, d'amis et de collègues. Ces personnes :
- peuvent décrire l'effet de la transition sur leur conjoint et leurs enfants
  - font part de leurs sentiments et de leurs réactions à leur conjoint, aux autres membres de leur famille et à leurs amis
  - cherchent à obtenir des conseils ainsi qu'un appui émotionnel auprès d'expatriés bien adaptés ou de collègues locaux
  - prennent acte des problèmes que vivent les autres membres de la famille et communiquent avec eux pour essayer de les résoudre
  - demeurent en contact avec des membres de la famille et des amis dans leur pays



**ADAPTATION**

---

**Compétence de base**

- 1.2** Les PEI ne se contentent pas de composer avec la culture du pays d'accueil; elles apprécient l'expérience enrichissante que cela leur apporte.

**Indicateurs comportementaux**

- 1.2** Les PEI ne se contentent pas de composer avec la culture du pays d'accueil; elles apprécient l'expérience enrichissante que cela leur apporte.
- expriment leur satisfaction de vivre et de travailler dans une nouvelle culture :
- en précisant qu'elles apprécient différentes cultures
  - en montrant qu'elles se réjouissent de vivre au contact d'une nouvelle culture et combien cela leur a appris
  - en voyant le bon côté des choses quand elles font face à d'inévitables frustrations, plutôt que de tomber dans le négativisme et la critique dirigés contre les autres et contre elles-mêmes
  - en faisant un effort pour apprendre sur le pays d'accueil en participant à des séminaires, en lisant des livres, etc.
  - en mangeant dans des restaurants locaux, en cuisinant des plats régionaux et en s'approvisionnant sur les marchés locaux, etc.
  - en lisant les journaux locaux, en regardant la télévision locale, etc.

**ADAPTATION**

■ démontrent un esprit d'aventure parce qu'elles veulent explorer leur nouvel environnement :

- en apprenant davantage sur le pays d'accueil, par la participation aux événements locaux et aux traditions, et pas simplement par la lecture, l'étude, etc.
- en apprenant la langue locale et en essayant d'utiliser quotidiennement ce savoir au travail ou en société
- en visitant différentes régions du pays d'accueil, de façon à pouvoir expliquer la diversité de la culture avec laquelle elles sont au contact
- en nouant des liens d'amitié avec des résidents locaux, de tous horizons, au point d'être parfois invitées à des événements familiaux par ces derniers (et de leur offrir la réciprocité)
- en cultivant de nouvelles activités de loisir, dans la culture du pays d'accueil, pour remplacer les passe-temps personnels qui étaient importants pour elles dans leur pays de rattachement



**ADAPTATION**

**Compétence de base**

- 1.3** Sans pour autant renoncer à leurs idéaux, les PEI se comportent quelque peu différemment au contact de la culture du pays d'accueil de ce qu'elles feraient chez elles, afin de s'ouvrir davantage à la nouvelle culture.

**Indicateurs comportementaux**

**1.3** Les personnes efficaces sur le plan interculturel :

- sont conscientes que l'application stricte d'idéaux personnels (par exemple à propos de ce qui constitue un acte de corruption, des relations entre les sexes, etc.) peut être source de problèmes dans une nouvelle culture
- peuvent comprendre et même, dans certaines circonstances, accepter les comportements locaux qui entrent en conflit avec leurs idéaux personnels. Ces personnes :
  - peuvent expliquer l'histoire et la raison d'être des pratiques locales susceptibles d'entrer en conflit avec leurs propres valeurs
  - évitent de présumer que les ressortissants du pays hôte présentent, à titre individuel, les mêmes défauts que le système
- se comportent conformément aux normes culturelles locales en ce qui a trait au comportement et aux apparences (par exemple, pour ce qui est de l'habillement). Ces personnes :
  - peuvent décrire les choses à faire et à ne pas faire
  - peuvent expliquer la tendance universelle à croire en « l'image miroir » ou à supposer que les autres sont comme nous, ce qui peut donner lieu à des malentendus
  - modèrent leurs émotions (par exemple, en ne se sentant pas gênées par un contact plus proche ou plus distant qu'il ne le serait au pays d'origine) pour ne pas donner l'impression d'être trop froides ou au contraire trop familières
  - évitent les tenues vestimentaires (notamment trop « déshabillées »), les propos et les autres comportements extérieurs risquant d'offenser les résidents locaux.

# 2

## Attitude de modestie et de respect

### Compétence essentielle

Les PEI font preuve de modestie relativement aux réponses que leur propre culture apporte aux problèmes rencontrés à l'étranger et respectent les façons de faire de la culture locale; elles font preuve d'humilité dans leur connaissance du contexte local et sont donc désireuses d'en apprendre davantage à cet égard et de consulter les habitants du pays avant de tirer leurs conclusions.

### Compétence de base

- 2.1** Dans leurs attitudes et leurs comportements, les PEI montrent du respect pour la culture locale.

### Indicateurs comportementaux

- 2.1** Les personnes efficaces sur le plan interculturel :

- montrent par des mots et des actions qu'elles apprécient les contributions de la culture locale au travail à effectuer, qu'elles les recherchent et qu'elles en reconnaissent la valeur. Ces personnes :
  - peuvent donner des exemples d'enrichissement de leur culture par la culture du pays d'accueil ou par la région culturelle dans laquelle elles se trouvent
  - peuvent reconnaître les compétences particulières de leurs collègues locaux
  - évitent des remarques déplaisantes sur des aspects de la culture locale
  - demandent à des collègues locaux comment ils perçoivent les problèmes de travail et comment ils les régleraient dans leur culture
  - ne dénigrent pas les croyances ni les coutumes fondamentales de la culture du pays d'accueil

**ATTITUDE DE MODESTIE ET DE RESPECT**

**Compétence de base**

- 2.2** Les PEI font preuve d'humilité en ne demandant pas à être reconnues et en n'attirant pas l'attention sur elles.

**Indicateurs comportementaux**

- 2.2** Les personnes efficaces sur le plan interculturel :

- ne donnent pas l'impression d'être imbues d'elles-mêmes ni de se sentir supérieures (même si le poste qu'elles occupent leur donne du pouvoir et inspire le respect dans la culture du pays d'accueil). Ces personnes :
  - savent se moquer d'elles-mêmes quand elles se trompent
  - acceptent les critiques des autres
  - suivent les indications du personnel local, au besoin, pour réaliser les objectifs de la mission
  - sont disposées à remettre périodiquement en question la façon dont elles font les choses
  - se rendent compte que leurs interventions sont une simple étape d'un long processus et qu'elles ne sont sans doute pas plus importantes que les interventions passées ou à venir
- n'hésitent pas à demander l'appui d'amis ou de collègues locaux et ne se laissent pas, à cet égard, paralyser par leur peur ou leur crainte de passer pour ignares. Ces personnes :
  - demandent l'aide des résidents locaux
  - ont recours à des « interprètes culturels » locaux ou à des tuteurs pour les aider à comprendre leurs collègues locaux et la façon dont leur propre comportement est perçu par les habitants du pays.

ATTITUDE DE MODESTIE ET DE RESPECT

Compétence de base

- 2.3** Bien qu'elles soient modestes et respectueuses, les PEI ont suffisamment de confiance en soi pour prendre l'initiative et promouvoir le changement si cela fait partie de leur mission.

