

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

THÈSE PRÉSENTÉE À  
LA FACULTÉ DES LETTRES ET SCIENCES HUMAINES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DU DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE ORGANISATIONNELLE (D.Ps.)

PAR  
© MARIE-CHRISTINE LAUGHREA

LES FACTEURS ORGANISATIONNELS FACILITANT LA RÉINTÉGRATION  
PROFESSIONNELLE DE POLICIERS ET POLICIÈRES DE RETOUR D'UNE  
ASSIGNATION INTERNATIONALE

AOUT 2015

## Composition du jury

Les facteurs organisationnels facilitant la réintégration professionnelle des policiers et policières de retour d'une assignation internationale

Marie-Christine Laughrea

Cette thèse a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Nicole Chiasson, Ph. D., directrice de recherche

(Département de psychologie, Faculté des lettres et des sciences humaines)

Benoît Côté, Ph. D., examinateur interne

(Département de psychologie, Faculté des lettres et des sciences humaines)

Luc Brunet, Ph. D., examinateur externe

(Département de psychologie, Faculté des arts et des sciences, Université de Montréal)

## Sommaire

Le contexte de mondialisation et de mobilité de la main-d'œuvre augmente l'intérêt pour la gestion des ressources humaines internationales. Sous étudiée par les chercheurs et négligée par les organisations, la réintégration est une phase cruciale du processus d'assignation internationale qui est pourtant difficilement vécue par les rapatriés. Le Service de Police de la Ville de Montréal (SPVM) participe aux opérations internationales de maintien de la paix onusiennes depuis 20 ans. Les spécificités du contexte de ces assignations limitent les possibilités d'y généraliser les résultats scientifiques actuels. C'est donc afin d'optimiser les pratiques de réintégration du personnel que la présente recherche a été menée dans le but d'identifier les facteurs organisationnels ayant le potentiel de faciliter la réussite de la réintégration professionnelle (RP) des policiers et policières SPVM de retour d'une opération internationale de maintien de la paix. Des policiers et policières du SPVM qui étaient de retour depuis un minimum de six mois et un maximum de trois ans ( $N = 116$ ) ont donc répondu à un questionnaire bâti sur mesure pour l'étude. Celui-ci a permis de mesurer différents indicateurs de réussite de la RP ainsi qu'une liste de pratiques de soutien organisationnel, de caractéristiques de l'environnement de travail et des variables individuelles recensées à l'égard de la RP. Une première vague d'analyses en composantes principales a d'abord permis de confirmer la possibilité d'utiliser sept des huit regroupements de pratiques de soutien organisationnel et quatre des sept regroupements de caractéristiques de l'environnement de travail créés à priori. Une

analyse en composantes principales a ensuite infirmé la possibilité de faire usage d'un score global de la réussite de la RP, mais confirmé celle de faire usage distinct des cinq indicateurs de réussite de la RP relevés à priori. Finalement, des analyses de régression multiple hiérarchiques réalisées sur chacun des indicateurs de la réussite de la réintégration ont permis de mettre en lumière l'importance que l'organisation maintienne le contact avec l'expatrié pendant l'assignation pour une meilleure réussite de la réintégration professionnelle. Cette pratique organisationnelle favorise l'engagement envers l'organisation, le bien-être psychologique des rapatriés et l'absence d'une intention de quitter l'organisation au retour. L'étude démontre également que les pratiques visant à s'assurer que le rapatrié connaisse le poste qu'il occupera au retour prédisent une meilleure performance au travail. Pour finir, l'étude met en lumière l'importance d'accorder une attention à certaines variables individuelles des rapatriés, telles que l'ancienneté, la position hiérarchique, le genre et le temps écoulé depuis le retour. Elle souligne également l'avantage de s'assurer que les rapatriés maintiennent une perception positive, autant du soutien organisationnel offert aux rapatriés que de l'accueil et du soutien de l'équipe de travail au retour, car ces conditions augmentent leur satisfaction au travail.

Mots clés : assignation internationale, expatriés, policiers, pratiques organisationnelles, rapatriés, réintégration, soutien organisationnel

## Table des matières

Sommaire .....	iii
Table des matières.....	v
Liste des tableaux.....	xi
Remerciements.....	xi
Introduction.....	1
Contexte théorique .....	5
Les difficultés de réintégration professionnelle.....	6
1. L'absence d'un lien continu avec l'organisation d'origine.....	9
2. Une difficulté à se réintégrer à la culture organisationnelle d'origine.....	12
3. L'absence de sécurité d'emploi au retour .....	13
4. Des opportunités de carrière réduites.....	16
5. Un manque de valorisation de l'expérience.....	20
6. Un manque d'intérêt envers le poste occupé au retour .....	21
7. Une faible utilisation des compétences développées .....	24
8. Un accueil et un soutien mitigés de la part de l'équipe de travail .....	26
Les difficultés de réintégration sur le plan personnel.....	28
La réussite de la réintégration professionnelle .....	31
Les indicateurs d'une réintégration professionnelle réussie .....	36
1. L'absence d'une intention de quitter.....	39
2. La satisfaction au travail. ....	41
3. L'engagement organisationnel.....	43
4. La performance au travail .....	45
5. Le bien-être psychologique.....	47
Les facteurs organisationnels facilitant la réussite de la réintégration professionnelle.....	50
1. Les pratiques de communication et de maintien du contact .....	50
2. Les pratiques de gestion des attentes des rapatriés .....	55
3. Les pratiques visant à assurer la sécurité du poste au retour .....	58

4. Les pratiques permettant une période de décompression au retour .....	59
5. Les pratiques d'accueil et d'orientation au retour.....	61
6. Les pratiques de prise en compte de la famille .....	64
7. Les pratiques de soutien à la gestion de carrière.....	65
8. La reconnaissance et la valorisation de l'expérience .....	67
9. Le soutien organisationnel général perçu .....	69
10. Les caractéristiques de l'emploi occupé au retour.....	71
11. Les pratiques relatives aux nouvelles compétences des rapatriés .....	73
12. L'accueil et le soutien de l'équipe de travail au retour.....	75
Les variables individuelles associées à la réussite de la réintégration professionnelle	76
Le genre de la personne rapatriée .....	76
L'âge .....	77
Le statut marital .....	77
La position hiérarchique dans l'organisation.....	78
L'expérience professionnelle internationale.....	78
Le temps écoulé depuis le retour .....	79
Des limites dans la généralisation des connaissances scientifiques .....	80
Objectifs de recherche .....	81
Méthode .....	83
Les participants .....	84
Instrument de mesure.....	87
1. Mesure du niveau global de réintégration professionnelle .....	88
2. Évaluation des pratiques de soutien organisationnel .....	89
3. Évaluation des caractéristiques de l'environnement de travail.....	90
4. Habileté à travailler avec une clientèle multiculturelle.....	91
5. Identification des variables individuelles.....	91
Traitement des aspects éthiques.....	91
Résultats .....	93
Analyses effectuées en vue de vérifier les postulats de base .....	94

Analyses en composantes principales : vérification de la composition factorielle des différents construits utilisés .....	96
Identification des indicateurs du niveau de réintégration professionnelle.....	98
Identification des pratiques de soutien organisationnel.....	99
Identification des caractéristiques de l'environnement de travail .....	102
Évaluation de la possibilité d'utiliser un score global de la réussite de la réintégration professionnelle .....	104
Analyses descriptives.....	106
Perception de la réussite de la réintégration professionnelle en fonction des cinq indicateurs.....	107
Perception d'avoir bénéficié des pratiques de soutien organisationnel et évaluation de leur importance pour faciliter la RP.....	108
Perception des caractéristiques de l'environnement de travail facilitant la RP....	110
Réponses à la question ouverte au sujet des moyens de soutien jugés utiles .....	111
Habilités à travailler avec une clientèle multiculturelle.....	112
Portrait des liens corrélationnels.....	116
Effets des pratiques de soutien organisationnel et de l'environnement de travail sur la réintégration professionnelle .....	119
Prédicteurs du bien-être psychologique.....	121
Prédicteurs du niveau de satisfaction au travail.....	123
Prédicteurs de l'engagement envers l'organisation .....	126
Prédicteurs de l'absence d'une intention de quitter .....	128
Prédicteurs de la performance du travail .....	130
Synthèse des résultats significatifs .....	132
Effets de prédiction des pratiques organisationnelles et de l'environnement de travail .....	132
Effets de prédiction des variables individuelles .....	134
Discussion .....	120
Rappel des objectifs et discussion des résultats.....	137

Facteurs organisationnels facilitant la réussite de la réintégration professionnelle.....	138
Le maintien du contact par l'organisation .....	139
La connaissance du poste occupé au retour.....	145
Le soutien organisationnel général perçu .....	147
L'accueil et le soutien de l'équipe au retour.....	149
Caractéristiques individuelles facilitant la réussite de la RP .....	151
L'ancienneté : prédicteur de la satisfaction au travail et du bien-être psychologique .....	151
La position hiérarchique : prédicteur de l'engagement organisationnel.....	153
Le genre : prédicteur marginal de l'absence d'intention de quitter l'organisation 154	
Le temps écoulé depuis le retour : prédicteur marginal de la performance au travail .....	155
Retombées de la recherche .....	156
Recherches futures.....	156
Retombées pour les organisations assignant des employés à l'international .....	158
Forces et limites de la recherche.....	162
Conclusion .....	136
Références.....	168
Appendice A - Synopsis des principales études recensées .....	181
Appendice B - Critères de réussite de la réintégration professionnelle recensés.....	197
Appendice C - Questionnaire de recherche.....	200
Appendice D - Portrait descriptif : perception d'avoir bénéficié de pratiques organisationnelles et évaluation de leur importance pour faciliter la RP.....	224
Appendice E - Portrait descriptif : évaluation de l'environnement de travail au retour	224



## Liste des tableaux

### Tableau

1 Définitions recensées au sujet de la réintégration au retour d'une assignation à l'étranger .....	32
2 Les indicateurs de réussite de la réintégration professionnelle identifiés à l'issu de l'analyse en composantes principales .....	100
3 Les pratiques de soutien organisationnel identifiées à l'issu de l'analyse en composantes principales .....	103
4 Les caractéristiques de l'environnement de travail identifiées à l'issu de l'analyse en composantes principales .....	105
5 Coefficients de saturation factorielle et indices de communauté ( $h^2$ ) des cinq variables de réussite de la réintégration professionnelle, selon l'analyse factorielle exploratoire forcée à un facteur .....	106
6 Scores moyens obtenus sur chacun des indicateurs d'une réintégration professionnelle réussie ( $N = 116$ ) .....	108
7 Pratiques de soutien organisationnel : perception d'en avoir bénéficié et évaluation de leur importance pour faciliter la RP ( $N = 116$ ) .....	109
8 Évaluation des caractéristiques de l'environnement de travail jugées être présentes depuis le retour d'assignation .....	111
9 Moyens de soutien jugés utiles énoncés par les participants en réponse à une question ouverte ( $n = 58$ ) .....	113
10 Perception d'une compétence accrue à travailler avec une clientèle multiculturelle .....	116
11 Corrélations entre les pratiques de soutien organisationnel, les caractéristiques de l'environnement de travail et les cinq indicateurs	

de réussite de la réintégration professionnelle ( $N = 116$ ) .....	117
12 Corrélations entre les variables individuelles et les indicateurs de réussite de la réintégration professionnelle ( $N = 116$ ) .....	119
13 Résultat de la régression multiple hiérarchique de variables indépendantes sur le bien-être psychologique .....	122
14 Résultat de la régression multiple hiérarchique de variables indépendantes sur la satisfaction au travail .....	124
15 Régression multiple hiérarchique de variables indépendantes sur l'engagement envers l'organisation .....	127
16 Résultat de la régression multiple hiérarchique de variables indépendantes sur l'intention de quitter ou non .....	129
17 Régression multiple hiérarchique de variables indépendantes sur la performance au travail .....	131
18 Rappel des facteurs identifiés à l'aide des analyses à composantes principales .....	133

## Remerciements

Trente et un ans. J'atteins aujourd'hui le sommet d'un riche parcours de 12 ans en psychologie parsemé d'obstacles et de défis. La vue y est sublime et apaisante. Regard 360 degrés sur le monde, les systèmes, les groupes, l'individu, et moi-même. NOUS SOMMES MAGNIFIQUES. Mon esprit s'est expansionné, mon âme s'est abreuvée, mes pas sont fermement engagés... Merci à tous ceux et celles qui m'ont accompagnée sur cette route que je n'ai jamais marchée seule.

À mes parents et mes deux sœurs qui marchent avec moi depuis toujours et me tendent la main lorsque j'ai besoin de me relever, je vous aime et vous dédie cet accomplissement que vous avez rendu possible. Sans oublier tous les autres membres de ma famille, honneur à mes ancêtres et grands-parents. À mes ami(e)s qui m'ont encouragée, applaudie et admirée tout le long de mon parcours (Pam, Myriam, Marie-Christine, Catherine, Steph, Fabienne, Gab et les autres), des trésors précieux! À mes collègues de baccalauréat (Vivi, JP, Ju, Myriam, Oli, Max) et à mes collègues doctoraux (Julie D, Steph D, Dodo, MP, Guigui, Ana, Célia et les autres), qui ont nourri ma flamme et m'ont ouvert solidairement le chemin dans cette ascension commune. Quel partage!

À mes superviseurs (Caro et Benoit) qui m'ont donné confiance en mes capacités. À Jacques Proulx qui m'a inspirée par son engagement et m'a encouragée

dans la réalisation de mes rêves d'aventurière ! Aux policiers qui se dévouent à défendre le bien, ici et ailleurs, et à mes collègues du SPVM (les mission's RATS et l'équipe du PAPP), vous êtes mes héros !

À mon fils Mateo, source de bonheur, conçu, porté et nourri en gravant les derniers miles de cette ascension, tu as fait de moi, sans le savoir, une femme sauvage pourvue d'une force incommensurable. À Xavier, qui a partagé patiemment ma route dans nos défis respectifs. À Heythem, qui était là au début et que je retrouve à la fin, ta lumière est douce.

Finalement, à Nicole, ma bienveillante directrice, tu as été un phare et une source de réconfort dans ce voyage parsemé de tempêtes. Disponible, généreuse, patiente, positive, la gratitude que je ressens à ton égard est infinie. Tu resteras gravée à ma mémoire en tant que grande dame inspirante ayant marqué mon parcours. Je ne te remercierai jamais assez.