Indicateurs comportementaux

- 2.3** Les personnes efficaces sur le plan interculturel :

- n'excusent pas le manque de responsabilité des collègues locaux vis-à-vis des objectifs de la mission, même s'ils respectent la culture locale. Ces personnes :
  - invitent les collègues locaux à réexaminer leur comportement professionnel afin d'améliorer leurs compétences et leurs attitudes
  - trouvent des mesures d'incitation susceptibles de motiver les collègues locaux pour parvenir aux objectifs de la mission
  - sont disposées à remettre en question les politiques et les méthodes de l'organisation locale (après avoir, d'abord, gagné la confiance et le respect des collègues locaux)





# 3

## Compréhension du concept de culture

### Compétence essentielle

Les PEI comprennent le concept de culture et son influence omniprésente sur leur vie et leur travail à l'étranger.

### Compétence de base

- 3.1** Les PEI conceptualisent l'effet de la culture sur tous les êtres humains et sur toutes les sociétés.

### Indicateurs comportementaux

- 3.1** Les personnes efficaces sur le plan interculturel :

- savent que les valeurs, les comportements acceptés et les apparences (habillement et autres) varient d'une culture à l'autre, et elles savent que toutes les cultures sont valables en soi.
- peuvent énoncer ce qu'il faut entendre par concept culturel, dont elles connaissent l'influence omniprésente. Pour cela, ces personnes peuvent :
  - décrire quelques-uns des principaux facteurs de comparaison culturelle (par exemple, les systèmes d'autorité, la stratification sociale, les attitudes au travail et la notion de temps)
  - donner des exemples de l'influence de la culture sur des aspects tels que la nature des institutions sociales et économiques, les procédés de gestion, les concepts de pouvoir, les relations, le leadership et les attitudes vis-à-vis de la technologie et du changement
  - décrire les deux pans de la culture : ce qui est visible (comme l'habillement) et ce qui est invisible (comme les valeurs), suivant le modèle parfois baptisé d'« iceberg »

## **COMPRÉHENSION DU CONCEPT DE CULTURE**

- donner des exemples de la nature changeante et non statique de la culture (évolution historique des valeurs dans leur propre culture) montrant ainsi qu'elles comprennent que toutes les cultures évoluent
  - citer des exemples d'interrelations, conflictuelles ou coopératives, ayant existé et continuant d'exister entre des cultures différentes
- savent que toutes les cultures ont leur propre logique interne, parce qu'elles peuvent :
- expliquer les racines historiques de certains us et coutumes locaux
  - donner des exemples de choses qui peuvent paraître logiques dans le contexte de la culture du pays d'accueil, mais qui ne le seraient pas forcément dans le pays de provenance (comme une tendance à éviter les risques ou à accorder une plus grande priorité à des objectifs sociaux ou familiaux, plutôt qu'à des objectifs de travail)

## **Compétence de base**

- 3.2** Les PEI comprennent l'influence de leur propre conditionnement culturel et la façon dont certaines valeurs de leur propre culture peuvent occasionner des problèmes dans la culture du pays d'accueil.

## **Indicateurs comportementaux**

- 3.2** Les personnes efficaces sur le plan interculturel peuvent :
- expliquer en quoi elles sont elles-mêmes des produits de leur propre culture et en donner des exemples :
- en montrant comment leur propre culture a influencé leurs perceptions et leur comportement (comme dans le cas d'une personne axée sur la tâche à accomplir)
  - en faisant ressortir la tendance qu'ont les gens à valoriser davantage leur culture que celle des autres (ethnocentrisme)
  - en décrivant la façon dont elles surmontent la tendance naturelle à l'ethnocentrisme

## COMPRÉHENSION DU CONCEPT DE CULTURE

- décrire dans quelle mesure certaines valeurs dans leur propre culture peuvent être sources de problèmes interpersonnels au travail dans certains pays (comme la tendance occidentale à « passer tout de suite aux affaires » ou la tendance orientale à vouloir d'abord instaurer des relations personnelles)
- décrire en quoi il peut être parfois nécessaire de tempérer leurs propres valeurs personnelles à l'étranger (par exemple, une féministe convaincue devra se montrer prudente dans la formulation de ses convictions dans d'autres sociétés)

Les FPI couvrent le pays d'accueil et sa culture et assient en permanence à en apprendre davantage sur ces deux plans.