## **Introduction**

Le contexte de mondialisation qui a caractérisé la fin du 20<sup>e</sup> siècle augmente de façon croissante la mobilité de la main-d'œuvre et la fréquence des interactions interculturelles. Les séjours outremer pour objectifs commerciaux, gouvernementaux, économiques, étudiants, religieux ou humanitaires se multiplient (Harvey & Moeller, 2009) et les enjeux de gestion des ressources humaines internationales gagnent en intérêt (Lee & Liu, 2006). Les assignations internationales sont considérées des leviers de performance et de développement organisationnel puissants (Stevens, Oddou, Furuya, Bird, & Mendenhall, 2006). Selon les écrits, les assignations internationales ont le potentiel de favoriser le développement des compétences des employés (Stevens et al., 2006), l'apprentissage organisationnel (Bossard & Peterson, 2005) et le recrutement de la relève (Stahl, Chua, Caligiuri, Cerdin, & Taniguchi, 2009). En contrepartie, elles sont qualifiées de coûteux investissements en capital humain (Lazarova & Caligiuri, 2001) qui comportent un risque élevé de non-retour sur l'investissement (Cox, 2004) : les écrits consultés indiquent qu'entre 20 % et 55 % des rapatriés<sup>1</sup> quittent l'organisation d'origine dans les premières années suivant leur retour, que la valeur ajoutée liée à l'expertise internationale est souvent sous-utilisée par l'organisation (Vidal, Valle, &

---

<sup>1</sup> Dans le cadre de ce projet, le terme « rapatrié » est utilisé pour nommer l'employé qui revient dans son pays et son organisation d'origine après avoir réalisé une assignation professionnelle dans un pays étranger. Le terme « expatrié » sera utilisé pour référer à la personne en situation d'assignation à l'étranger.

Aragon, 2007a) et que le recrutement pour les assignations futures est parfois menacé, car les difficultés de réintégration découragent les postulants (Baruch & Altman, 2002).

La juxtaposition des bénéfices et des coûts organisationnels attire l'attention des gestionnaires et des chercheurs sur la nécessité de comprendre le vécu des rapatriés et les pratiques qui favorisent leur réintégration (Stevens et al., 2006). Divers écrits soulignent d'ailleurs que la réintégration est une étape négligée par les organisations (Halpern, 2005; Paik, Segaud, & Malinowski, 2002; Stevens et al., 2006; Vidal et al., 2007a) et sous-étudiée par les chercheurs (Hyder & Lovblad, 2007; Osman-Gani & Hyder, 2008; Vidal, Valle, & Aragon, 2007b). Il semblerait plus précisément que les facteurs qui influencent la réintégration sont particulièrement sous-étudiés (Cox, 2004) et que les difficultés de réintégration les plus saillantes sont au niveau professionnel (Blais, Thompson, & McCreary, 2009; Bossard & Peterson, 2005; Saba & Chua, 1999; Vidal et al., 2007a).

Aussi, les psychologues organisationnels qui œuvrent au sein d'organisations qui assignent des employés à l'étranger peuvent être interpellés par les divers aspects de la réintégration professionnelle (RP). Ce fut d'ailleurs le cas dans le cadre de l'internat réalisé par l'auteure de la présente thèse, entre 2009 et 2011, au Service de Police de la Ville de Montréal (SPVM) qui participe depuis 20 ans aux opérations internationales de maintien de la paix de l'ONU. Pour le SPVM, ces assignations sont en partie un outil de développement des compétences interculturelles qui pourront être réinvesties auprès des

communautés de la grande région de Montréal. Le SPVM désirant investiguer plus rigoureusement les facteurs organisationnels qui facilitent la RP de ses policiers de retour d'une opération internationale de maintien de la paix, cela est devenu l'objet du présent projet.

Quatre sections constituent la présente thèse. En premier lieu, le contexte théorique met l'accent sur la réussite de la réintégration, sur les difficultés professionnelles qui y sont généralement associées ainsi que sur les facteurs organisationnels pouvant en faciliter la réussite. Suit une section portant sur la méthode de recherche où sont présentés l'échantillon recruté ainsi que l'instrument de collecte des données. Les résultats obtenus sont ensuite exposés, après avoir expliqué les analyses effectuées. Enfin, une dernière section, la « Discussion », permet de mettre en relief les principaux résultats obtenus, leurs retombées, ainsi que les forces et limites de la recherche menée.



## **Contexte théorique**

Les pages qui suivent présentent les principales données scientifiques relevées et ayant permis de dégager un cadre de référence conceptuel servant à préciser les visées de la recherche et à construire les outils de mesure. Dans l'ordre, les principales difficultés liées à la réintégration après une assignation internationale sont d'abord explicitées, suivies du concept de réussite de la RP et de ses différents critères. Les principaux facteurs ayant le potentiel de faciliter la réussite de la RP sont ensuite décrits. Pour finir, sont exposées les limites de la généralisation de ces connaissances scientifiques à la population policière à laquelle s'intéresse le présent projet.

### **Les difficultés de réintégration professionnelle**

Dans l'élaboration d'une recherche sur la RP, il importe tout d'abord de comprendre l'expérience des rapatriés en termes de difficultés de réintégration. En effet, les pratiques de soutien organisationnel mises en place pour favoriser une RP réussie seront d'autant plus efficaces si elles s'appuient sur une compréhension de l'ensemble des variables en jeu. Or, les écrits sont nombreux à rapporter ces difficultés. Souvent, ces mêmes écrits traitent également des facteurs contribuant à une RP réussie. Aussi, comme les références à ces écrits seront récurrentes, un synopsis des recherches empiriques menées par les auteurs recensés est présenté à l'Appendice A.

Une pensée prédominante est que le retour sera facile puisque le rapatrié rentre à la maison (Black, Gregersen & Mendenhall, 1992). Pourtant, les écrits sont nombreux à rapporter que le retour est difficile (Adler, 1981; Black et al., 1992; Harvey, 1982, 1989; Stroh, Gregersen, & Black, 1998; Sussman, 2000). Sreeleakha et Monjah Raj (2014) avancent même que « le retour est plus stressant que l'expatriation » [traduction libre] (p. 256). À titre d'exemples : 60 % des 20 rapatriés d'une étude menée par Bossard et Peterson (2005) ont vécu un choc de retour significatif; 70 % des 45 directeurs de ressources humaines interrogés par Scullion (1992) affirment que leur compagnie internationale fait face à des problèmes significatifs liés à la réintégration, en opposition à seulement 7 % dont les rapatriés ne vivent généralement aucun problème au retour; 36 % des 125 rapatriés d'une étude menée par Black et Gregersen (1991) ont vécu des difficultés importantes à se réajuster au travail. La recherche qualitative de Bernard (2007), réalisée auprès de 34 policiers de la Sûreté du Québec (20 entrevues en 2006 et 14 entrevues en 2007), a révélé que l'écart entre les attentes de l'organisation et les besoins du rapatrié entraîne un choc important au retour. Par exemple, tandis que les policiers de retour manifestent le besoin d'une période de repos (voire de vacances) afin de renouer avec leur environnement et leur famille, suivie d'une réintégration professionnelle par étapes, ils se sentent plutôt attendus avec une certaine impatience par leurs gestionnaires et collègues. Aussi, tandis qu'ils souhaiteraient que leur expérience soit reconnue et réinvestie à leur retour, ces rapatriés composent difficilement avec le fait que certains collègues colportent des perceptions négatives sur leurs missions, qu'aucune reconnaissance organisationnelle de l'expérience ne soit mise en place et

qu'il leur soit difficile de réinvestir leurs acquis professionnels et de poursuivre une carrière internationale au sein de l'organisation policière.

De façon générale, les écrits recensés pour la présente thèse identifient deux sphères de difficultés vécues au retour : 1) les difficultés professionnelles (p. ex., insécurité du poste, sous-utilisation des compétences, démotivation, faible soutien de l'équipe) et 2) les difficultés personnelles (p. ex., réadaptation à la culture et aux changements survenus dans le pays d'origine, renonciation au style de vie du pays d'assignation, défis de réadaptation familiale). Trois catégories de facteurs qui influencent le niveau de difficulté au retour sont également relevées dans les écrits consultés : 1) les facteurs organisationnels (p. ex., communication et maintien du contact, sécurité du poste au retour, accueil et orientation, prise en compte de la famille, reconnaissance et valorisation, caractéristiques de l'emploi au retour, accueil et soutien de l'équipe de travail); 2) les facteurs individuels (p. ex., degré d'ajustement et d'intégration durant l'assignation, identité culturelle, caractéristiques sociodémographiques, réaction de la conjointe); 3) les facteurs environnementaux (p. ex., durée de l'assignation, distance culturelle, temps écoulé depuis le retour). Puisque cette thèse s'intéresse à la dimension professionnelle de la réintégration, l'accent sera mis sur la présentation des difficultés professionnelles au retour et, plus loin, sur la présentation des facteurs organisationnels facilitants.

En ce qui a trait aux difficultés personnelles de la réintégration ainsi qu'aux facteurs individuels et environnementaux facilitant la réintégration, ceux-ci ne seront que brièvement abordés puisqu'ils ne sont pas la cible de la présente thèse. Cependant, l'aspect familial sera élaboré davantage, car il semble avoir un lien avec la RP (Black & Gregersen, 1991; Gregersen & Stroh, 1997; Paik et al., 2002) et constitue une cible d'intérêt particulière pour le SPVM.

Les paragraphes qui suivent exposent les huit difficultés professionnelles les plus fréquemment recensées à l'égard de la RP : 1) l'absence d'un lien continu avec l'organisation d'origine; 2) la difficulté à se réintégrer à la culture organisationnelle d'origine; 3) l'insécurité d'emploi au retour; 4) des opportunités de carrière réduites; 5) un manque de valorisation de l'expérience; 6) le manque d'intérêt envers le poste occupé au retour; 7) une faible utilisation des compétences développées; 8) un faible accueil et le peu de soutien de l'équipe de travail.

### **1. L'absence d'un lien continu avec l'organisation d'origine**

Une des difficultés professionnelles vécues par les rapatriés concerne la rupture du lien entre l'organisation d'origine et l'expatrié. À son retour, le rapatrié réalise que des choses ont changé et il doit s'adapter aux changements qui sont survenus dans l'organisation d'origine durant son absence. À titre d'exemples, des reconfigurations de département et de fonctions ont pu survenir (Blais et al., 2009), les collègues ont pu changer de département (Baruch, Steele, & Quantrill, 2002) ou avoir été promus dans

des positions plus élevées (Martin & Harrell, 1996). Le rapatrié peut également avoir un nouveau superviseur qui ne connaît pas son historique de travail (Adler, 1981), ou de nouvelles technologies peuvent avoir été implantées, sans que lui soit offert un soutien organisationnel pour s'y familiariser au retour (Martin & Harrell, 1996).

Considérant que les assignations à l'étranger sont souvent d'une durée moyenne de deux à trois ans, il est en effet courant que les rapatriés doivent s'ajuster à un nouvel environnement de travail et à de nouveaux joueurs au sein de l'organisation. Par exemple, ce fut le cas de neuf rapatriés interviewés par Jassawalla, Connelly et Sojkowski (2004) et dont la durée moyenne d'absence était de trois ans. Ces rapatriés ont affirmé ressentir un éloignement et une déconnexion avec les événements qui se sont déroulés dans leur organisation d'origine, tout en ayant le sentiment de ne pas avoir eu de contrôle sur les décisions prises en leur absence. Une expérience semblable est rapportée par dix rapatriés espagnols interrogés par Vidal et al. (2007b), bien que certains d'entre eux avaient eu un séjour à l'étranger de plus courte durée. Revenant d'une assignation internationale d'une durée de six mois à deux ans de pays diversifiés tels la Bosnie, le Maroc, les États-Unis, la Chine, le Royaume-Uni, le Japon et la France, ces rapatriés ont tous témoigné avoir vécu de grands changements au retour, autant sur le plan organisationnel qu'au niveau de leurs tâches quotidiennes. Des résultats semblables sont décrits par Baruch et al. (2002) qui ont interrogé quinze rapatriés d'une entreprise de services financiers du Royaume-Uni comptant 12 000 employés et visant à s'installer sur le marché international. Ces participants ont exprimé se sentir « déconnectés » (*out*

*of touch*), affirmant que les changements survenus dans l'organisation d'origine durant leur absence rendaient l'expérience similaire à celle d'intégrer une nouvelle organisation. Par ailleurs, des 30 rapatriés qui devaient être initialement interrogés dans le cadre de cette étude, seulement 50 % ont été rejoints, car la moitié avait quitté pour une autre organisation. Quant aux 34 rapatriés de la Sûreté du Québec qui ont participé à la recherche menée par Bernard (2007), ceux-ci ont également souffert d'un manque de communication prolongé entre eux et l'organisation. Bernard affirme que cela crée un décalage entre les attentes organisationnelles et celles des rapatriés, rendant ainsi le retour problématique pour les deux parties. Cet auteur rapporte de surcroît avoir découvert que 45 % des 73 policiers sondés dans un rapport interne disent avoir éprouvé des difficultés de réintégration concernant le réapprentissage et la mise à jour de l'expertise, les changements de procédures, le sentiment d'être à nouveau une recrue et la connaissance du nouveau personnel.

L'ensemble des données qui viennent d'être énoncées proviennent d'études qualitatives. L'impact de la rupture du lien entre l'expatrié et son organisation qui demeure en constante évolution ne semble donc pas avoir été mis en lien avec la RP en recourant à des analyses statistiques. Par ailleurs, tant Martin et Harrel (1996) que Martin et Anthony (2006), ayant recensé les écrits scientifiques sur la réintégration des rapatriés, arrivent à des constats du même ordre que ceux énoncés ci-dessus. En effet, Martin et Harrel (dont le motif de la recension reposait sur le désir de guider la formation offerte au retour) font état du même type de propos, en soulevant que les

rapatriés peuvent se sentir en marge du réseau informel de communication (*out of the formal information loop*) dans les premiers temps de leur réintégration au travail. Quant à Martin et Anthony, ils ont réalisé une recension des écrits scientifiques dans le but d'élaborer un modèle conceptuel en quatre phases pour favoriser la réintégration : 1) pré-expatriation, 2) durant l'expatriation, 3) pré-retour, et 4) durant la réintégration. Ils suggèrent à leur tour que les nombreux changements détectés au retour entraînent une incertitude qui peut affecter la performance au travail des rapatriés.

## **2. Une difficulté à se réintégrer à la culture organisationnelle d'origine**

Alors que les changements survenus dans l'organisation durant leur absence affectent la RP des rapatriés, l'écart entre la culture de l'organisation d'origine et la culture de l'organisation à laquelle ils étaient assignés à l'étranger constitue aussi une difficulté ressentie au retour. Dans une étude qualitative, Bossard et Peterson (2005) ont interrogé 20 rapatriés provenant de sept multinationales américaines, et ce, jusqu'à 16 mois après leur retour. Ces participants mentionnent avoir trouvé les deux cultures organisationnelles très différentes rendant leur expérience de réintégration au travail plus difficile. Il en va de même pour la moitié des dix rapatriés espagnols interrogés par Vidal et al. (2007b) qui mentionnent avoir vécu des difficultés de RP dues à la différence entre la culture organisationnelle du lieu d'assignation et celle de l'organisation d'origine, perçue plus stricte et moins efficace. De plus, Gomez-Meija et Balkin (1987) rapportent également des témoignages de 89 rapatriés qui relatent la « surprise négative » entraînée au retour par le constat d'une trop grande distance



psychologique entre collègues ou d'un environnement de travail trop compétitif, en comparaison à leur expérience à l'étranger. Enfin, les 15 rapatriés d'une entreprise de services financiers du Royaume-Uni interrogés par Baruch et al. (2002) relatent le même constat.

Pour leur part, Saba et Chua (1999) ont réalisé une étude quantitative auprès de 153 cadres rapatriés nord-américains travaillant pour seize multinationales américaines dans le domaine du transport. En moyenne, ceux-ci détiennent 18 ans d'ancienneté et ont réalisé deux assignations internationales pour un total de cinq années passées à l'étranger durant leur carrière (33 % en Asie du Pacifique et 37 % en Europe de l'Ouest). Les analyses descriptives démontrent que 41,1 % des rapatriés de cette étude signalent avoir vécu une difficulté à se réintégrer à la structure hiérarchique de leur organisation d'origine à leur retour.

### **3. L'absence de sécurité d'emploi au retour**

Allen et Alvarez (1998) ont réalisé des entrevues auprès de 150 cadres américains ayant vécu une expatriation en Amérique Latine, en Asie ou en Europe. Les entrevues ont eu lieu sur les lieux de travail entre les années 1989 et 1995. Leurs travaux permettent de constater qu'une des premières préoccupations des expatriés concerne le poste qu'ils auront à leur retour. Suite à une recension des écrits sur la gestion des ressources humaines affectées à l'étranger, Harvey et Moeller (2009) confirment l'importance de cette préoccupation des expatriés. Déjà en 1982, Harvey fait la

recension des problèmes généralement associés à la réintégration suite à une assignation internationale et utilise le terme *holding patterns* pour décrire un scénario alors fréquemment vécu par les rapatriés : celui d'être placé dans un poste temporaire, souvent inférieur à celui détenu avant l'assignation, obligeant à se chercher un poste plus convenable au retour. Le sentiment de recul au regard de la carrière professionnelle est une réalité qui s'avère être encore d'actualité, comme le révèlent les études de Lazarova et Caligiuri (2001), de Bossard et Petersen (2005), puis de Olds et Howe-Walsh (2014).

Lazarova et Caligiuri (2001) ont récolté les témoignages de 58 rapatriés provenant de trois multinationales basées aux États-Unis et au Canada et qui étaient de retour depuis douze mois d'une assignation de 2,7 ans en moyenne. Leurs résultats vont dans le même sens : plusieurs rapatriés se sentent « oubliés » par leur organisation et doivent se trouver un poste au retour, grâce à leurs contacts personnels. Pour leur part, après avoir mené des entrevues auprès de 20 rapatriés américains, Bossard et Peterson (2005) relatent que certains d'entre eux n'ont pas eu de poste garanti au retour et qu'ils ont dû se chercher du travail à l'intérieur de l'organisation par eux-mêmes. Le manque de sécurité d'emploi est d'ailleurs le principal motif d'insatisfaction de ces rapatriés. De leur côté, Olds et Howe (2014) ont interviewé neuf rapatriés d'organisations différentes, originaires de trois pays distincts et de retour d'une assignation internationale depuis au moins deux ans, qui ont choisi de quitter leur emploi après leur retour. Parmi ces participants, plusieurs mentionnent s'être sentis sous-employés au retour, alors que deux perçoivent avoir été rétrogradés.

Dans une étude quantitative réalisée auprès de cadres américains rapatriés ayant vécu une assignation internationale de plus de neuf mois (en moyenne 3,5 ans) dans divers pays du monde et étant de retour aux États-Unis depuis 12 mois en moyenne, Gregersen (1992) arrive au même constat. Parmi les 174 participants de son étude travaillant pour cinq grandes compagnies américaines de différents domaines, 68 % ont vécu de l'incertitude liée à l'emploi à leur retour. Pour sa part, au terme d'une étude réalisée auprès de 409 expatriés de 49 multinationales américaines, Tung (1998) rapporte des proportions similaires. Des 409 expatriés de son étude assignés en moyenne 1,7 ans à l'étranger, et dont 61,1 % ont plus de 10 ans d'ancienneté dans leur organisation, 60 % n'ont pas d'assurance de poste au retour. Ces chiffres correspondent aux statistiques révélées par le *Global Relocation Trends 2001 Survey Report*. Il s'agit d'un rapport reconnu dans le monde industriel américain comme une des sources les plus fiables de données sur la question de la mobilité internationale. Or, selon ce rapport, 66 % des compagnies américaines ne garantissent pas de poste à leurs rapatriés au retour. Cette donnée est le résultat d'une collecte de données par questionnaire auprès de 150 professionnels seniors en ressources humaines ou gestionnaires de programmes de mobilité internationale, représentant une population de 33 340 expatriés travaillant pour des compagnies américaines. Selon une étude quantitative menée par Gregersen et Black (1996), cette proportion ne semble pas être typiquement américaine. En effet, 66 % des 173 rapatriés issus de sept grandes multinationales japonaises œuvrant dans différents domaines (finances, production automobile, électronique, alimentation) ont également vécu de l'incertitude liée à leur emploi au retour. Ces rapatriés, tous des cadres, avaient

été assignés dans 37 pays différents pour une durée de 4 ans et étaient de retour depuis 12 mois en moyenne.

La situation semble être un peu différente dans le milieu policier. Les résultats de recherche qualitative présentés par Bernard (2007) indiquent que les policiers rapatriés de la Sureté du Québec réintègrent généralement les mêmes fonctions. Certains participants affirment cependant avoir été réaffectés à un emploi qui ne correspond pas à leurs attentes (changement d'équipe ou changement d'horaire).

#### **4. Des opportunités de carrière réduites**

Les expatriés sont généralement très optimistes face aux opportunités de carrière à leur retour. À titre d'illustration, 91 % des 170 expatriés finlandais d'une étude menée par Suutari et Brewster (2001), occupant des fonctions supérieures dans le domaine du marketing, de la gestion ou des finances, s'attendaient à ce que l'assignation internationale soit bénéfique pour leur carrière au sein de l'organisation. Les données longitudinales récoltées à la suite de cette étude démontrent que, pour 38 % des 53 rapatriés finlandais ayant participé à la deuxième étape de la recherche, ces attentes ont été déçues, tandis qu'elles ont été répondues pour 45 % d'entre eux (Suutari & Brewster, 2003). Pour les 301 expatriés ingénieurs finlandais d'une étude menée par Riusala et Suutari (2000), c'est 62 % qui s'attendaient à ce que l'assignation internationale soit un tremplin pour leur carrière au retour. Bien qu'il n'y ait pas de données longitudinales sur la satisfaction des attentes des expatriés de cette étude, les recensions des écrits sur la

réussite de la réintégration suggèrent plutôt l'existence d'un fossé entre les attentes des expatriés et la réalité à cet égard au retour (Cerdin & Le Pargneux, 2009; Feldman, 1991; Martin & Anthony, 2006).

Dans une étude quantitative réalisée auprès d'un échantillon de 1 834 travailleurs, Bonache (2005) a comparé le niveau de satisfaction face aux opportunités de promotion de trois catégories de travailleurs d'une multinationale espagnole du domaine de la construction : les employés restés dans l'organisation ( $n = 1\ 616$ ), les expatriés ( $n = 101$ ) et les rapatriés ( $n = 117$ ). Ses résultats indiquent que ce sont les rapatriés qui sont les moins satisfaits sur ce plan. L'étude de Vidal et al. (2007b) vient corroborer ces données. Leurs entrevues, menées auprès de dix rapatriés espagnols revenant d'une assignation internationale d'une durée de six mois à deux ans dans divers pays étrangers, ont révélé que l'assignation internationale était perçue par ces derniers comme ayant un impact négatif sur leur carrière à l'intérieur de l'organisation. Il en va de même pour les participants de l'étude de Olds et Howe-Walsh (2014).

La majorité des 20 rapatriés américains interrogés par Bossard et Peterson (2005) n'avaient pas eu de promotion ou avait été placés dans un poste inférieur au retour. Les rapatriés de cette étude soulèvent également un manque de soutien organisationnel au niveau de la gestion de la carrière au retour. Les résultats de Tung (1998) vont dans le même sens : seulement 7 % des 409 expatriés américains participant à son étude se sont fait promettre une promotion au retour. Enfin, les 15 rapatriés interrogés par Baruch et

al. (2002) ont rapporté percevoir un manque général de soutien au retour, notamment au niveau de la gestion de la carrière. Par ailleurs, il s'agit de l'étude où la moitié des rapatriés avaient quitté l'organisation avant que les chercheurs puissent les interviewer. Or, sur les 15 rapatriés ayant quitté l'organisation, onze n'avaient pas obtenu de promotion après leur retour.

À la lumière d'une étude menée par Sreeleakha et Mohan Raj (2014) sur les facteurs qui influencent la loyauté envers l'organisation, il semble légitime de stipuler que le manque d'avancement dans la carrière ait contribué à ces départs. Ces auteurs ont en effet identifié les opportunités d'avancement de carrière comme un facteur affectant de façon significative la loyauté envers l'organisation. Cela corrobore les résultats relatés par Stahl et al. (2009). Ces auteurs ont réalisé une étude quantitative auprès d'un large échantillon d'expatriés allemands, français, américains, singapouriens et japonais ( $N = 1\ 779$ ) issus de 141 multinationales et représentant une variété de domaines : industrie électronique, automobile, chimique, pharmaceutique, produits de consommation, télécommunication, transport aérien et services financiers. Les expatriés étaient assignés à l'international dans 93 pays différents au moment de l'étude. Les résultats démontrent que la perception d'un écart entre les opportunités d'avancement de carrière disponibles pour les expatriés au sein de l'organisation d'origine et celles disponibles à l'extérieur est un facteur qui prédit significativement l'intention de quitter chez les expatriés. Ainsi donc, il n'est pas étonnant que le fait de se sentir laissé-pour-

compte (*out of the picture*) ait été avancé comme raison justifiant leur départ chez des participants de l'étude qualitative de Olds et Howe-Walsh (2014).

La perception d'avoir manqué une chance d'avancement professionnel semble fréquente chez les rapatriés (Gomez-Meija & Balkin, 1987). Diverses pistes explicatives de cette difficulté sont avancées. Par exemple, tel qu'introduit plus haut, Allen et Alvarez (1998) ont réalisé 150 entrevues auprès de cadres américains ayant vécu une expatriation. Leurs travaux montrent que la distance géographique entre les expatriés et l'organisation d'origine entraîne fréquemment une distance administrative. La juridiction souvent transférée d'une fonction RH domestique à une fonction RH internationale pendant l'assignation retire l'expatrié du système domestique et le tient à l'écart de la boucle formelle de mise en candidature pour des offres d'emploi. Pour leur part, Martin et Anthony (2006), à la lumière de leur recension des écrits scientifiques, soulèvent que cette réalité se manifeste également au niveau de la boucle informelle d'information. À titre d'illustration, des collègues des expatriés peuvent grimper les échelons et se construire des relations politiques qu'eux ne peuvent pas se construire durant leur absence (Harvey, 1982; Stroh et al., 1998). Selon Martin et Anthony, les organisations semblent avoir tendance à oublier les expatriés lorsque d'importantes décisions sont prises dans l'organisation. Cela leur fait perdre un sérieux avantage au niveau de la carrière au retour. Ce phénomène n'est pas nouveau. Il y a plus de trente ans, Harvey utilisait déjà l'expression « *Out of sight out of mind* » pour nommer cette réalité.

## 5. Un manque de valorisation de l'expérience

Les rapatriés espèrent être récompensés et recevoir un accueil de héros pour les sacrifices et les efforts qu'ils ont faits pour accomplir leur mission (Osland, 2000; Stroh et al., 1998). Référons par exemple à l'étude de Riusala et Suutari (2000) réalisée auprès d'un large échantillon d'expatriés ingénieurs finlandais ( $N = 301$ ). Ces derniers étaient assignés principalement en Europe, en Amérique du Nord et en Asie au moment de la collecte des données; 68 % d'entre eux occupaient une position de gestion et 58 % en étaient à leur première assignation internationale. Les résultats de cette étude révèlent que près de trois expatriés sur quatre (74 %) s'attendent à ce que leur expérience internationale soit valorisée à leur retour. Or, comme c'est le cas au sujet des opportunités de carrière, les études soulèvent ici aussi l'existence d'un écart entre les attentes et la réalité vécue par les rapatriés.

Parmi les 20 rapatriés interviewés par Bossard et Peterson (2005), la plupart disent avoir le sentiment que leur expérience internationale n'est pas valorisée par leur organisation. Certains auraient également aimé recevoir des remerciements de la part de l'organisation pour leurs accomplissements à l'international. Les résultats de Baruch et al. (2002) corroborent ces données. Les 15 rapatriés britanniques de cette étude font également part du sentiment que l'organisation ne valorise pas assez leur expérience internationale. Il en va de même pour les neuf rapatriés ayant quitté leur organisation qui furent interviewés par Olds et Howe-Walsh (2014). Bernard (2007), qui a réalisé sa recherche auprès de policiers rapatriés de la Sûreté du Québec, affirme que la



désinformation sur le sujet des missions de maintien de la paix entraîne une mauvaise perception des collègues, qui en viennent à sous-évaluer la valeur de l'expérience, voire même à la dénigrer. Certains policiers en viennent donc à inhiber le partage de leur expérience internationale, puisqu'ils ne ressentent pas de considération à cet égard.

En contrepartie, le tiers (34 %) des 173 cadres rapatriés de l'étude de Gregersen et Black (1996) perçoivent que leur expérience internationale est valorisée par leur organisation. Cette proportion est moindre dans l'étude de Gregersen (1992) rapportée plus haut : seulement 20 % des 174 rapatriés provenant de cinq grandes compagnies américaines jugent que leur expérience internationale est valorisée par leur organisation à leur retour.