### Compétence de base

5.1 Les FPI se servent du pays d'accueil

Inde

Inde

Inde

Inde

Inde

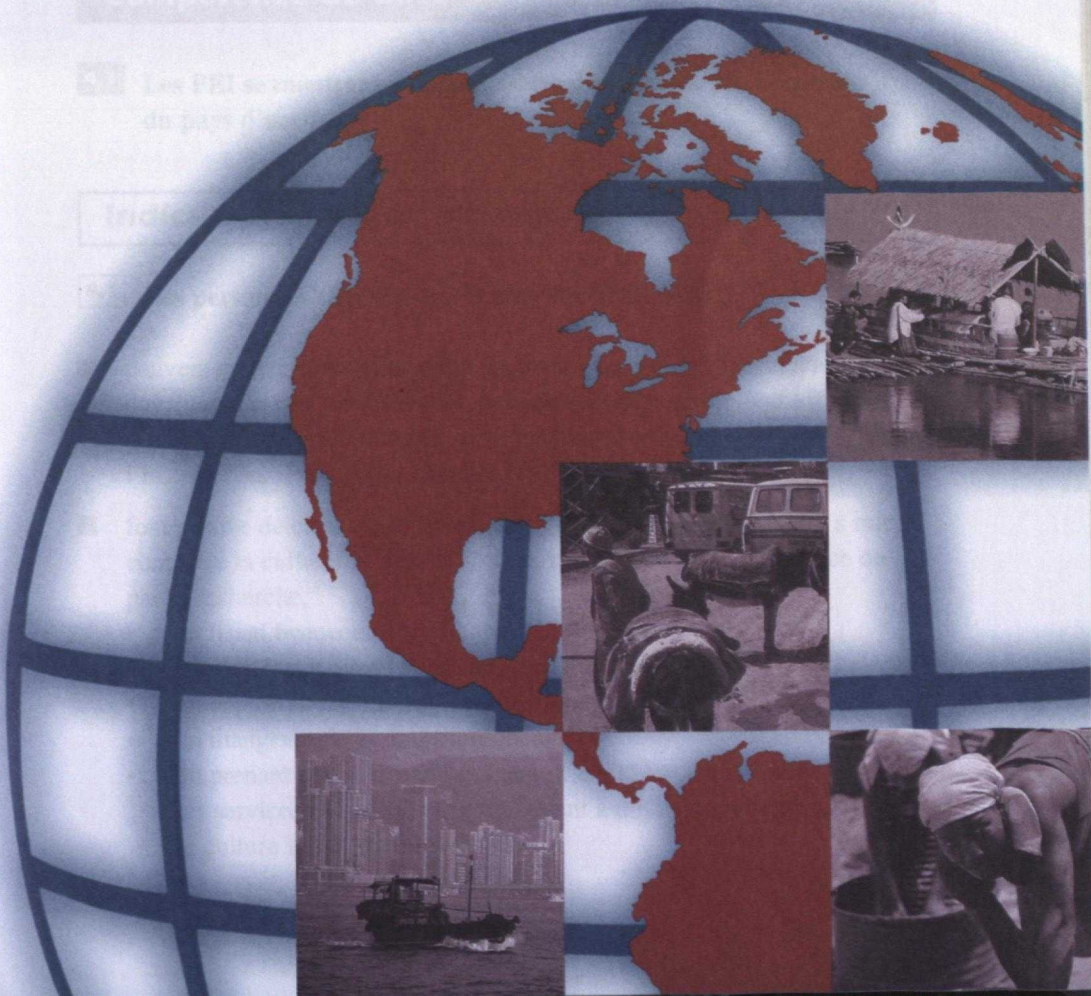
Inde

Inde

Inde

Inde

Inde



## CONSTITUTION DU CENTRE D'APPRENTISSAGE

1. **Le Centre d'apprentissage international** est un organisme public ou privé, à but non lucratif, qui a pour objet de promouvoir l'apprentissage international et de faciliter l'accès à l'enseignement supérieur pour les étudiants étrangers.
2. **Le Centre d'apprentissage international** est un organisme public ou privé, à but non lucratif, qui a pour objet de promouvoir l'apprentissage international et de faciliter l'accès à l'enseignement supérieur pour les étudiants étrangers.
3. **Le Centre d'apprentissage international** est un organisme public ou privé, à but non lucratif, qui a pour objet de promouvoir l'apprentissage international et de faciliter l'accès à l'enseignement supérieur pour les étudiants étrangers.
4. **Le Centre d'apprentissage international** est un organisme public ou privé, à but non lucratif, qui a pour objet de promouvoir l'apprentissage international et de faciliter l'accès à l'enseignement supérieur pour les étudiants étrangers.
5. **Le Centre d'apprentissage international** est un organisme public ou privé, à but non lucratif, qui a pour objet de promouvoir l'apprentissage international et de faciliter l'accès à l'enseignement supérieur pour les étudiants étrangers.
6. **Le Centre d'apprentissage international** est un organisme public ou privé, à but non lucratif, qui a pour objet de promouvoir l'apprentissage international et de faciliter l'accès à l'enseignement supérieur pour les étudiants étrangers.
7. **Le Centre d'apprentissage international** est un organisme public ou privé, à but non lucratif, qui a pour objet de promouvoir l'apprentissage international et de faciliter l'accès à l'enseignement supérieur pour les étudiants étrangers.
8. **Le Centre d'apprentissage international** est un organisme public ou privé, à but non lucratif, qui a pour objet de promouvoir l'apprentissage international et de faciliter l'accès à l'enseignement supérieur pour les étudiants étrangers.
9. **Le Centre d'apprentissage international** est un organisme public ou privé, à but non lucratif, qui a pour objet de promouvoir l'apprentissage international et de faciliter l'accès à l'enseignement supérieur pour les étudiants étrangers.
10. **Le Centre d'apprentissage international** est un organisme public ou privé, à but non lucratif, qui a pour objet de promouvoir l'apprentissage international et de faciliter l'accès à l'enseignement supérieur pour les étudiants étrangers.

# 4

## Connaissance du pays hôte et de sa culture

### Compétence essentielle

Les PEI connaissent le pays d'accueil et sa culture et essaient en permanence d'en apprendre davantage sur ces deux plans.

### Compétence de base

- 4.1** Les PEI se montrent prêtes à apprendre à connaître la culture du pays d'accueil.

### Indicateurs comportementaux

- 4.1** Les personnes efficaces sur le plan interculturel :

- peuvent cerner ce qu'elles doivent savoir sur le pays d'accueil afin d'être davantage satisfaites sur le plan personnel et d'accroître leur efficacité professionnelle (par exemple, un économiste doit connaître la géographie, l'histoire, les ressources naturelles, etc.)
- font preuve de curiosité et investissent du temps pour apprendre à mieux connaître la culture du pays d'accueil, que ce soit par l'expérience ou par la recherche,
  - en lisant beaucoup
  - en socialisant avec les ressortissants du pays hôte
  - en explorant différentes régions du pays
  - en mangeant de la nourriture locale, etc.
  - en prenant part aux pratiques et aux traditions locales (comme les services religieux) et en cherchant à mieux comprendre la culture locale par la réflexion

## **CONNAISSANCE DU PAYS HÔTE ET DE SA CULTURE**

- ont recours à certaines techniques pour apprendre à mieux connaître une culture, par exemple :
  - en sachant à qui s'adresser (c'est-à-dire à des personnes connaissant la culture)
  - en évaluant et en sousesant la diversité des sources (écrits, personnes, réseaux, etc.) ainsi que des points de vue avant de tirer des conclusions
  - en prenant soin de poser des questions qui leur permettront d'apprendre à connaître la culture du pays d'accueil

### **Compétence de base**

- 4.2** Les PEI connaissent l'histoire, la géographie, les us et coutumes sociaux, les conditions socioéconomiques et autres du pays hôte, en regard de la mission qui leur est confiée.

### **Indicateurs comportementaux**

- 4.2** Les personnes efficaces sur le plan interculturel peuvent :

- décrire les valeurs centrales de la culture locale, pour ce qui est des différences entre les sexes, des classes sociales, de l'autorité, de la religion, etc.
- décrire en quoi l'histoire, les mœurs et les conditions socioéconomiques du pays peuvent avoir une influence sur la réalisation de leur mission :
  - en étant à même de mettre le doigt sur les valeurs, les traditions ou les mœurs locales susceptibles d'atténuer l'efficacité des techniques de gestion qu'elles connaissent (comme un système de promotion fondé sur les relations plutôt que sur le mérite)

**CONNAISSANCE DU PAYS HÔTE ET DE SA CULTURE**

- obtenir une note d'au moins 8 sur 10 à un questionnaire factuel sur le pays hôte, comportant des questions du genre :
  - qui est le chef du gouvernement?
  - quelles sont les principales forces politiques en présence?
  - qui sont les héros nationaux, comme les politiciens, les écrivains et les athlètes?
  - quelles sont les principales religions et croyances et en quoi influencent-elles le comportement des gens?
  - quelles sont les principales industries et les principaux produits d'exportation?
  - quelles sont les principales langues, quels sont les principaux groupes ethniques et quelles relations entretiennent-ils entre eux?
  - quels sont les grands événements ayant marqué l'histoire du pays?
- donner des exemples de la diversité culturelle du pays d'accueil, comme :
  - les sous-cultures du pays
  - les sous-cultures ethniques et religieuses
  - les classes sociales
  - les intérêts régionaux
- faire preuve d'empathie envers la culture du pays d'accueil (c'est-à-dire avoir le sens des choses), parce qu'elles :
  - peuvent s'identifier aux artistes, aux auteurs et aux musiciens locaux et expliquer leurs parcours et la façon dont ils expriment la culture locale
  - font la preuve de leur aptitude à voir le monde à la manière des ressortissants locaux, en fonction de leur histoire, de leur religion et de leur système social (c'est-à-dire, qu'elles peuvent expliquer pourquoi les ressortissants locaux agissent de telle ou telle façon)

## CONNAISSANCE DU PAYS HÔTE ET DE SA CULTURE

---

### Compétence de base

- 4.3** Les PEI connaissent l'organisation locale avec laquelle elles vont travailler, les processus politiques du pays et de l'organisation ainsi que les pratiques de gestion locales.