## **6. Un manque d'intérêt envers le poste occupé au retour**

Diverses études soulèvent que, lors de leurs assignations à l'étranger, les expatriés bénéficient habituellement de plus grands défis professionnels, d'une plus grande variété de tâches, de plus d'autonomie et de plus de responsabilités professionnelles que dans leur organisation d'origine. En effet, ceux-ci travaillent souvent comme gestionnaires d'équipes ou comme cadres (Harvey, 1989; Napier & Peterson, 1991; Riusala & Suutari, 2000) ou dans des postes qui excèdent la position détenue avant l'assignation (Lee & Liu, 2006; Riusala & Suutari, 2000). À titre d'illustration, Riusala et Suutari (2000) ont dressé le portrait de la situation professionnelle de leur échantillon de 301 expatriés ingénieurs finlandais. Sur ce

nombre, 45 % rapportent occuper un poste de niveau hiérarchique plus élevé que celui occupé avant leur assignation. Pour 68 % de ces expatriés, les tâches avaient une plus grande ampleur et, pour 67 % d'entre eux, elles étaient plus exigeantes. Bernard (2007) souligne aussi que la liberté quant aux possibilités d'initiatives personnelles souhaitée et encouragée en mission favorise l'accès à de nouvelles fonctions et de nouvelles responsabilités chez les policiers expatriés.

Considérant que l'autonomie et le pouvoir discrétionnaire cautionnés par l'organisation d'origine durant l'assignation sont fort appréciés des expatriés (Paik et al., 2002), ceux-ci se forment des attentes élevées à l'égard de la qualité et du niveau de poste qu'ils obtiendront au retour (Gregersen & Black, 1995; Martin & Anthony, 2006; Stroh, 1995). Or, les recensions des écrits scientifiques rapportent que les rapatriés perçoivent une profonde différence entre le poste obtenu durant l'assignation et celui occupé au retour, généralement perçu moins intéressant (Black et al., 1992; Olds & Howe-Walsh, 2014; Martin & Harrell, 1996). Revenons par exemple à l'étude de Stroh et al. (1998) réalisée auprès d'un échantillon de 174 rapatriés américains travaillant pour cinq multinationales américaines. Âgés de 41 ans en moyenne et tous de retour depuis moins de deux ans d'une mission de plus de neuf mois, la plupart occupent une position de cadre ou de vice-président dans leur compagnie au moment de l'étude. Néanmoins, plus de la moitié de ces participants (53 %) se disent déçus de leur niveau d'autonomie au travail depuis leur retour. Dans l'étude de Saba et Chua (1999), c'est 39,2 % des 153 cadres rapatriés nord-américains qui signalent une réduction de statut et d'autonomie au

travail par rapport à ce qu'ils ont connu à l'étranger. Quant aux 20 rapatriés américains interrogés par Bossard et Peterson (2005), 85 % disent avoir eu plus de responsabilités et d'autonomie pendant leur assignation à l'étranger et 80 % mentionnent avoir eu plus d'autorité décisionnelle. Les 15 rapatriés de l'étude de Baruch et al. (2002) s'ennuient également de la liberté, du niveau de pouvoir et de la position stratégique de leur poste à l'étranger. Le manque de responsabilité, d'autonomie et de défis par rapport à ce qui a été vécu au travail pendant l'assignation sont tout autant soulignés par les neuf rapatriés américains interrogés par Jassawalla et al. (2004) ainsi que par les neuf rapatriés ayant quitté leur emploi dans l'étude de Olds et Howe-Walsh (2014).

Dans son étude réalisée auprès d'un échantillon de travailleurs espagnols et visant à comparer le niveau de satisfaction face à différentes caractéristiques de l'emploi de trois catégories de travailleurs (1 616 employés étant restés dans l'organisation; 101 expatriés; 117 rapatriés), Bonache (2005) rapporte que ce sont les expatriés qui sont les plus satisfaits du niveau d'autonomie, de la variété des tâches et du niveau de responsabilités au travail. En contrepartie, les rapatriés sont les moins satisfaits à ces différents niveaux. Pour finir, les résultats de Bernard (2007) corroborent ceux présentés précédemment et confirment l'existence d'un décalage entre les tâches réalisées durant l'assignation et celles réalisées au retour. Le policier s'étant vu confier davantage de responsabilités en assignation se sent maintenant en mesure d'en assumer plus à son retour. Toutefois, il semble que la réintégration des policiers s'accompagne parfois

d'une perte d'autonomie et d'autorité et d'une réaffectation qui ne correspond pas aux attentes.

## **7. Une faible utilisation des compétences développées**

Les rapatriés s'attendent non seulement à ce que leur expérience soit reconnue et valorisée au retour mais, de façon plus spécifique, à ce que l'emploi offert au retour permette de mettre à profit les compétences acquises à l'étranger (Gregersen & Black, 1995; Olds & Howe-Walsh, 2014; Stroh, 1995). C'est le cas de 99 % des 170 expatriés finlandais de l'étude de Suutari et Brewster (2001) qui s'attendaient à ce que leurs nouvelles compétences soient valorisées par l'organisation à leur retour. Dans l'étude de Riusala et Suutari (2000) réalisée auprès de 301 expatriés ingénieurs finlandais, 78 % s'attendaient à ce que l'expertise acquise à l'étranger soit utile à leur emploi au retour et 63 % à ce que le poste offert au retour concorde avec leurs nouvelles qualifications. Or, il semble que les rapatriés soient rarement assignés à un emploi qui corresponde aux compétences acquises et qu'ils n'ont dans les faits que peu d'occasions de les utiliser une fois de retour (Bernard, 2007; Bossard & Peterson, 2005; Gregersen, 1992; Olds & Howe-Walsh, 2014; Napier & Peterson 1991).

Dans l'étude réalisée par Stroh et al. (1998) ( $N = 174$ ), seulement 39 % des rapatriés évaluent avoir eu l'opportunité d'utiliser les compétences acquises outremer. Pour leur part, Saba et Chua (1999) ( $N = 153$ ) rapportent que plus de la moitié de leurs répondants (52 %) déplorent fortement que les compétences acquises à l'étranger ne

soient pas mises à contribution au retour. Tandis que 35 % des rapatriés américains ( $N = 20$ ) interrogés par Bossard et Peterson (2005) affirment que leur employeur ne perçoit pas les gains de compétences réalisés, la plupart d'entre eux souhaitent utiliser leurs nouvelles compétences et trouvent démotivant de ne pas pouvoir le faire. Quant à l'étude comparative de Bonache (2005), ce sont les rapatriés qui affichent un taux de satisfaction moindre quant aux possibilités d'appliquer leur savoir dans leur emploi. Comme l'exprime un des participants de l'étude de Olds et Howe-Walsh (2014) : « J'ai acquis toute cette expérience internationale, j'avais tellement plus de connaissances sur la compagnie... je sentais que j'avais toute cette richesse de connaissances à mettre au service de la corporation et... cette valeur ne semblait pas... être reconnue par la compagnie » [traduction libre] (p. 20). Enfin, Bernard (2007) affirme que les gestionnaires de la Sureté du Québec se voient de plus en plus confrontés au fait que les policiers de retour d'une assignation internationale font des demandes d'assignation dans des fonctions correspondant aux nouvelles compétences développées à l'étranger, alors que l'offre d'emploi ne correspond pas à la demande à ce niveau. Plusieurs souhaitent pouvoir utiliser leurs nouvelles compétences, mais il n'existe pas de système de dotation à l'interne permettant de muter un policier de retour dans un secteur d'activité pour lequel il est maintenant qualifié. À part quelques exceptions, la carrière internationale n'existe pas au sein de l'organisation policière, bien que plusieurs rapatriés souhaitent pouvoir évoluer en ce sens.

## 8. Un accueil et un soutien mitigés de la part de l'équipe de travail

Considérant avoir fait des sacrifices et investissements majeurs pour la réussite de leur assignation à l'étranger, les rapatriés s'attendent généralement à recevoir le soutien et l'intérêt de leurs collègues face à l'expérience internationale qu'ils ont vécue (Gregersen & Black, 1995; Stroh, 1995; Stroh et al., 1998). Les travaux d'Allen et Alvarez (1998) auprès de 150 cadres américains révèlent que les rapatriés sont souvent déçus de l'accueil offert par leurs collègues au retour. Cette tendance se confirme dans l'étude de Stroh et al. (1998) ( $N = 174$ ) où près de deux fois plus de rapatriés disent être négativement surpris des relations interpersonnelles vécues au travail (44 %), comparativement à ceux disant en être positivement surpris (23 %).

Les écrits recensés mettent en lumière certaines des difficultés relationnelles vécues lors de la réintégration au travail. Le manque de soutien et de loyauté, ainsi que la jalousie des collègues, des superviseurs et des subordonnés, sont des problèmes répertoriés par Martin et Harrell (1996). Revenant d'une assignation d'une durée de six mois à deux ans, les dix rapatriés espagnols interrogés par Vidal et al. (2007b) racontent pour leur part ressentir la jalousie et l'envie de leurs collègues. Les rapatriés américains de l'étude de Stroh et al. (1998) ( $N = 174$ ) perçoivent quant à eux, soit une indifférence soit un ressentiment des collègues envers les nouvelles compétences développées. À la lumière d'une recension des écrits, Hurn (1999) explique que les sentiments d'être moins apprécié, marginalisé ou de subir du ressentiment et de la suspicion peuvent provenir du fait que les collègues perçoivent l'assignation comme des vacances

prolongées ou une fuite facile de la pression du bureau. À cet égard, Allen et Alvarez (1998) amènent l'éclairage que ceux qui offrent un accueil négatif aux rapatriés n'ont souvent vécu aucune expérience outremer significative. Des chercheurs de la Défense Nationale Canadienne (Blais et al., 2009) qui ont travaillé, en trois études, à développer et valider un modèle multidimensionnel des attitudes de réintégration auprès de larges échantillons de rapatriés militaires canadiens ( $N = 327$ ;  $N = 474$ ;  $N = 519$ ) vont dans le même sens. Ils soulignent que le rapatrié, qui revient dans une équipe où personne n'a été assigné à l'international, ressentira plus fortement un manque de soutien des collègues. C'est ainsi que, parmi les rapatriés américains interrogés par Bossard et Peterson (2005), certains trouvent difficile de parler de leur expérience avec leurs collègues, particulièrement avec ceux qui ne sont jamais allés à l'étranger. Enfin, Bernard (2007) souligne que, dû à une méconnaissance des enjeux réels impliqués dans une mission de maintien de la paix par l'ensemble de la communauté policière, la perception des collègues et du gestionnaire demeure parfois péjorative face à la tâche accomplie à l'étranger. Les policiers rapatriés vivent difficilement avec le fait que certains collègues nourrissent ces perceptions. Bernard rapporte également que les rapatriés se sentent attendus avec une certaine impatience. Le fait que le policier soit en période de réapprentissage, de mise à niveau ou de congé, crée une période difficile pour l'équipe de travail qui ne peut compter immédiatement sur une ressource additionnelle efficace. Ainsi, tandis qu'une réintégration rapide au travail semblerait accommoder le gestionnaire et les collègues d'équipe, le membre qui a vécu une expérience hors du commun souhaite plutôt une réintégration progressive.

### **Les difficultés de réintégration sur le plan personnel**

Les écrits font part de difficultés personnelles vécues par les rapatriés au retour. Tel que mentionné plus haut, celles-ci ne seront que brièvement énumérées puisqu'elles ne constituent pas le point de mire principal de la présente thèse. Parmi les difficultés personnelles répertoriées, se retrouvent les difficultés à s'adapter aux changements dans la société d'origine (Gomez-Meija & Balkin; 1987), les difficultés à renoncer au style de vie du pays d'accueil (Saba & Chua, 1999), les difficultés à se réadapter à la culture du pays d'origine (Paik et al., 2002; Saba & Chua, 1999), les difficultés financières (Baruch et al., 2002; Black & Gregersen 1991; Harvey, 1989; Harvey & Moeller, 2009; Martin & Harrell, 1996; Saba & Chua, 1998), les difficultés liées à la diminution du statut social (Gomez-Meija & Balkin; 1987; Martin & Harrell, 1996) et les difficultés de réadaptation familiale (Blais et al., 2009; Harvey & Moeller, 2009; Saba & Chua, 1998). Par ailleurs, les résultats de Black (1992) démontrent un effet contaminant entre la sphère personnelle et la sphère professionnelle au retour d'une assignation à l'étranger. Les résultats de sa recherche, menée auprès de 174 rapatriés américains, révèlent un lien entre les attentes générales non liées au travail (conditions de vie, conditions de logement et conditions financières) et la performance au travail. Aucune donnée relative à un lien potentiel entre une dimension familiale et la performance au travail n'est traitée dans l'article de Black. Néanmoins, il semble que cette dimension familiale ait un lien, quoique mitigé, avec la RP (Black & Gregersen, 1991; Gregersen & Stroh, 1997; Saba & Chua, 1999). Aussi, comme il s'agit d'une dimension qui est d'intérêt dans le cadre de la recherche présentée dans cette thèse, les études en faisant état sont exposées.



Utilisant une étude de cas, Paik et al. (2002) ont comparé le point de vue de cinq rapatriés et de sept gestionnaires de ressources humaines de multinationales américaines, anglaises et scandinaves sur l'importance avec laquelle trois facteurs, soit l'environnement de travail, les facteurs familiaux et les facteurs socioculturels, contribuent au succès de la réintégration. Contrairement aux gestionnaires participant à l'étude, bien qu'ils admettent que les difficultés familiales existent au retour, les rapatriés y participant ne croient pas que leur impact sur leur RP soit significatif. Ainsi, tandis que les gestionnaires soulignent l'importance de fournir du soutien aux enjeux familiaux durant la réintégration, les rapatriés jugent que ceux-ci ne requièrent pas d'interventions de l'organisation et qu'ils doivent rester dans la sphère personnelle. Cependant, l'étude de Saba et Chua (1999), réalisée auprès de 153 cadres rapatriés issus de 16 multinationales américaines révèle qu'un rapatrié sur cinq faisant état de grandes difficultés familiales au retour présente moins d'intentions de rester dans l'organisation, que celui qui n'a pas de problèmes familiaux au retour. Ces mêmes auteurs rapportent également que les rapatriés plus âgés vivent moins de problèmes personnels au retour et que cela peut être expliqué par le fait qu'ils sont libérés de certaines charges familiales. Quant à Black et Gregersen (1991), ils ont collecté des données auprès de rapatriés ( $n = 125$ ) de quatre multinationales américaines, ainsi qu'auprès de leurs épouses ( $n = 102$ ). Leurs résultats révèlent un lien entre les niveaux de réajustement du rapatrié et ceux de la conjointe au retour. Ce lien est également observé par les résultats de Gregersen et Stroh (1997), qui confirment plus précisément l'existence d'un lien positif entre le niveau de réajustement de la conjointe et celui du rapatrié sur le plan professionnel.