### Indicateurs comportementaux

- 4.3** Les personnes efficaces sur le plan interculturel peuvent décrire :

- les pratiques de gestion locale, comme la structure de pouvoir typique, les mesures d'incitation et les sanctions appliquées, de même que la formulation et l'application des politiques. Elles peuvent :
  - comparer les procédés de gestion de leur pays de rattachement et du pays hôte, et établir les différences
  - décrire la façon dont les décisions sont habituellement prises en milieu de travail
  - décrire comment les systèmes officiels et officieux de pouvoir et d'influence fonctionnent au sein de l'organisation d'accueil
- les facteurs socioéconomiques intervenant dans l'environnement de l'organisation d'accueil (comme les antécédents d'un organisme agricole sur les plans du climat et du commerce international), parce qu'elles sont en mesure de :
  - deviner les motifs qui animent les principaux responsables au sein de l'organisation
  - repérer les alliances clés et les conflits entre les gestionnaires, qui ont une incidence sur la dynamique de l'organisation

# 5

## Entregent

### Compétence essentielle

Les PEI possèdent d'excellentes qualités d'entregent sur les plans social, personnel et professionnel.

### Compétence de base

- 5.1** Socialisation : les PEI savent socialiser avec les ressortissants locaux et les collègues de travail, de façon harmonieuse et productive.

### Indicateurs comportementaux

- 5.1** Les personnes efficaces sur le plan interculturel :

- socialisent avec les ressortissants du pays hôte, tant sur le plan personnel que sur celui de la collectivité :
  - en participant à des événements culturels ou communautaires (sports, danses, musique, activités religieuses, festivals, etc.)
  - en évitant la tentation de s'enfermer dans un « ghetto d'expatriés », qui isole les étrangers de la population locale
- se montrent capables d'engager la conversation dans des situations d'interculturalité ; pour cela :
  - elles parlent et comprennent de plus en plus la langue locale, ce qui va du simple bonjour à la maîtrise parfaite de la langue, en passant par l'utilisation d'une langue dite de survie et d'une langue qui permet des échanges sociaux limités
- gagnent la confiance des résidents locaux, parce qu'elles :
  - sont reconnues comme des personnes qui s'intègrent bien dans le milieu de travail et dans la collectivité locale

**ENTREAGENT**

---

- d'après leurs collègues locaux, s'intéressent sincèrement à leur travail et à leur vie quotidienne
  - sont considérées par les gens du pays comme étant chaleureuses et amicales
  - sont facilement abordables par les résidents locaux en quête de conseils et d'appui
  - se font aider par les collègues locaux pour instaurer des relations au sein de la collectivité
- comprennent les différences et les similitudes dans les règles de socialisation entre leur pays de rattachement et le pays d'accueil :
- en repérant les protocoles et les codes du pays hôte qui diffèrent de ceux en vigueur dans leur pays de provenance, ou qui sont semblables (comme la proximité physique, le contact entre les hommes et les femmes, etc.)
  - en pouvant expliquer les conséquences de la socialisation sur le plan professionnel dans la culture du pays d'accueil, comme ce que l'amitié ou les contacts veulent dire localement, entre les sexes et les cultures
  - en pouvant décrire l'importance que revêt leur statut social et professionnel dans la socialisation avec les ressortissants du pays hôte
  - en pouvant expliquer en quoi leurs relations personnelles et professionnelles sont inextricablement liées dans la culture du pays d'accueil
  - en s'efforçant de corriger les éventuels faux pas qu'elles commettent et qui sont portés à leur attention par des collègues locaux
  - en demandant aux amis et aux collègues locaux de leur mentionner les faux pas qu'elles pourront éventuellement commettre afin de les corriger
- sont conscientes de l'image négative que les ressortissants locaux peuvent avoir des étrangers et essaient d'éviter tout comportement pouvant être rattaché à ce genre de stéréotype :
- en pouvant citer des exemples de relations antérieures, entre le pays d'accueil et leur pays de provenance, qui ont pu entacher les relations avec les ressortissants locaux
- sont sensibles à la façon dont un expatrié né dans le pays hôte, et depuis devenu citoyen d'un autre pays, peut être perçu par le personnel local

## Compétence de base

- 5.2** Gestion de l'interculturalité : les PEI aident les personnes de cultures différentes à travailler ensemble de façon fonctionnelle sur le plan des tâches.

## Indicateurs comportementaux

- 5.2** Les personnes efficaces sur le plan interculturel :

- cherchent à instaurer un climat et à adopter une approche qui favorise la réalisation de la tâche à accomplir :
  - en facilitant la communication
  - en encourageant l'esprit d'équipe
  - en cherchant à parvenir à une entente ou à une compréhension commune quant aux rôles et aux responsabilités en milieu de travail
  - en déterminant et en reconnaissant les compétences que tous leurs collègues peuvent apporter
  - en travaillant à la résolution des conflits interpersonnels
  - en gérant les relations avec les ressortissants du pays hôte qui ont une expérience internationale; pour cela, elles font preuve de beaucoup de tact (parce que les nationaux peuvent être suspects aux yeux de leurs compatriotes)
  - en évitant la tentation de se ranger davantage du côté des étrangers que de celui de leurs collègues locaux, en raison de similitudes culturelles
  - en faisant preuve d'empathie pour les gens qui ont des motivations et des styles de travail différents, issus d'allégeances locales, et en se montrant capables de travailler avec eux
  - en étant perçues comme des personnes cherchant à instaurer la confiance entre les membres de groupes de travail multinationaux

## ENTREAGENT

- font preuve de leadership ou sont capables de favoriser le travail en équipe :
  - en pouvant expliquer les motivations et les pulsions internes de leurs collègues, supérieurs et subordonnés (car elles connaissent ce que veulent ces derniers et ce dont ils ont besoin pour être satisfaits dans leur vie personnelle et professionnelle) et en exploitant ces motivations pour accroître l'efficacité au travail
  - en gagnant le respect du personnel local pour la façon dont elles se comportent et traitent les gens
  - en s'appuyant sur le respect et le pouvoir que leur confère leur poste ou leur titre pour mieux accomplir leur tâche
  - en se comportant de manière à ne pas saper le respect que leur confère leur poste ou leur titre
  - en trouvant un équilibre entre la gestion axée sur les processus (attention accordée à la façon dont les choses sont faites) et la gestion axée sur les tâches (faire en sorte que le travail soit accompli) qui convienne à la culture du pays d'accueil
  - en employant des techniques de négociation acceptables sur le plan culturel
  - en se comportant et en vivant d'une manière qui ne risque pas d'aliéner les autres membres de l'équipe (en évitant par exemple l'ostentation exagérée ou la non-conformité sociale)



# 6

## Connaissance de soi

### Compétence essentielle

Connaissance de ses racines, de ses motivations, de ses points forts et points faibles.

### Compétence de base

- 6.1** Les PEI sont conscientes de leur propre culture et de la façon dont celle-ci a formé leur mode de pensée, leurs sentiments et leur façon de réagir aux gens et aux événements.

### Indicateurs comportementaux

- 6.1** Les personnes efficaces sur le plan interculturel :
- se connaissent « intimement » pour ce qui est de leurs valeurs et croyances fondamentales ainsi que des réseaux de soutien dont elles ont besoin pour vivre heureuses au sein d'une nouvelle culture. Il s'agit du type de connaissance qui aide toute personne vivant dans une autre culture à « s'ancrer » correctement. Elles sont en mesure de décrire :
    - leur comportement en regard de leur propre logique culturelle (valeurs, apparences, etc.)
    - la façon dont leurs propres filtres de communication (perceptions, stéréotypes, préjugés, etc.) influent sur leurs relations et leurs communications avec des connaissances et des collègues locaux

## **CONNAISSANCE DE SOI**

---

- sont conscientes des sources de leur conditionnement culturel, mais sont en mesure de remettre en question ce genre de programmation ou, du moins, de mieux accepter la programmation constatée chez les autres, parce qu'elles peuvent :
  - comprendre les attributions négatives et les stéréotypes qui prévalent dans leur propre société relativement à la culture, à la région ou au pays hôte, et qu'elles évitent de tomber dans ce travers
  - faire momentanément fi de leurs valeurs culturelles sans pour autant avoir l'impression de compromettre leur sens fondamental de « soi »
  - équilibrer leur besoin de sécurité et de confort tout en s'ouvrant à la possibilité de faire les choses différemment, dans une nouvelle culture

### **Compétence de base**

- 6.2** Les PEI connaissent leurs propres points forts et points faibles en regard de la vie et du travail outre-mer.

### **Indicateurs comportementaux**

- 6.2** Les personnes efficaces sur le plan interculturel :

- peuvent définir ce qui leur apporte satisfaction ou mécontentement, dans leur vie personnelle et professionnelle, et peuvent en donner les raisons, parce qu'elles sont en mesure :
  - d'énumérer les principales activités dont elles ont besoin pour se détendre et jouir de la vie
  - de dresser la liste des principales conditions nécessaires à leur efficacité au travail (matériel, atmosphère sociale agréable, liberté d'expérimenter, etc.)

---

Les personnes efficaces  
sur le plan interculturel sont  
conscientes des sources de  
leur conditionnement culturel.

---

## CONNAISSANCE DE SOI

- ont appris à maîtriser leurs réactions émotionnelles devant certains comportements gênants d'autres cultures, notamment des manifestations d'ordre physique (par exemple, malaise dû au fait de ne pas avoir la même proximité que dans sa propre culture); pour cela :
  - elles font des efforts pour apprivoiser ces comportements gênants (par exemple, en adoptant une proximité différente) pour se faire accepter dans le pays hôte et se sentir moins mal à l'aise
  - elles sont conscientes de leurs travers personnels et de l'impact qu'ils peuvent avoir sur l'efficacité dans une autre culture

## Compétence de base

- 6.3** Les PEI savent reconnaître leurs réactions face à l'ambiguïté et sont en mesure de les contrôler.

## Indicateurs comportementaux

- 6.3** Les personnes efficaces sur le plan interculturel :

- savent qu'en situation d'interculturalité, elles sont source d'ambiguïté pour les autres (les ressortissants locaux peuvent avoir de la difficulté à les comprendre); elles sont en effet capables :
  - de donner des exemples de situations d'ambiguïté dans des cadres interculturels et d'en commenter les conséquences possibles (par exemple, ce qu'une personne considère comme étant un contact social approprié peut mettre un ressortissant du pays hôte mal à l'aise parce qu'il ne sait comment y répondre)
- s'efforcent de gérer les situations d'ambiguïté et sont, pour cela, en mesure de cerner :
  - leur seuil de tolérance face à l'ambiguïté, c'est-à-dire leur propre tendance à l'émotion quand elles font face à l'incertitude ou à l'inconfort (par exemple, en devenant irritables, cyniques, en prenant de l'alcool, en se repliant sur elles-mêmes, etc.)

## CONNAISSANCE DE SOI

- certaines stratégies possibles pour réagir à ces tendances (par exemple, le fait d'en parler, de prendre le temps de réfléchir avant d'agir, etc.)
- les questions à poser pour obtenir des précisions et les personnes à qui il faut s'adresser pour recevoir de l'aide et des conseils

## Compétence de base

- 6.4** Les PEI sont conscientes de leurs styles de gestion et de travail personnels.

## Indicateurs comportementaux

- 6.4** Les personnes efficaces sur le plan interculturel :

- comprennent parfaitement leur style de travail et les répercussions de ce dernier dans les domaines suivants :
  - type de personnalité (selon certaines théories bien connues et tests de personnalité)
  - style de communication (autoritaire ou démocrate)
  - style d'apprentissage (ou de collecte de l'information)
  - style de leadership (autoritaire ou consensuel, charismatique ou bureaucratique)
  - style de supervision (directif ou coopératif)
- disposent de stratégies pour favoriser la compatibilité avec des collègues de travail, malgré des styles de gestion naturelle différents; pour cela, elles peuvent :
  - expérimenter le style de gestion qui domine dans le pays d'accueil pour déterminer si un changement d'optique permettrait d'améliorer les objectifs de travail
  - analyser, en compagnie de collègues locaux, quel style de gestion conviendrait à toutes les personnes concernées tout en favorisant une amélioration des objectifs de travail

# 7

## Communication interculturelle

### Compétence essentielle

Les PEI sont des communicatrices efficaces sur le plan interculturel.

### Compétence de base

- 7.1** Les PEI sont en mesure de faire part de leurs pensées, opinions et attentes d'une façon non ambiguë mais qui tient tout de même compte des différences culturelles.

### Indicateurs comportementaux

- 7.1** Les personnes efficaces sur le plan interculturel peuvent :

- exprimer clairement les éléments du modèle de la communication interpersonnelle, notamment des aspects verbal et non verbal de cette communication, notamment en situation d'interculturalité et, pour cela :
  - elles emploient toute une batterie de moyens de communication
- énoncer les principales différences et similitudes entre les styles de communication typiques de leur propre culture et ceux de la culture du pays d'accueil; par exemple :
  - signaux non verbaux, signaux divers et attitudes gestuelles (poignées de main, expressions faciales, contact du regard)
  - styles de communication verbale (directe ou indirecte, ton de voix)
- évaluer et régler de façon raisonnable les problèmes dus aux différences dans la façon dont les étrangers et les ressortissants du pays hôte perçoivent leur rôle; pour cela :
  - elles font preuve de tact et de diplomatie dans leur façon de s'exprimer, dans leurs manières et dans leurs actes pour ne pas offenser les sensibilités locales

## **COMMUNICATION INTERCULTURELLE**

### **Compétence de base**

- 7.2** Les PEI n'ont pas peur de se plonger dans la culture locale et de parler une autre langue; elles n'ont pas peur de faire des erreurs.

#### **Indicateurs comportementaux**

- 7.2** Les personnes efficaces sur le plan interculturel :

- se montrent désireuses d'entretenir des communications véritables avec les ressortissants du pays hôte, sans craindre de faire des erreurs, ce qu'on constate à leur capacité :
  - de donner des exemples d'erreurs sociales ou linguistiques qu'elles ont commises, et d'expliquer ce qu'elles ont appris de ces erreurs
  - de demander aux ressortissants locaux ce qu'elles ont fait de travers, quand elles se sont trompées, et d'en rire avec eux
- peuvent participer à des activités communautaires locales même si elles n'en comprennent pas pleinement la raison d'être ou le sens, ni le rôle qu'elles doivent jouer aux yeux des ressortissants du pays hôte

### **Compétence de base**

- 7.3** Les PEI peuvent dégager une signification commune avec les résidents locaux, afin que ces derniers et les étrangers puissent avoir une même compréhension de ce qui se dit.