Une précision contextuelle s'avère importante dans le cadre de la présente thèse. Les données relatives aux aspects familiaux exposées ci-dessus sont documentées par des écrits qui se basent sur des études menées auprès d'échantillons de rapatriés qui étaient accompagnés par leur famille, lors de leur assignation à l'étranger. Ainsi, les résultats issus d'échantillons militaires et policiers sont davantage pertinents au regard de la présente thèse, car ils reflètent une réalité plus près de celle de la population visée par la recherche qui y est rapportée, soit des policiers qui s'expatrient sans leur famille. À cet égard, Blais et al. (2009) de la Défense Nationale Canadienne précisent qu'un des défis de la réintégration familiale pour les militaires concerne le fait que, durant leur absence, les enfants ont grandi et que la famille peut avoir développé de nouvelles routines auxquelles le rapatrié doit également s'ajuster au retour. Pour sa part, au terme de son étude auprès de policiers rapatriés de la Sûreté du Québec (dont certains semblent vivre des difficultés familiales au retour, bien que la nature de celles-ci ne soit pas précisée), Bernard (2007) note que les expatriés sont généralement séparés de leur famille pour une période prolongée. Aussi, il souligne l'importance de s'attarder au fait que les policiers expatriés peuvent vivre certaines tensions sur le plan familial et que celles-ci doivent être considérées autant avant, durant et au retour de l'assignation. Bernard soulève également un questionnement par rapport à la responsabilité organisationnelle dans la façon de favoriser une meilleure adaptation des familles face aux réalités des missions.

Alors que les études exposant les difficultés de réintégration vécues par les rapatriés permettent de saisir l'expérience du retour, la définition et l'identification des critères permettant d'évaluer une RP réussie restent essentielles à l'élaboration d'une recherche sur la RP.

### **La réussite de la réintégration professionnelle**

Après avoir recensé 52 recherches conceptuelles ou empiriques, Cerdin et Le Pargneux (2009) concluent qu'aucun consensus ne se dégage quant à la définition d'une réintégration réussie et aux critères qui la constituent. Ils proposent alors une clarification et une intégration des critères, à la fois dans une perspective individuelle et organisationnelle, vers une définition multidimensionnelle de la réussite de la réintégration après une assignation internationale. Tout comme ces chercheurs, l'auteur de la présente thèse fait le constat que les critères utilisés pour juger de la réussite de la réintégration sont multiples et qu'aucun consensus ne se dégage quant à la terminologie et la définition d'une réintégration réussie suite à une assignation internationale. Le Tableau 1 expose les traductions libres d'une douzaine de définitions relatives à la réintégration.

Tableau 1

*Définitions recensées au sujet de la réintégration au retour d'une assignation à l'étranger [traductions libres]*

Référence	Concept défini	Définition	Particularités
Duoto (2002)	Rapatriement	Processus entrepris par les employés corporatifs de retour à la maison après une assignation outremer de longue durée. (p. 18)	Responsabilité de l'individu Définit un processus (revenir)
Halpern (2005)	Rapatriement/Retour	Période de transition entre l'environnement d'un pays d'accueil et le retour dans sa culture d'origine [...] Durant la réintégration, un individu retourne à son environnement d'origine après avoir vécu dans un environnement étranger pour une longue période de temps. (p. 17)	Responsabilité de l'individu Définit un processus (transition) Verbes : quitter et retourner Dimension : environnements étranger et d'origine
	Choc du retour	La réponse psychologique et émotionnelle concomitante composée de frustration, d'anxiété et de dépression. (p. 6)	Responsabilité non précisée Définit des symptômes (réponses physiologiques et émotionnelles)
Lee et Liu (2006)	Ajustement du rapatrié	L'habileté du rapatrié de s'adapter à ou de se conformer à son environnement de vie et de travail. (p. 124)	Responsabilité de l'individu Définit un processus (réintégration) Verbe : s'adapter, se conformer Visée : congruence Dimension : environnements de vie générale et de travail

Tableau 1

*Définitions recensées au sujet de la réintégration au retour d'une assignation à l'étranger [traductions libres] (suite)*

Référence	Concept défini	Définition	Particularités
Martin (1984)	Réacculturation	La transition vers sa propre culture après avoir vécu et travaillé à l'étranger. (p. 116)	Responsabilité de l'individu Définit un processus (transition) Dimension : culturelle
	Ajustement culturel	Un processus psycho-social mettant le focus sur l'ajustement attitudinal et émotionnel d'un individu à une nouvelle culture. (p. 116)	Responsabilité de l'individu Définit un processus (ajustement) Dimension : culturelle
Martin & Harrell (1996)	Retour interculturel	Processus de réintégration dans son contexte d'origine après un séjour interculturel. (p. 307)	Responsabilité non précisée Définit un processus (réintégration) Dimension : contexte d'origine
	Réadaptation (adaptation)	Sentiments de confort ou de satisfaction ressentis par le rapatrié et qui reflètent le degré de congruence entre le rapatrié et l'environnement. (p. 310)	Responsabilité de l'individu Définition descriptive (sentiment) Visée : confort/satisfaction Visée : congruence Dimension : environnement
Sussman (2000)	Adaptation ou Réadaptation culturelle	Le résultat d'une modification chez l'individu de ses cognitions, comportements et interprétations de comportements, afin de mieux les ajuster au nouvel environnement culturel. [...]	Responsabilité de l'individu Définit un processus (ajustement) Verbes : modifier, correspondre, se mettre en adéquation

Tableau 1

*Définitions recensées au sujet de la réintégration au retour d'une assignation à l'étranger [traductions libres] (suite)*

Référence	Concept défini	Définition	Particularités
Sussman (2000) (suite)	Adaptation ou Réadaptation culturelle	L'adaptation met l'accent sur les tentatives proactives pour être culturellement flexible et résilient envers le nouvel environnement culturel. (p. 360)  La période d'ajustement durant laquelle le séjourneur réalise l'adéquation personne-environnement. (p. 364)	Visée : congruence Dimension : environnement culturel
Vidal, Valle et Aragon (2007a)	Choc de retour	Terme utilisé pour définir les problèmes associés avec le processus de réintégration incluant les difficultés à s'ajuster au nouveau travail, à la nouvelle organisation et aux conditions de vie générales. (p. 1399)	Responsabilité de l'individu Définition descriptive (problèmes) Définit un processus (ajustement) Verbe : ajuster Dimensions : travail, organisation et vie générale
Wolfe (2005)	Rapatriement	Un aspect du processus d'ajustement culturel et la finalisation nécessaire d'un séjour. (p. 9)	Responsabilité non déterminée Définit un processus (ajustement) Visée : terminaison d'un séjour Dimension : culturelle

Il est intéressant de constater que, mises à part les définitions émises par Lee et Liu (2006) et par Vidal et al. (2007a), les définitions recensées dans le Tableau 1 décrivent le retour de façon unidimensionnelle ou ne précisent aucune sphère de réintégration spécifique.

Concernant la sphère professionnelle de la réintégration ciblée par le présent projet, différentes terminologies et définitions sont cependant relevées et une conceptualisation multidimensionnelle ressort. Black et al. (1992) utilisent le terme « réajustement » et le conceptualisent en trois dimensions : l'ajustement général, l'ajustement interpersonnel et l'ajustement au travail, tel que suggéré par Black et Gregersen (1991). Ils retiennent également la définition de l'ajustement au travail suggérée par Gregersen et Black (1990) : « le degré auquel un individu se sent psychologiquement confortable dans ses nouveaux rôles au travail » [traduction libre] (p. 464). Pour leur part, Stevens et al. (2006) utilisent le concept de « réussite de la réintégration ». D'après eux, « les rapatriés qui se sont réajustés de façon satisfaisante, sont satisfaits avec les conditions de leur emploi, et ils vivent de l'engagement envers leur travail et leur employeur » [traduction libre] (p. 832). Enfin, Blais et al. (2009) de la Défense Nationale Canadienne, parlent de « réintégration post-déploiement », conceptualisée en quatre dimensions : personnelle, familiale, culturelle et liée au travail. Ils définissent la réintégration liée au travail comme étant la « réadaptation à la vie dans une cargaison avec ses contraintes et ses exigences bureaucratiques » [traduction libre] (p. 368). C'est à partir de ces principaux éléments de

définition que la RP est conçue dans le cadre de la présente thèse comme étant le processus par lequel un employé qui réintègre son organisation d'origine après une assignation internationale réussit à atteindre un état de bien-être général en lien avec son travail. Cette définition rend à la fois compte d'un processus dynamique et de la finalité générale qu'il poursuit.

### **Les indicateurs d'une réintégration professionnelle réussie**

La réussite de la RP semble être un concept multidimensionnel dont les indicateurs varient selon les auteurs. Les études empiriques recensées utilisent en effet de façon interchangeable une ou des combinaisons des variables suivantes pour mesurer le niveau de réussite de la RP : 1) la satisfaction envers la réintégration au travail (Vidal, Valle, Aragon et Brewster; 2007c); 2) la satisfaction au travail (Bonache, 2005; Stevens et al., 2006; Vidal et al., 2007b); 3) l'engagement envers l'organisation (Chi & Chen, 2007; Gregersen, 1992; Gregersen & Black, 1996; Stevens et al., 2006; Stroh et al., 1998, 2000); 4) la loyauté ou l'intention de quitter l'organisation (Chi & Chen, 2007; Hyder & Lovblad, 2007, Lazarova & Cerdin, 2007; Lee & Liu, 2006; Sreeleakha & Mohan Raj, 2014; Vidal et al., 2007ac); 5) la performance au travail (Black, 1992; Vidal et al., 2007c); 6) l'ajustement au travail (Black, 1992, 1994; Black & Gregersen, 1991; Gregersen & Stroh, 1997; Suutari & Valima, 2002; Vidal et al., 2007c); 7) la détresse liée au travail (Sussman, 2001). Selon Cerdin et Le Pargneux (2009), cette hétérogénéité n'est pas suffisamment considérée dans les recherches actuelles.



Dans sa recherche visant à établir un cadre conceptuel de la RP et suite à son relevé des écrits, Feldman (1991) soutient qu'au-delà des critères de la satisfaction au travail et de la performance, l'efficacité de la RP suite à une assignation internationale peut être évaluée par les six critères suivants : 1) la performance en qualité et en quantité attendue par les superviseurs, 2) l'attitude positive liée au travail, 3) l'opportunité d'utiliser les compétences acquises à l'étranger, 4) la capacité d'accéder à des opportunités de carrière au moins égales à celles des employés qui n'ont pas participé à une assignation internationale, 5) l'intention de rester dans l'organisation, et 6) le niveau de stress qui n'est pas dysfonctionnel. Pour leur part, Feldman et Thompson (1993) ont examiné les facteurs facilitant l'ajustement de trois catégories de travailleurs (employés restés dans l'organisation, expatriés et rapatriés;  $N = 459$ ) de 26 pays différents vivant un changement au niveau de l'emploi. En prolongement des travaux de Feldman (1991), ils retiennent les quatre critères suivants comme indices d'ajustement aux changements liés au travail : 1) la satisfaction générale au travail (satisfaction avec la paie, avec les collègues et supérieurs, la sécurité d'emploi, l'opportunité de croissance); 2) l'intention de rester dans l'organisation; 3) le bien-être psychologique; 4) la performance générale au travail (connaissance du commerce international, habileté à travailler avec des collègues de nationalités différentes).

Plus récemment, Cerdin et Le Pargneux (2009) identifient, suite à leur méta-analyse de 52 articles sur le sujet, deux dimensions de la réussite au retour d'une assignation internationale : la réussite individuelle et la réussite organisationnelle. Les

indicateurs de la réussite individuelle sont rattachés à trois sous-dimensions : 1) la réussite de carrière, mesurée par la satisfaction à l'égard de la carrière, la promotion, et l'augmentation du salaire; 2) la réussite au travail, mesurée par la satisfaction au travail, et 3) le développement individuel, mesuré par la perception de l'employabilité et de la possibilité de se construire un réseau. Quant aux indicateurs de la réussite organisationnelle, ils sont au nombre de quatre : 1) l'accomplissement des objectifs-clés de l'organisation, 2) le transfert de connaissances, 3) la construction d'un réseau, et 4) la rétention des salariés au retour. La distinction entre la réussite individuelle et la réussite organisationnelle proposée a également été adoptée dans les recherches de Lazarova et Cerdin (2007) et de Suutari et Brewster (2003) centrées sur le retour d'une expatriation.

Pour les fins de la présente thèse, sont retenus les critères repérés de façon récurrente dans les écrits et qui sont pertinents en regard du contexte de la recherche qui y est rapportée (voir Appendice B). Il en résulte cinq critères : 1) l'absence d'une intention de quitter, 2) la satisfaction au travail, 3) l'engagement organisationnel, 4) la performance au travail et 5) le bien-être psychologique. Cerdin et Le Pargneux (2009) soulignent le fait que la majorité des auteurs n'offrent aucune explication quant au choix des critères de réussite de la réintégration utilisés dans leurs travaux. La prochaine section vise à pallier cette lacune en explicitant la pertinence de chacun des critères retenus pour la présente étude, et ce, à la lumière des écrits recensés.

**1. L'absence d'une intention de quitter.** Avec la satisfaction au travail, l'intention de quitter est l'une des variables les plus fréquemment mesurées en lien avec la RP, selon les écrits recensés. Par exemple, plus de la moitié des 52 articles répertoriés par Cerdin et Le Pargneux (2009) utilisent ce critère comme indicateur d'échec de la réintégration. Alors que le départ fait référence à la séparation volontaire entre l'employé et son organisation, l'intention de quitter réfère à la pensée entretenue par l'employé de quitter volontairement son organisation (Lee & Liu, 2006). Associée à la perception d'alternatives d'emploi à l'extérieur de l'organisation, l'intention de quitter serait la dernière étape cognitive avant la décision du départ et, par conséquent, son plus fort prédicteur (Ching-Hsiang, 2003). Suite à leur étude menée auprès de 135 rapatriés de 16 multinationales situées en Taiwan, Chi et Chen (2007) expliquent que les rapatriés qui ont de nouvelles compétences et vivent une expérience professionnelle négative au retour sont enclins à saisir les nouvelles opportunités professionnelles qui leur sont offertes ailleurs. Cela correspond à l'expérience des participants de l'étude de Olds et Howe-Walsh (2014). Il semble d'ailleurs que les emplois offerts aux rapatriés par les compétiteurs externes soient particulièrement nombreux. C'est ce qu'avancent Lazarova et Cerdin (2007) après avoir mené une étude auprès de 133 rapatriés travaillant pour 14 multinationales œuvrant dans huit domaines différents (p. ex., produits manufacturiers, télécommunications, transport, vente au détail). Aussi, un taux élevé de départs dans les mois suivant un retour s'avère problématique pour les organisations, voire être un de ses enjeux les plus saillants en lien avec la réintégration (Black, 1992; Bossard & Peterson, 2005; Lazarova & Caligiuri, 2001; Paik et al., 2002; Suutari & Brewster, 2003).