#### **Indicateurs comportementaux**

- 7.3** Les personnes efficaces sur le plan interculturel :

- essaient d'améliorer la communication en évitant de tomber dans les stéréotypes quant à la façon dont les ressortissants locaux pourraient comprendre ce qui est dit

## COMMUNICATION INTERCULTURELLE

- peuvent déterminer les valeurs que les travailleurs étrangers et les collègues locaux ont en commun, et celles qu'ils ne partagent pas
- savent écouter et observer, puisqu'elles peuvent :
  - répéter ce que les autres ont dit à titre individuel ou en groupe
  - observer les aspects les plus subtils de la culture et de l'organisation d'accueil
- possèdent des stratégies qui leur permettent de résoudre les impasses interculturelles et les problèmes de communication :
  - en se rendant compte que la forme est tout aussi importante que le contenu du discours
  - en vérifiant si les collègues locaux ont compris ce qui s'est dit
  - en s'assurant, elles-mêmes, qu'elles ont compris ce que les collègues locaux ont dit
  - en cherchant à améliorer la clarté des communications (reformulation)

### Compétence de base

- 7.4** Les PEI possèdent suffisamment la langue locale pour montrer qu'elles s'intéressent aux gens qu'elles côtoient et avec qui elles travaillent.

### Indicateurs comportementaux

- 7.4** Les personnes efficaces sur le plan interculturel :

- possèdent de mieux en mieux la langue pendant la durée de leur séjour, car :
  - elles emploient les formules de salutation locales
  - elles profitent de toute occasion pour parler la langue locale
  - elles ne cessent d'améliorer leurs compétences linguistiques au point de pouvoir fonctionner de mieux en mieux dans l'autre langue
  - elles se montrent de plus en plus aptes à utiliser, à bon escient, les métaphores locales

**COMMUNICATION INTERCULTURELLE**

**Compétence de base**

- 7.5** Les PEI peuvent s'identifier aux résidents locaux dans la façon dont ils perçoivent le monde et ne pas se limiter à une compréhension intellectuelle.

**Indicateurs comportementaux**

- 7.5** Les personnes efficaces sur le plan interculturel peuvent :

- décrire avec précision les motifs qui poussent les résidents locaux à faire ou à proposer certaines choses (sans forcément être d'accord avec eux; elles comprennent et elles respectent simplement leurs points de vue)
- énoncer la façon dont les expatriés en général, de même que ceux de leur propre pays, sont perçus par les résidents locaux
- s'essayer, sans forcément les adopter de façon permanente, aux manières et aux moyens de communication locaux
- essayer d'adopter, sur un plan théorique et par pure empathie, le point de vue local pour en apprécier la logique, même si elles ne sont pas forcément d'accord avec ces vues (elles peuvent, par exemple, se demander comment elles penseraient ou agiraient à la place de l'autre).



# 8

## Compétences organisationnelles

### Compétence essentielle

Les PEI s'efforcent d'améliorer la qualité des structures et des procédés organisationnels ainsi que le moral du personnel, et elles s'attardent à promouvoir une ambiance positive en milieu de travail.

### Compétence de base

- 8.1** Trouver un équilibre interculturel : les PEI trouvent un équilibre fonctionnel entre la nécessité d'adapter leur comportement aux normes locales (« à Rome... ») et la nécessité de conserver leur propre identité culturelle et leurs propres valeurs (en évitant de se transformer en « indigènes »).

### Indicateurs comportementaux

- 8.1** Les personnes efficaces sur le plan interculturel sont :
- aptes à adopter des comportements qui sont déterminants pour parvenir à des résultats au sein de la culture ou de l'organisation d'accueil (par exemple, un gestionnaire asiatique dans un pays occidental pourra être appelé à adopter un style beaucoup plus direct pour être compris et suivi) ; en effet, ces personnes :
    - savent comment changer de comportement dans des situations différentes

**COMPÉTENCES ORGANISATIONNELLES**

---

**Compétence de base**

- 8.2** Réseautage : les PEI établissent des réseaux personnels et professionnels constitués d'intervenants locaux, nationaux et internationaux.

**Indicateurs comportementaux**

- 8.2** Les personnes efficaces sur le plan interculturel sont en mesure :

- de recenser les principaux intervenants concernés par la mission à accomplir
- d'analyser les besoins, les motivations et le degré de mobilisation des intervenants :
  - en déployant les efforts nécessaires pour rencontrer les intervenants ou communiquer avec eux
  - en rassemblant des renseignements sur les intérêts et les points de vue des intervenants
  - en prenant acte des relations de pouvoir dans le contexte de la mission à accomplir, par exemple quant aux relations officielles et officieuses, sociales et économiques, entre les intervenants et à la façon dont on a de l'influence et dont on prend les décisions
  - en déterminant quand et comment utiliser pouvoir et influence et avec quel intervenant partager le pouvoir, sans nécessairement perturber la structure de pouvoir locale
  - en mobilisant les gens et les ressources de l'organisation et de son environnement pour améliorer les objectifs de la mission

---

Les PEI sont patientes  
dans leur approche visant à  
concilier les points de vue et  
à travailler dans le sens du  
changement organisationnel.

---

**COMPÉTENCES ORGANISATIONNELLES****Compétence de base**

- 8.3** Les PEI créent le consensus entre les résidents locaux et les étrangers en conciliant les points de vue des différentes cultures pour que tout le monde ait l'impression de contribuer utilement à l'action entreprise.

**Indicateurs comportementaux**

- 8.3** Les personnes efficaces sur le plan interculturel :

- cherchent à mettre sur pied une organisation dont les procédés, les systèmes et les valeurs seront en harmonie avec les valeurs culturelles de ceux qui la composent; pour cela, elles peuvent :
  - expliquer comment les collègues locaux conçoivent et définissent les pratiques organisationnelles (comment ils définissent ce qui constitue un processus et un résultat appropriés)
  - vérifier dans quelle mesure les pratiques organisationnelles sont acceptées en mettant en œuvre des mécanismes de rétroaction appropriés à la culture locale
  - expliquer l'importance de prendre en compte les idées et les méthodes locales (par exemple, en envisageant d'apporter des changements aux plans et aux méthodes à partir des recommandations locales)
- encouragent les résidents locaux et les étrangers à parler des problèmes et à envisager les solutions, sans aller à l'encontre des pratiques locales :
  - en mettant en commun informations et savoirs avec leurs collègues
  - en demandant aux collègues locaux comment ils peuvent eux-mêmes contribuer, et en quoi les expatriés peuvent également contribuer
  - en définissant, en des termes communs, les notions, procédés et résultats anticipés pour l'entreprise
  - en pouvant définir les compromis et les nouvelles solutions avec les collègues locaux
- sont patientes dans leur approche visant à concilier les points de vue et à travailler dans le sens du changement organisationnel; pour cela :
  - elles permettent à l'organisation et à son personnel d'apprendre grâce aux erreurs

## **COMPÉTENCES ORGANISATIONNELLES**

- elles laissent leurs collègues retirer le mérite du travail qu'elles ont amorcé, selon les convenances culturelles
- elles aident leurs collègues à faire preuve de leadership et à assumer des responsabilités, selon les besoins et dans les limites culturelles à respecter
- se laissent approcher par des collègues locaux qui leur demandent spontanément des conseils et des idées sur la façon de réaliser les objectifs de travail
- conseillent et orientent les collègues locaux d'une façon qui n'aille pas à l'encontre des sensibilités culturelles locales ni des structures d'autorité

### **Compétence de base**

- 8.4** Les PEI demeurent axées sur la tâche à accomplir tout en gérant les résistances culturelles et organisationnelles.

### **Indicateurs comportementaux**

- 8.4** Les personnes efficaces sur le plan interculturel :

- ont une vision de la direction que doit prendre la mission dans l'avenir
- cherchent à faire progresser les raisons d'être profondes de la mission (comme le développement durable, le transfert de connaissances et de compétences, la diplomatie, le maintien de la paix, l'exploitation d'entreprises), parce qu'elles :
  - peuvent énoncer pourquoi elles sont là et quelle perception leurs collègues locaux ont de leur présence
  - favorisent la conclusion d'ententes sur les objectifs, les méthodes de gestion et le règlement des différends
  - incitent tous les collègues à préciser leurs attentes
  - respectent les objectifs de la mission même lorsqu'elles pourraient facilement renoncer au changement, sous l'effet des traditions locales

**COMPÉTENCES ORGANISATIONNELLES**

- n'abandonnent pas leurs responsabilités en matière de gestion, même si elles demeurent ouvertes aux sensibilités culturelles et font preuve de tact dans leurs relations interpersonnelles. Pour cela, elles :
  - n'adoptent pas les conceptions ni les pratiques locales uniquement pour éviter d'être perçues comme des ethnocentriques
  - peuvent communiquer leurs attentes aux autres pour ce qui est des objectifs et des processus de la mission
  - peuvent se montrer critiques et exigeantes quand cela s'impose (après avoir soigneusement évalué les facteurs déterminants)
  - appliquent des méthodes pour faire face aux cas d'inaction ou d'action inappropriée
  - sont claires, vis-à-vis de toutes les personnes concernées, quant aux avantages et aux risques mutuels de l'entreprise
  - appliquent des méthodes, culturellement appropriées, pour ce qui est de la rétroaction, des récompenses et des sanctions dans la gestion du personnel local (et également du personnel expatrié)
  - peuvent maintenir des relations harmonieuses, même en cas de désaccord avec les collègues
  - formulent des idées novatrices pour réaliser les objectifs de la mission



## COMPÉTENCES ORGANISATIONNELLES

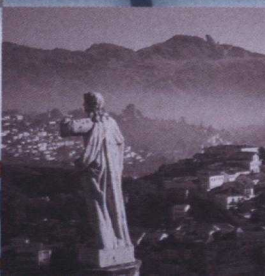
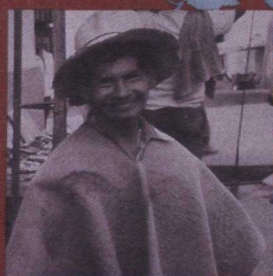
- soupèsent soigneusement les remarques formulées par des collègues et des intervenants et évitent de prendre des décisions impulsives quant à la façon de parvenir aux objectifs de la mission

### Compétence de base

- 8.5** Les PEI possèdent une certaine perspicacité politique grâce à laquelle elles parviennent à évaluer de façon réaliste l'équilibre des forces en présence au sein d'une organisation.

### Indicateurs comportementaux

- 8.5** Les personnes efficaces sur le plan interculturel :
- sont des observatrices averties des changements parfois subtils intervenant dans les rapports de pouvoir entre les gens et les institutions, puisqu'elles :
    - se montrent disposées à observer la culture organisationnelle ainsi que le système social et son environnement, et à se renseigner à leur égard afin de les comprendre



**COMPÉTENCES ORGANISATIONNELLES**

- connaissent le système officiel de récompenses et de sanctions de l'organisation d'accueil
- entretiennent des relations aimables avec les gens qu'elles n'aiment pas vraiment ou qu'elles n'estiment pas beaucoup, mais qui sont nécessaires à l'avancement des objectifs de la mission
- sont prêtes à faire des compromis, de temps en temps, sur leurs préférences ou leurs principes les moins importants afin de réaliser les objectifs incontournables de la mission
- sont en mesure de régler les conflits interpersonnels d'une façon qui soit acceptable pour les collègues locaux (de même que pour les expatriés)

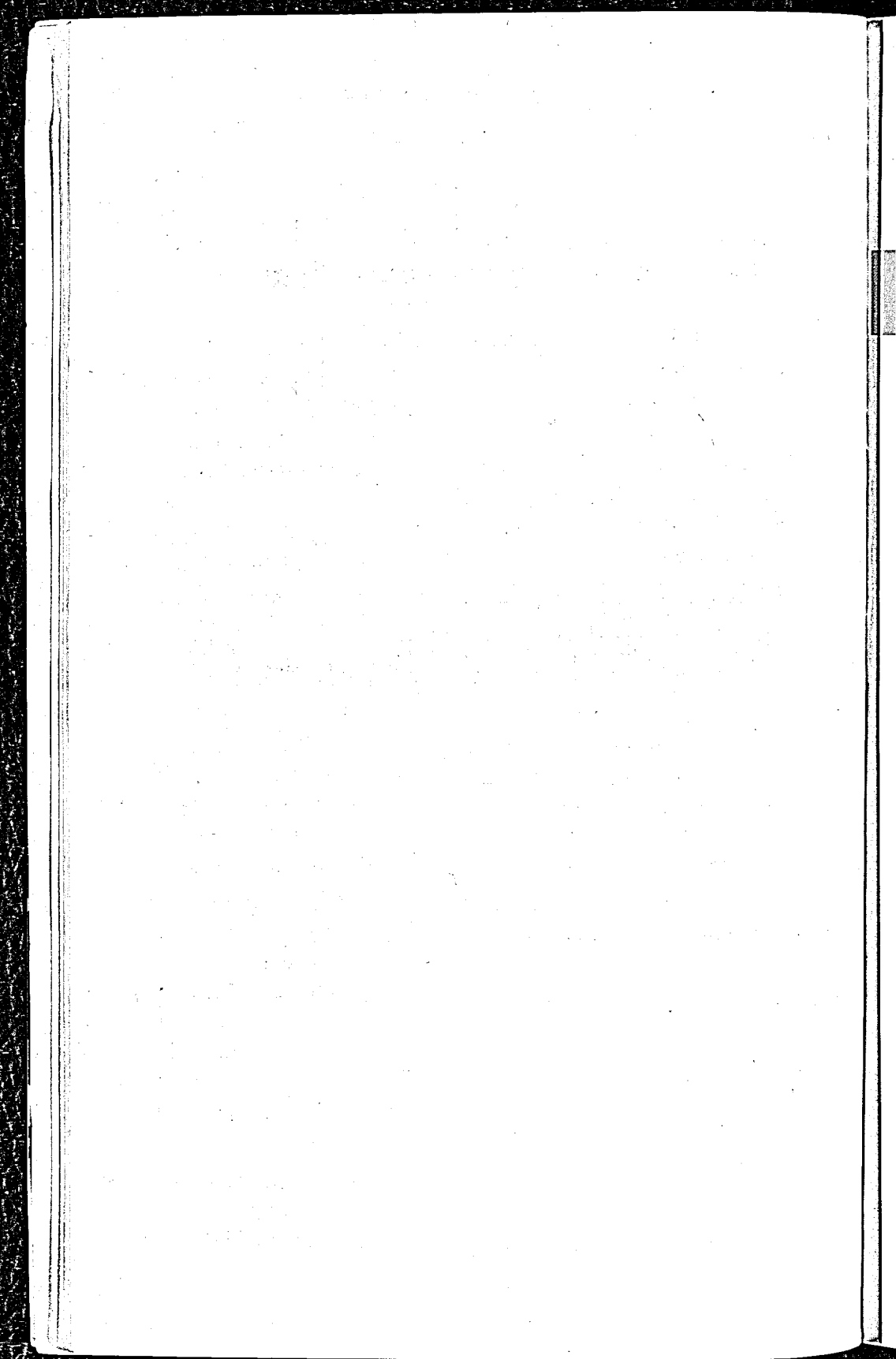
**Compétence de base**

- 8.6** Les PEI sont ingénieuses sur le plan professionnel et sont en mesure de fonctionner avec des niveaux de ressources et d'appui différents de ceux auxquels elles sont habituées dans leur pays d'origine.