Constatant que les rapatriés sont nombreux à quitter leur organisation en dedans d'un an au retour de leur assignation internationale, plutôt que de circonscrire uniquement l'intention de quitter, Sreeleakha et Mohan Raj (2014) se sont intéressés aux facteurs qui influencent la loyauté des rapatriés envers leur organisation ( $N = 52$ ). Malgré un échantillon restreint et un indice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) médiocre (0,68), les auteurs ont identifié 11 variables qui affectent de façon significative la loyauté des participants, regroupés en deux facteurs : 1) la « gratification » au retour (en termes de reconnaissance et de satisfaction au travail), et 2) les opportunités d'avancement de carrière.

Selon Cerdin et Le Pargneux (2009), trois raisons justifient l'importance pour l'organisation de se soucier qu'au retour d'une assignation internationale les rapatriés ne songent pas à quitter l'organisation : 1) la perte de l'investissement important que constitue l'expatriation en cas de départ du rapatrié, 2) les pertes de marchés et de productivité et des dommages dans les relations avec les clients et fournisseurs internationaux, et 3) la difficulté à recruter de futurs expatriés. En ce qui a trait à la première raison, la perte de l'investissement relève entre autres du fait que le départ d'un rapatrié prive l'organisation de l'apprentissage par transfert des compétences à l'interne (Lazarova & Cerdin, 2007). Enfin, l'intention de quitter est considérée une variable plus importante que le taux de départ lui-même, car elle mobilise l'instauration d'actions organisationnelles préventives (Ching-Hsiang, 2003). À ce sujet, les recherches révèlent

qu'un soutien à la réintégration peut diminuer les intentions de quitter de façon significative (Cesário, Chambel, & Guillén, 2014; Harvey, 1989; Hyder & Lovblad, 2007; Lazarova & Caligiuri, 2001; Lazarova & Cerdin, 2007; Saba & Chua, 1999; Stahl et al., 2009). Il en est de même pour la satisfaction au travail.

**2. La satisfaction au travail.** Après l'intention de quitter, la satisfaction au travail est la variable la plus fréquemment mesurée dans les études recensées. Cet indicateur réfère à une attitude affective vis-à-vis de son environnement de travail. Elle est définie comme un état émotionnel positif résultant de l'évaluation de son poste et de ses différents aspects (Bonache, 2005; Cerdin & Le Pargneux, 2009; Vidal et al., 2007a). Cette définition est la plus fréquemment relevée dans les recherches recensées. D'ailleurs, selon Naumann (1993), la satisfaction au travail est l'un des concepts les plus utilisés dans les écrits portant sur les organisations et cette vaste référence à ce concept serait due à l'idée implicite que des travailleurs satisfaits favorisent l'efficacité organisationnelle. Aussi, plus récemment, Ching-Hsiang (2003) soutient qu'elle serait la mesure la plus informative que les organisations détiennent pour prédire le comportement des employés.

Au regard de la RP, dans une recherche menée auprès de 118 rapatriés taiwanais provenant de 86 compagnies manufacturières différentes, Lee et Liu (2006) établissent un lien positif entre la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel des rapatriés, ainsi qu'un lien négatif avec les intentions de quitter des rapatriés. Plusieurs

autres auteurs utilisent ce critère pour évaluer la réussite de la RP au retour d'une assignation internationale (Bonache, 2005; Cerdin & Le Pargneux, 2009; Feldman, 1991; Feldman & Thompson, 1993; Hammer, Hart, & Rogan, 1998; Harvey, 1989; Lee & Liu, 2006; Stevens et al., 2006; Vidal et al., 2007a; Vidal et al., 2007c). Selon Stevens et al. (2006), la satisfaction au travail est un enjeu d'autant plus complexe pour les rapatriés, comparativement aux employés n'ayant pas été assignés à l'international, car ces premiers ont des attentes élevées de reconnaissance organisationnelle. Parmi les trois groupes de travailleurs étudiés par Bonache (2005) (expatriés, rapatriés et employés restés à l'intérieur de l'organisation), les rapatriés sont d'ailleurs les moins satisfaits sur plusieurs variables liées au travail.

Pour Feldman et Tompson (1993), à partir de leurs données collectées auprès de 459 participants répartis dans 26 pays, la satisfaction générale au travail (mesurée par la satisfaction avec la paie, avec les collègues et supérieurs, la sécurité d'emploi et l'opportunité de croissance) est un indicateur important de l'adaptation aux changements liés au travail. Feldman (1991) avance même que la satisfaction au travail est un critère de base pour mesurer l'efficacité du réajustement au travail suite à une assignation internationale. Pour sa part, Bonache (2005) y voit un construit significatif pour toutes les problématiques sur lesquelles se concentrent les écrits sur l'expatriation, notamment : l'acceptation de l'affectation, les inquiétudes et attentes des couples expatriés à double carrière, l'adaptation, le retrait psychologique, l'intention de départ prématuré, et l'implication. De leur côté, Vidal et al. (2007a) affirment qu'elle est un critère

fréquemment utilisé par les études portant sur la gestion efficace du processus de réintégration en contexte international. Enfin, selon les données de Stevens et al. (2006) collectées auprès de 350 cadres de retour d'une première expérience d'assignation internationale, les rapatriés qui se réajustent de façon satisfaisante au travail ressentent un niveau élevé de satisfaction au travail. Par ailleurs, les résultats de leur étude révèlent aussi que des pratiques de soutien organisationnel au retour ont un impact sur la satisfaction au travail des rapatriés. Rappelons à ce sujet l'étude citée plus haut de Sreeleakha et Mohan Raj (2014), qui identifient la gratification au retour comme facteur affectant la loyauté envers l'organisation.

**3. L'engagement organisationnel.** La conceptualisation de l'engagement organisationnel la plus largement acceptée est celle mise de l'avant par Mowday, Steers et Porter (1979), il y a plus de trente ans. Celle-ci concerne la force relative de l'identification ou de l'attachement d'un individu envers son organisation. D'après Allen et Meyer (1990), dont le modèle sur l'engagement demeure le plus répandu à l'heure actuelle<sup>2</sup>, cette définition de l'engagement correspond à l'engagement affectif. Leur modèle intègre deux autres dimensions à l'engagement : l'engagement de continuité (lié à l'accumulation de bénéfices que ne veut pas perdre l'employé) et l'engagement normatif (lié à l'obligation morale de rester dans l'organisation, telle que ressentie par

---

<sup>2</sup> Ce modèle demeure un cadre de référence en matière d'engagement, malgré les critiques à son sujet, notamment par Solinger, Van Olffen et Roe (2008) qui jugent important de distinguer entre des attitudes à l'égard de l'organisation et des attitudes au regard de comportements spécifiques (rester ou quitter) en lien avec le désir de continuité et le sentiment d'obligation morale.

l'employé). Selon les travaux de Meyer et Herscovitch (2001), c'est l'engagement affectif qui, comparativement aux deux autres dimensions de l'engagement, affiche les corrélations les plus importantes avec les différents paramètres permettant de mesurer l'engagement dans une organisation. C'est d'ailleurs cette définition de l'engagement qui a été utilisée par Blais et al. (2009). Ces auteurs ont développé un outil visant à mesurer les attitudes positives et négatives liées à la réintégration post assignation pour une population de militaires canadiens. L'engagement organisationnel était un des critères utilisés pour vérifier la validité critériée de leur instrument. Ils soulignent que l'engagement organisationnel est un construit particulièrement important pour le milieu militaire, car il a été mis en lien avec la satisfaction et la performance au travail, la cohésion et le moral de l'unité, les ambitions de carrière, les intentions de quitter, l'ajustement à la vie militaire, la perception d'être prêt au combat, l'évaluation du leadership et le bien-être psychologique. Au terme de leur recherche, ils démontrent que le niveau d'engagement affectif est corrélé négativement avec le niveau d'attitudes négatives de réintégration liées au travail et qu'il est corrélé positivement avec les niveaux d'attitudes positives de réintégration liés au travail, à la vie personnelle et à la vie familiale.

Selon Stevens et al. (2006), l'attention portée aux réactions affectives des rapatriés, dont l'engagement affectif, n'est pas nouvelle. Ces auteurs avancent en outre que cette attention concorde avec les études sur les liens entre les pratiques de soutien organisationnel et la performance des entreprises en général. En ce qui a trait à la RP,



d'après ces auteurs, les rapatriés qui se sont réajustés de façon satisfaisante au retour ressentent un engagement envers leur travail et leur employeur. Plusieurs recherches sur les rapatriés démontrent aussi l'existence d'un lien positif entre l'engagement affectif au travail et l'intention de rester (Black et al., 1992; Lee & Liu, 2006), entre l'engagement affectif au travail et la satisfaction au travail (Lee & Liu, 2006), de même qu'entre l'engagement affectif au travail et l'ajustement au retour (Gregersen & Black, 1996). Stroh et al., (1998) rappellent également que le maintien de l'engagement organisationnel est un enjeu particulièrement important pour les employés expatriés qui doivent développer et maintenir un « double engagement organisationnel » durant leur assignation : premièrement, envers l'équipe ou l'organisation où ils sont assignés à l'international et, deuxièmement, envers l'organisation d'origine qu'ils retrouveront au retour. Ce critère est également retenu par plusieurs auteurs pour mesurer la réussite de la RP post assignation (Blais et al., 2009; Chi & Chen, 2007; Gregersen, 1992; Gregersen & Black, 1996; Stevens et al., 2006; Stroh et al., 1998; 2000).

**4. La performance au travail.** Pour Yan, Zhu et All (2002), la performance au travail est associée à la réussite individuelle au travail et réfère à la performance vis-à-vis des tâches. Pour leur part, Cerdin et Le Pargneux (2009) définissent la performance au travail comme étant l'accomplissement des objectifs organisationnels clés. Ces auteurs soulignent la pertinence de retenir la performance au travail comme critère d'une réintégration réussie. D'ailleurs, plusieurs auteurs (Black, 1992, 1994; Feldman, 1991; Feldman & Thompson, 1993; Lee & Liu, 2006; Saba & Chua, 1999; Vidal et al., 2007c)

utilisent ce critère pour évaluer la réussite de la RP suite à une assignation internationale et l'opérationnalisent de différentes façons. Pour sa part, Feldman considère que la performance en qualité et en quantité attendue par les superviseurs est un critère de base pour mesurer l'efficacité du réajustement au travail. Pour Feldman et Tompson, la performance générale au travail mesurée par trois items (p. ex., *Je ne m'attends pas à ce que l'évaluation que je recevrai cette année soit ma meilleure* [traduction libre]) est un indicateur important de l'adaptation des rapatriés aux changements liés au travail. Black et al. (1992) considèrent pour leur part qu'une faible performance au travail est une conséquence organisationnelle de l'échec de l'ajustement au retour.

Plus récemment, Vidal et al. (2007c) ont évalué le niveau de performance au travail de 122 rapatriés espagnols répartis entre 46 compagnies internationales. Ils ont mesuré cinq variables relatives à la performance au travail : 1) l'accomplissement des objectifs de travail; 2) la qualité du travail réalisé; 3) le respect des échéances; 4) la capacité au travail en équipe; 5) la performance générale. Or, ils rapportent un lien positif entre le niveau d'ajustement des rapatriés et leur niveau de performance au travail. Quant à Saba et Chua (1999), ils ont retenu la variable de la performance au travail pour mesurer les conséquences des problèmes de rapatriement (p. ex., *Dans quelle mesure votre productivité aurait-elle besoin d'une amélioration?* [traduction libre]). Leurs résultats révèlent un lien entre les caractéristiques du travail et le niveau de performance des rapatriés. Des liens sont aussi établis entre la performance au travail et

le bien-être psychologique (Cropanzo & Wright, 1999; Judge, Thorensen, Bono, & Patton, 2001), cinquième critère retenu pour la présente étude.

**5. Le bien-être psychologique.** Les auteures Dagenais-Desmarais et Privé (2010) soutiennent qu'il « devient impossible, pour les organisations soucieuses de leur efficience et de leur responsabilité sociale, de négliger le bien-être psychologique de leurs employés » (p. 69). S'appuyant sur divers écrits sur le sujet et empruntant la définition fournie par Dagenais-Desmarais (citée dans Dagenais-Desmarais & Privé) dans sa thèse doctorale sur le bien-être psychologique au travail, ces auteures définissent le bien-être psychologique comme suit : il s'agit d'une « expérience subjective positive où l'on tend à exprimer le meilleur de soi et qui se construit à travers soi, à travers ses relations sociales au travail et dans les interactions avec son organisation » (p. 70). Elles précisent que le bien-être subjectif ne correspond pas à l'absence de maladie chez l'individu, mais bien à la présence de caractéristiques positives. Néanmoins, les études sont nombreuses à documenter la détresse psychologique des employés (affectant leur niveau de bien-être) de retour d'une assignation internationale (Adler, 1981; Black et al., 1992; Cox, 2004; Harvey, 1982, 1989; Stroh et al., 1998; Sussman, 2000). Nonobstant cette tangente dans la documentation scientifique, le critère du bien-être psychologique apparaît être un indicateur pertinent au regard d'une RP réussie.