**Indicateurs comportementaux**

- 8.6** Les personnes efficaces sur le plan interculturel :

- adaptent leur plan d'action d'origine pour le faire correspondre aux réalités des technologies et des ressources disponibles sur le terrain
- sont novatrices dans la façon de parvenir aux mêmes résultats mais avec des technologies plus ou moins raffinées (par exemple, elles parviennent à trouver une façon de réparer une pièce d'équipement importée en se servant de matériaux disponibles localement)



# 9

## Engagement personnel et professionnel

### Compétence essentielle

Les PEI sont très engagées, sur les plans personnel et professionnel, envers la mission qui leur est confiée et l'expérience de vie au contact d'une autre culture.

### Compétence de base

- 9.1** Les PEI montrent qu'elles veulent contribuer à la collectivité locale et pas uniquement à leur propre bien-être ou à celui de leur organisation.

### Indicateurs comportementaux

- 9.1** Les personnes efficaces sur le plan interculturel :

- sont connues de leurs collègues locaux comme étant animées de motifs qui vont au-delà de leurs aspirations professionnelles et de leurs intérêts financiers :
  - leurs collègues locaux disent d'elles qu'elles se soucient vraiment du sort du pays d'accueil et de sa population
  - leurs collègues disent d'elles qu'elles sont déterminées à améliorer l'efficacité globale de l'organisation
  - elles encouragent leurs collègues et leurs subordonnés à suivre des programmes de formation et à entreprendre des tâches qui les aideront à se réaliser pleinement en tant qu'employés

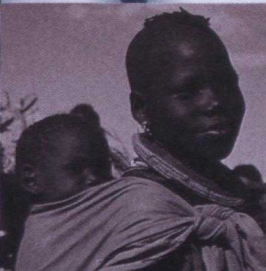
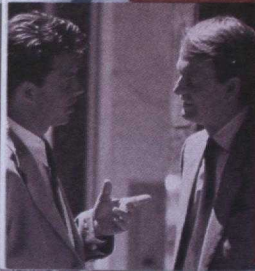
## ENGAGEMENT PERSONNEL ET PROFESSIONNEL

### Compétence de base

- 9.2** Les PEI ont une compréhension claire et réaliste de leurs propres motivations et attentes vis-à-vis de leur mission et de leur vie personnelle à l'étranger.

### Indicateurs comportementaux

- 9.2** Les personnes efficaces sur le plan interculturel sont en mesure :
- d'énumérer clairement leurs attentes personnelles et professionnelles relativement à la mission et à leur vie dans le pays hôte, et à les classer par ordre de priorité
  - de décrire tout écart entre les attentes et les besoins personnels et professionnels, et les réalités sur le terrain (des difficultés d'ordre logistique peuvent aller à l'encontre des attentes formulées à l'origine)
  - de réévaluer et de réviser leurs attentes face à des réalités imprévisibles
  - de décrire les attentes au moment du rapatriement (ce sur quoi l'affectation va déboucher)



## BIBLIOGRAPHIE DE L'ANALYSE DOCUMENTAIRE

- BLACK, J. S. et H. B. GREGERSEN. « Antecedents to cross-cultural adjustment for expatriates in Pacific Rim assignments », *Human Relations*, n° 44 (1991), p. 497-515.
- CLEVELAND, H., G. J. MANGONE et J. C. ADAMS. *The Overseas Americans*, New York, McGraw-Hill, 1960.
- CUI, G. et S. VAN DEN BERG. « Testing the construct validity of intercultural effectiveness », *International Journal of Intercultural Relations*, n° 15 (1991), p. 227- 241.
- DINGES, N. G. et K. D. BALDWIN. « Intercultural competence: A research perspective », dans D. Landis et R. S. Bhagat, éditeurs, *Handbook of Intercultural Training*, 2<sup>nd</sup> édition, Thousand Oaks (CA), Sage Publications, 1996, p. 106-124.
- DUNBAR, E. « Socio-cultural and contextual challenges of organizational life in Eastern Europe: Implications for cross-cultural training and development », dans D. Landis et R. S. Bhagat, éditeurs, *Handbook of Intercultural Training*, 2<sup>nd</sup> édition, Thousand Oaks (CA), Sage Publications, 1996, p. 349-366.
- GUDYKUNST, W. B. et M. R. HAMMER. « Dimensions of intercultural effectiveness: culture specific or culture general? », *International Journal of Intercultural Relations*, n° 8 (1984), p. 1-10.
- HAWES, F. et D. KEALEY. « An empirical study of Canadian technical assistance: Adaptation and effectiveness on overseas assignments », *International Journal of Intercultural Relations*, n° 4 (1981), p. 239-258.
- HOWARD, C. « Profile of the 21<sup>st</sup> century expatriate manager », *HR Magazine*, 1992, p. 93-100.
- KEALEY, D. J. *Dimensions interpersonnelles et culturelles de l'aide canadienne au développement en Égypte*, Hull, Agence canadienne de développement international, 1996, p. 36-42.
- KEALEY, D. J. « The challenge of international personnel selection », dans D. Landis et R. S. Bhagat, éditeurs, *Handbook of Intercultural Training*, 2<sup>nd</sup> édition, Thousand Oaks (CA), Sage Publications, 1996, p. 84-89.

BIBLIOGRAPHIE DE L'ANALYSE DOCUMENTAIRE

KEALEY, D. J. et D. R.

PROTHEROE. *Les collaborations interculturelles : pour une coopération nord-sud plus efficace*, Hull, Agence canadienne de développement international, 1995, p. 105-116.

MENDENHALL, M. et G. ODDOU.

« The dimensions of expatriate acculturation: A review », *Academy of Management Review*, n° 10 (1985), p. 39-47.

RUSSELL, P. W. *Dimensions of Overseas Success in Industry*, Fort Collins (CO), Colorado State University, 1978.

WARD, C. et A. KENNEDY.

« Locus of control, mood disturbance, and social difficulty during transitions », *International Journal of Intercultural Relations*, n° 16 (1992), p. 175-194.

WILLIAMS, G. et R. BENT.

« Developing expatriate managers for Southeast Asia », dans D. Landis et R. S. Bhagat, éditeurs, *Handbook of Intercultural Training*, 2<sup>nd</sup> édition, Thousand Oaks (CA), Sage Publications, 1996, p. 383-400.