Dans leur modèle conceptuel du « réajustement », rappelons que Black et al. (1992) y présentent trois dimensions : 1) l'ajustement général, 2) l'ajustement

interpersonnel et 3) l'ajustement au travail. Tel qu'introduit antérieurement, ils retiennent la définition de l'ajustement au travail suggérée par Gregersen et Black (1990) comme étant « le degré auquel un individu se sent psychologiquement confortable dans ses nouveaux rôles au travail » [traduction libre] (p. 464). Pour leur part, Searle et Ward (1990) ainsi que Ward et Kennedy (1993) suggèrent de réduire l'ajustement durant les transitions culturelles à deux dimensions : 1) une dimension psychologique, voire affective, référant au sentiment de satisfaction et de bien-être et à l'absence de dépression ou de perturbation de l'humeur; puis 2) une dimension socioculturelle, voire comportementale, référant à l'habileté à se réadapter aux normes d'interaction sociale de la culture d'origine. De son côté, Cox (2004) observe que la plupart des terminologies utilisées pour évaluer la réadaptation au retour d'une mission à l'étranger réfèrent à une composante liée au stress (p. ex., adaptation au stress, ajustement psychologique ou santé psychologique). Cet auteur retient donc la santé psychologique (mesurée par un indice de dépression) comme indicateur d'une RP réussie. En mesurant ainsi l'état de santé psychologique de l'individu, Cox s'éloigne du concept particulier de bien-être psychologique qui ne correspond pas à l'absence de maladie, voire dans ce cas-ci l'absence de dépression.

Pour sa part, Feldman (1991) s'intéresse au « niveau de stress qui n'est pas dysfonctionnel » comme indicateur de l'efficacité du réajustement au travail. Subséquemment, Feldman et Thompson (1993) retiennent le bien-être psychologique comme indicateur, dans leur modèle à quatre indices d'ajustement aux changements liés

au travail pour les rapatriés. Libellé « bien-être affectif au travail », c'est ce même indicateur qui est utilisé par Blais et al. (2009) pour mesurer les attitudes de réintégration de militaires canadiens. Ce critère a été établi à partir du *Job-Related Affective Well-Being Scale* (JAWS; Van Katwyk, Fox, & Kelloway, 2000), qui mesure la fréquence à laquelle les participants ont ressenti 15 émotions positives et 15 émotions négatives au travail, sur une échelle de Likert allant de 1 à 5. Ces auteurs rapportent notamment des liens entre la détresse psychologique et un niveau élevé d'attitudes négatives à la réintégration (Blais et al., 2009). D'autres auteurs valident l'existence de liens entre la détresse psychologique et une faible identification culturelle au pays d'origine (Sussman, 2001) ou une forte identification culturelle au pays d'expatriation (Cox, 2004). Enfin, les résultats de Feldman et Thompson (1993) lient de leur côté le bien-être psychologique à divers indicateurs de satisfaction au travail ainsi qu'à l'intention de rester.

Les principaux indicateurs d'une RP réussie ayant été exposés, un regard sera maintenant porté sur l'apport de l'environnement organisationnel à la RP. Divers facteurs organisationnels sont en effet documentés au regard de leur contribution potentielle à la RP.

## **Les facteurs organisationnels facilitant la réussite de la réintégration professionnelle**

Les paragraphes qui suivent exposent les douze facteurs organisationnels les plus fréquemment recensés à l'égard de la RP. Ceux-ci traitent autant des pratiques de soutien organisationnel que des caractéristiques de l'environnement de travail, telles que perçues par le rapatrié à son retour.

### **1. Les pratiques de communication et de maintien du contact**

Considérant que les rapatriés se sentent « déconnectés » des événements survenus dans l'organisation d'origine, il n'est pas surprenant que l'importance du maintien de la communication entre l'organisation et l'expatrié soit largement soulignée dans la documentation scientifique (Cesário et al., 2014; Lazarova & Caligiuri, 2001; Lazarova & Cerdin, 2007; Martin & Anthony, 2006). Suite à leur recension des écrits, Martin et Harrell (1996) rappellent l'importance que l'expatrié reste au courant des événements qui surviennent dans l'organisation durant son absence. De leur côté, dans leur étude qualitative auprès de neuf rapatriés, Jassawalla et al. (2004) observent que ceux qui sont satisfaits de la réintégration soulignent l'importance de la communication fréquente avec l'organisation durant l'assignation. En contrepartie, ils observent que le manque de contact interfère avec la motivation au travail des rapatriés et augmente leur ressenti et leur anxiété au retour.

Ayant également mené une étude qualitative, Paik et al. (2002) rapportent que tant les rapatriés et que les gestionnaires en ressources humaines s'entendent sur le fait que, sans la communication, les rapatriés risquent d'être oubliés, rendant la RP encore plus difficile. Ils notent cependant que chaque sous-groupe a tendance à attribuer la responsabilité du maintien du lien à l'autre partie. L'étude quantitative de Suutari et Valima (2002) réalisée auprès d'un échantillon de 53 rapatriés finlandais confirme que le fait de rester en contact avec les événements de l'organisation est lié positivement à l'ajustement général au retour. Saba et Chua (1999), dont l'étude quantitative a été réalisée auprès de 153 rapatriés américains, rapportent sensiblement le même résultat. Ils expliquent que la participation à des réunions annuelles par vidéoconférence, la transmission d'informations sur les développements dans l'organisation et les courts séjours dans l'organisation pendant l'assignation réduisent l'intensité des problèmes professionnels au retour, et cela, dans une plus large mesure que ne le font les caractéristiques individuelles. Bernard (2007) confirme que le lien avec l'organisation pendant l'absence revêt un caractère capital pour les policiers de la Sûreté du Québec qui ont participé à son étude. Certains se plaignent du fait que le contact entre le policier expatrié, son unité de travail, ses confrères et son supérieur n'existe qu'à partir d'initiatives personnelles qui sont, dans la majorité des cas, entreprises par les expatriés. Favoriser le maintien du contact entre le gestionnaire et le policier expatrié à différents intervalles durant l'assignation (1 mois, mi-parcours, 1 mois avant le retour) est une des 26 recommandations émises par le chercheur pour une réintégration optimale.

Parmi les pratiques de soutien organisationnel relatives à la communication et au maintien du contact, la possibilité de visiter l'organisation d'origine et le mentorat attirent particulièrement l'attention des chercheurs. Dans leur modèle conceptuel de la réintégration, Black et al. (1992) proposent que de fréquentes visites à la maison puissent avoir un effet sur l'ajustement au retour. Les résultats de Cox (2004) révèlent d'ailleurs l'existence d'un lien entre un faible nombre de visites durant l'assignation et le niveau de stress de réintégration au retour. Son étude quantitative comportait un échantillon de 101 rapatriés américains revenant d'une mission humanitaire de deux ans en moyenne. Composé en majorité de femmes (71 %) et d'adultes dans la vingtaine (54 %), les rapatriés qui avaient été assignés dans 44 pays différents ont répondu dans les 12 mois suivant leur retour. De leur côté, les dix rapatriés espagnols interrogés par Vidal et al. (2007b) recommandent aux organisations qu'elles permettent un plus grand nombre de visites à la maison durant l'assignation pour améliorer la réintégration. Des visites périodiques et prolongées au bureau pour rencontrer les collègues, assister à des rencontres importantes et participer à des activités de réseautage sont également recommandées par les chercheurs (Lazarova & Caligiuri, 2001; Martin & Anthony, 2006). À cet égard, Baruch et al. (2002), qui ont réalisé des entrevues auprès de 15 rapatriés, affirment que plusieurs regrettent de ne pas avoir utilisé leurs visites dans l'organisation afin d'entretenir les contacts. Certains des policiers de la Sûreté du Québec interrogés par Bernard (2007) disent, quant à eux, avoir utilisé la visite de l'unité de travail comme stratégie pour garder le contact durant leur assignation. D'ailleurs, offrir à l'expatrié des occasions de rencontres avec son gestionnaire et ses



collègues de travail lors de ses visites au Québec figure aussi parmi les recommandations formulées par le chercheur à la suite de son investigation.

L'attribution formelle d'un mentor dans l'organisation est un autre moyen de maintenir la communication et de tenir le rapatrié au courant des développements organisationnels durant son assignation (Allen & Alvarez, 1998; Harvey & Moeller, 2009; Lazarova & Caligirui, 2001). À partir d'un relevé des écrits et de l'expérience de quelques organisations, Martin et Anthony (2006) suggèrent que le mentorat s'avère être une mesure complémentaire aux efforts d'information formelle de l'organisation. Le mentorat aurait en effet l'avantage de garder l'expatrié connecté aux aspects informels du milieu de travail. À ce sujet, 27 % des 301 participants de l'étude de Riusala et Suutari (2000) ont bénéficié d'un service de mentorat; ils se disent plus satisfaits de la fréquence des contacts, mieux informés sur la situation de l'organisation et ont l'impression que leur unité d'origine est plus consciente de leur performance à l'étranger. De leur côté, Feldman et Tompson (1993) rapportent que l'attribution d'un mentor est positivement liée aux différents indices d'ajustement ( $N = 459$ ). Jassawalla et al. (2004) rapportent pour leur part que les neuf rapatriés de leur étude les plus satisfaits de l'expérience de réintégration identifient le mentorat comme un élément clé, tandis que les plus insatisfaits sont frustrés de ne pas en avoir bénéficié. L'implication d'un collègue de travail responsable de garder contact avec l'expatrié et de préparer sa réintégration, en conservant toute la documentation pertinente à la mise à niveau, fait

aussi partie des recommandations formulées par Bernard (2007), au terme de son étude auprès des policiers de la Sureté du Québec.

Pour finir, dans son étude présentée plus haut, Cox (2004) a vérifié le lien entre la communication pendant l'assignation et l'ajustement au retour ( $N = 101$ ). Il rapporte que le niveau de proximité des relations de communication et la satisfaction face à l'usage des technologies de l'information sont significativement liés à l'ajustement au retour. Les communications les plus satisfaisantes sont, en ordre décroissant, celles avec la famille, les amis, les collègues, les supérieurs et les touristes. La communication par courriel est également évaluée plus satisfaisante que la communication face-à-face<sup>3</sup>. Le chercheur suggère donc que les nouvelles technologies de l'information fassent partie intégrante des stratégies organisationnelles pour faciliter le retour. Pour leur part, Lazarova et Caligiuri (2001) suggèrent d'inclure les expatriés à la liste *email* de l'organisation, tandis que Martin et Anthony (2006) suggèrent la distribution périodique d'information sur les nouvelles politiques, stratégies et changements organisationnels.

Elkin, Cathro et Elkin (2012) soulignent l'absence d'études portant sur le mentorat auprès d'expatriés qui soit déployé par voie électronique. Or, avec le développement incessant des technologies de la communication qui permettent

---

<sup>3</sup> L'auteur (Cox, 2004) dit avoir été étonné de ce résultat, la croyance étant que la dimension affective de la rencontre face-à-face ferait en sorte que celle-ci s'avérerait plus satisfaisante. Or, explique-t-il, les nouvelles technologies (courriel, Internet) permettent des contacts plus fréquents et ceux-ci ont récolté des scores de satisfaction plus élevés, ce qui indique que c'est le contact et le partage d'information qui prévalent, et non la forme de contact.

notamment des contacts visuels à distance sans frais, de nouvelles opportunités de communications et de recherches voient le jour. C'est ainsi que Hatting, Mattee et Lotriet (2013), dans une étude auprès d'expatriés en Arabie Saoudite, développent un modèle de l'état optimal subjectif (*flow*), en lien avec l'utilisation d'internet par les expatriés. Dans cette étude de nature qualitative, un des participants soulignait le bien-être ressenti lorsqu'il communiquait avec sa conjointe par *Skype*. De leur côté, Malek, Jaguli et Palil (2013) font l'hypothèse que le fait de pouvoir rester en contact avec les êtres chers via *Skype* ou *Facebook*, par exemple, a une incidence sur l'ajustement au pays hôte des conjoints ou conjointes qui accompagnent les expatriés en mission. Cette supposition émerge suite aux résultats de leur étude menée auprès de 134 couples expatriés qui révèlent que le soutien des nationaux n'a pas d'effet significatif sur l'ajustement des conjoints ou conjointes. D'après les auteurs, ce résultat est surprenant, car il diverge d'études antérieures sur les modèles d'ajustement d'expatriés dans le pays hôte. Malgré l'intérêt de telles études, aucune étude recensée, outre celle de Cox (2004), n'a permis de se pencher de façon circonscrite sur l'utilisation des technologies de la communication pour maintenir le contact avec les expatriés, notamment au regard d'une communication visuelle à distance sur la RP.

## **2. Les pratiques de gestion des attentes des rapatriés**

Tel que rapporté antérieurement, les rapatriés ont beaucoup d'attentes envers leur organisation et l'écart entre celles-ci et la réalité rend la réintégration difficile. Plusieurs études révèlent en effet que la satisfaction des attentes est liée à différents indicateurs de

réussite de la RP. Les deux études de Stroh et al. (1998; 2000) démontrent l'existence d'un lien entre le niveau auquel les attentes envers divers aspects du travail au retour sont comblés (standards de performance, volume de travail, relations interpersonnelles, contraintes et autonomie au travail, etc.) et l'engagement organisationnel de 174 rapatriés travaillant pour cinq grandes multinationales américaines. Celle de Vidal et al. (2007c) révèle une relation positive entre la justesse des attentes liées au travail avant le retour et l'ajustement au travail d'un échantillon de 122 rapatriés espagnols, deux mois après leur retour. Les résultats de Black (1992) ( $N = 174$ ) confirment le lien entre le fait que les diverses attentes liées au travail sont remplies (standards de performance, volume de travail, relations interpersonnelles, contraintes et autonomie au travail) et le niveau d'ajustement et de performance au travail au retour. Ceux de Vidal et al. (2007a) ( $N = 81$ ) révèlent que les expatriés qui ont des attentes réalistes face à leur emploi au retour sont plus satisfaits au travail. Enfin, Chi et Chen (2007) ont recueilli des données auprès de 135 rapatriés de 16 multinationales situées à Taiwan. Leurs résultats soulignent que la perception que le contrat psychologique avec l'organisation est rempli (attentes liées au travail comblées) est associée négativement aux intentions de quitter et positivement à l'engagement des rapatriés envers l'organisation. Des résultats semblables sont obtenus au regard du lien entre le respect du contrat psychologique et les intentions de quitter par Cesário et al. (2014), dans une étude menée auprès de 100 rapatriés d'une compagnie portugaise.

Or, selon plusieurs auteurs, l'organisation a un rôle à jouer dans la modulation des attentes des rapatriés (Cesário et al., 2014; Harvey & Moeller, 2009; Lazarova & Caliguiri, 2001, MacDonald & Arthur, 2005; Olds & Howe-Walsh, 2014;; Stroh et al., 1998). À cet égard, l'utilisation de la formation pré-retour (Bossard & Peterson, 2005; Linehan & Scullion, 2002; Jassawalla et al., 2004; Vidal et al., 2007b) et la transmission d'informations sur le processus et les conditions de réintégration à venir (Harvey & Moeller, 2009; Martin & Anthony, 2006; Shieh & Pei, 2014; Vidal et al., 2007b) font partie des pratiques recommandées par les chercheurs pour faciliter la réintégration. Pour sa part, ayant examiné la préparation psychologique face au retour auprès d'un échantillon de 44 cadres rapatriés américains, Sussman (2001) rapporte que le niveau de préparation psychologique est inversement lié au niveau de détresse au retour : les rapatriés les moins préparés font l'expérience d'une réintégration plus difficile que ceux qui ont une meilleure compréhension des enjeux du retour. Ce résultat l'a amenée à suggérer d'offrir de la formation cognitive et comportementale aux rapatriés, afin qu'ils puissent se préparer le mieux possible à la réalité du retour. Harvey et Moeller (2009) sont également d'avis que d'attirer l'attention des expatriés sur les enjeux du retour par une formation qui aborderait les problèmes, les pressions et les stress de la réintégration, permettrait aux rapatriés de prendre conscience des difficultés à venir et ainsi de se développer des stratégies personnelles pour y faire face. Les données d'études qualitatives indiquent également que les rapatriés perçoivent les avantages d'avoir pu bénéficier d'une formation pré-retour. Tandis que les dix rapatriés espagnols interrogés par Vidal et al. (2007b) affirment qu'elle les aurait aidés à se créer des attentes réalistes,

les 20 rapatriés américains interrogés par Bossard et Peterson (2005) confirment qu'elle leur aurait permis de mieux comprendre les difficultés du retour. Quant aux neuf participants de l'étude de Jassawalla et al. (2004), ils avancent qu'elle aurait augmenté leur motivation et leur satisfaction générale par rapport à la réintégration.

Au niveau des études quantitatives, la satisfaction de 35 % des 89 rapatriés de l'étude de Gomez-Meija et Balkin (1987) envers le processus de réintégration corrèle avec leur compréhension du processus de réintégration et de l'emploi au retour, ainsi qu'avec la façon dont l'organisation a planifié et communiqué le plan de réintégration. Black et Gregersen (1991) rapportent aussi que le niveau de clarification du processus de réintégration par l'organisation (tel que perçu par les rapatriés) est inversement lié aux difficultés d'ajustement au travail d'un échantillon de 125 rapatriés américains. Ce résultat est confirmé par l'étude de Gregersen et Stroh (1997) réalisée auprès de 104 rapatriés finlandais ainsi que par celle de Black (1994) qui rapporte un lien positif entre la clarté du processus de réintégration et l'ajustement général, chez un échantillon de 173 rapatriés japonais.

### **3. Les pratiques visant à assurer la sécurité du poste au retour**

Il fut aussi présenté antérieurement qu'un des problèmes professionnels vécus par les rapatriés concerne l'insécurité d'emploi au retour (Gregersen, 1992; Gregersen & Black, 1996). Certaines études lient par ailleurs l'insécurité d'emploi à divers indicateurs de réussite de la RP des rapatriés. À titre d'illustration, Stroh (1995) a réalisé une étude

quantitative auprès de 51 spécialistes des ressources humaines internationales de 51 compagnies américaines dans des domaines diversifiés : produits manufacturiers, transport, produits chimiques, banques et services financiers, services de santé et autres. Ses résultats indiquent que la proportion de départs chez les rapatriés est plus élevée que chez les travailleurs domestiques et que cette différence est due à la difficulté que vivent les organisations à relocaliser leurs rapatriés dans des emplois. Dans leur étude qualitative auprès de dix rapatriés espagnols de retour d'une assignation internationale de plus de six mois, Vidal et al. (2007b) rapportent qu'assurer la sécurité d'emploi était une des principales recommandations émises par ces rapatriés au regard des meilleures pratiques pour améliorer la réintégration. Pour finir, les résultats de l'étude quantitative de Saba et Chua (1999) révèlent que l'insécurité concernant le poste au retour diminue significativement le niveau de performance au travail, tandis qu'avoir pu bénéficier d'une assistance dans l'identification d'un poste au retour réduit l'intensité des problèmes professionnels.

#### **4. Les pratiques permettant une période de décompression au retour**

Selon Harvey et Moeller (2009), le temps est un facteur de base permettant aux rapatriés de transiter physiquement et psychologiquement vers la culture d'origine avec le moins de heurts possible. Plus le rapatrié subit de pressions au retour, plus il vivra de stress et ce stress affectera, au-delà de sa sphère personnelle, sa RP. Pour ces chercheurs, le temps est une ressource additionnelle qui peut être fournie par l'organisation aux rapatriés. Une des recommandations des dix rapatriés espagnols interrogés par Vidal et

al. (2007b) est d'ailleurs l'allocation de journées de congé pour être auprès de la famille lors du retour. L'attribution d'une période de temps avant de reprendre l'emploi est également soulevée dans l'étude de Saba et Chua (1999) parmi les pratiques les plus efficaces de gestion de la réintégration.

Suite à une recension des écrits, Harvey (1982) a élaboré un plan d'intervention suggérant 15 pistes d'action pour prévenir les problèmes au retour. Celles-ci sont réparties sur les quatre étapes du processus d'assignation : 1) durant la planification de l'assignation; 2) à l'étape pré-départ; 3) durant l'assignation; 4) durant la réintégration. Il a ensuite interrogé 79 responsables des ressources humaines de différentes compagnies américaines recrutées via l'*American Society for Personnel Administration International* (ASPI) (Harvey, 1989). La moitié des compagnies représentées ont au moins 200 employés assignés à l'international. Des 79 participants interrogés, 47 % sont responsables des programmes domestiques et internationaux alors que 53 % sont en charge des programmes internationaux uniquement. Un peu plus du quart des participants (28 %) ont également vécu au moins une assignation internationale. Sur le plan de la RP, les travaux de Harvey l'amènent à suggérer d'allouer aux rapatriés une période de décompression où les demandes organisationnelles sont officiellement minimisées : un mois de réorientation au niveau des objectifs et des priorités organisationnelles avant d'assumer pleinement ses fonctions, quelques semaines plus légères en termes d'heures et de déplacements ou une période de vacances allongée.



La recommandation de cette pratique organisationnelle est encore d'actualité au XXI<sup>e</sup> siècle, d'après Lazarova et Caligiuri (2001) et Martin et Anthony (2006), qui en réitèrent l'importance en citant les travaux de Harvey (1982, 1989). Pour sa part, à l'issu de sa recherche à la Sureté du Québec, Bernard (2007) souligne qu'une période de repos, voire de vacances, est nécessaire afin de renouer avec son environnement et surtout sa famille.

## **5. Les pratiques d'accueil et d'orientation au retour**

Selon Martin et Anthony (2006), les programmes d'orientation offerts par des experts peuvent être aidants à l'étape du retour où la pression due aux nombreux changements est à son plus haut. Au terme de leur étude qualitative auprès de dix rapatriés espagnols, Vidal et al. (2007b) recommandent que l'organisation fournisse l'accès à une aide psychologique au retour. L'accès à un programme d'aide aux employés figure aussi parmi les seize meilleures pratiques de gestion de la réintégration suggérées par Saba et Chua (1999). La participation à des séminaires de formation sur les réponses émotionnelles liées à la réintégration fait partie des onze meilleures pratiques de gestion du retour retenues par Lazarova et Cerdin (2007). De son côté, Bernard (2007) intègre le maintien des activités de réintégration, telles que les ateliers de débriefing psychologique et des bilans-retours, à ses 26 recommandations au sujet du soutien organisationnel.

Dans son étude quantitative réalisée auprès de rapatriés américains revenant d'une mission humanitaire, Cox (2004) démontre que la participation à un débriefing a un impact sur l'identité culturelle qui, à son tour, influence le niveau de dépression et de difficultés sociales au retour. Quatre-vingt-un pourcent des 101 rapatriés de son étude qui ont participé à un débriefing au retour s'identifient davantage à la culture d'origine qu'à celle du pays hôte (*home favored identity pattern*) et ce type d'identification culturelle est significativement associé à un plus faible niveau de dépression et de difficultés sociales au retour. De leur côté, après avoir réalisé leurs entrevues auprès de 20 rapatriés américains, Bossard et Peterson (2005) constatent que, bien que moins de la moitié des participants aient pu bénéficier d'un débriefing, la grande majorité d'entre eux jugent qu'un débriefing devrait être offert par l'organisation au retour. Pour leur part, à travers une étude qualitative, Paik et al. (2002) comparent la perception de 12 gestionnaires des ressources humaines et de cinq rapatriés à l'égard du besoin d'assistance à la réintégration socioculturelle dans le pays d'origine. Tandis que les rapatriés l'évaluent comme plus importante que la réintégration dans la culture organisationnelle, les représentants des ressources humaines perçoivent le contraire. Selon Paik et al., l'intégration dans la culture du pays d'origine est prioritaire pour une réintégration efficace et des problèmes de réintégration peuvent survenir si le besoin d'être assisté dans la transition culturelle n'est pas reconnu par l'organisation. À ce sujet, Osman-Gani et Hyder (2008) se sont intéressés aux différents paramètres des programmes de formation s'adressant aux rapatriés à leur retour : contenu, durée, méthode de formation, formateurs, etc. Après avoir réalisé des entrevues auprès de 15

cadres rapatriés et récolté des données auprès de 162 rapatriés, les chercheurs recommandent d'offrir un programme de réintégration d'une journée dont le contenu est équilibré entre les aspects professionnels et personnels de la réintégration, avec un accent particulier sur la transition culturelle vécue. Selon ces derniers, un mélange équilibré de contenu aiderait les rapatriés à se réintégrer plus facilement.

Outre les débriefings d'ordre psychologique et culturel, l'étude de Saba et Chua (1999) réalisée auprès de 153 cadres rapatriés travaillant pour 16 multinationales américaines démontre que ceux qui disent avoir bénéficié d'une « réintégration spéciale pour les employés rapatriés » ont des problèmes professionnels de moins grande intensité au retour. La nature de cette réintégration spéciale pour les employés rapatriés n'est toutefois pas décrite dans l'étude. De leur côté, Lazarova et Caligiuri (2001) ont investigué la pertinence de onze pratiques de soutien organisationnel le plus souvent associées avec la réintégration réussie auprès de 58 rapatriés qui proviennent de trois multinationales basées aux États-Unis et d'une basée au Canada. Leurs résultats les amènent à conclure qu'offrir un programme de réorientation organisationnelle dans les premiers temps du retour au travail, pour permettre aux rapatriés de se mettre à jour sur les changements de personnel, de politiques et de stratégies survenus au travail pendant leur absence, est un élément critique pour la réussite de la RP. Considérant que les résultats de l'étude de Feldman et Thompson (1993) réalisée auprès de 40 rapatriés américains démontrent que la quantité de changements dans la tâche et dans l'unité de travail au retour est négativement associée à l'ajustement des rapatriés, un tel

programme de réintégration s'avérerait pertinent pour permettre d'amoinrir ce phénomène. Enfin, Bernard (2007) affirme que, parmi les 34 policiers de la Sureté du Québec ayant participé à ses études, certains recommandent une étape de requalification formelle pour assurer une mise à niveau des connaissances techniques, théoriques et technologiques, ainsi qu'une mise à jour sur les politiques de gestion.

## **6. Les pratiques de prise en compte de la famille**

Tel que présenté précédemment, certains écrits rapportent que les difficultés de réadaptation familiale au retour ont un impact sur différents indicateurs de réussite de la RP des rapatriés (Black & Gregersen; 1991; Gregersen & Stroh, 1997; Saba & Chua, 1999). Il n'est donc pas surprenant que l'importance de fournir un soutien organisationnel à la réintégration familiale soit une pratique organisationnelle soulignée dans les écrits. Malgré que les policiers de la Sureté du Québec ayant participé aux études de Bernard (2007) aient quitté sans leur famille, ceux-ci recommandent d'impliquer les conjointes (ou conjoints) à l'étape du retour en leur permettant d'accéder à une séance de débriefing psychologique visant, entre autres, à les sensibiliser à la réalité du retour. Dans le même ordre d'idées, lorsque questionnés sur les meilleures façons d'améliorer la réintégration, les dix rapatriés espagnols de l'étude de Vidal et al. (2007b) recommandent une aide à la famille pour se réajuster. Pour leur part, Osman-Gani et Hyder (2008), qui se sont intéressés de façon spécifique aux programmes de formation s'adressant aux rapatriés, mentionnent aussi qu'une formation équivalente devrait être fournie à la conjointe et aux autres membres de la famille au retour. Selon

ces chercheurs, le rapatrié aura moins de problèmes à gérer si l'ajustement de la famille est facilité au retour. À partir d'un relevé des écrits scientifiques, Martin et Anthony (2006) rapportent qu'une orientation de type « bienvenue à la maison » pour aider les rapatriés et leur famille à se réintégrer dans le premier mois suivant le retour, des sessions de counseling pour la conjointe et des vérifications informelles auprès du rapatrié et de la famille six mois après le retour sont des pratiques recommandées pour faciliter la réintégration.

#### **7. Les pratiques de soutien à la gestion de carrière.**

Alors que les rapatriés s'attendent à ce que l'assignation soit bénéfique pour leur carrière organisationnelle (Arnaez, Arizkuren, Muñiz, & Sánchez, 2014; Olds & Howe-Walsh, 2014; Riusala & Suutari, 2000; Suutari & Brewster, 2001), il a été vu précédemment qu'ils rapportent plutôt un manque de soutien et un impact négatif sur ce plan. Alors que MacDonald et Arthur (2005) soulignent que les programmes de réintégration doivent encourager les employés à être proactifs dans la planification de leur carrière au retour, Yan et al. (2002) affirment plutôt que l'organisation doit s'assurer que l'employé comprenne la place qu'occupera l'assignation dans sa carrière professionnelle, et cela, bien avant qu'il ne s'engage dans le processus d'expatriation. Ils recommandent donc que les deux parties se donnent une occasion de discuter de leurs objectifs mutuels dans ce projet.

L'étude d'Allen et Alvarez (1998) auprès de 150 cadres américains ayant vécu une expatriation permet de constater que lier l'assignation internationale à la carrière globale de l'employé est une stratégie de gestion efficace de la réintégration. De leur côté, dans leur étude examinant l'impact de six facteurs sur l'ajustement ( $N = 459$ ), Feldman et Tompson (1993) observent que l'assistance fournie au développement de carrière est positivement reliée à différents indicateurs d'ajustement au travail (satisfaction au travail, intention de rester, bien-être psychologique, performance au travail) autant pour les rapatriés que pour les expatriés et les employés étant restés à l'intérieur de l'organisation. D'ailleurs, d'après l'étude de Stroh (1995), il semble que les organisations qui fournissent un plan de développement de carrière à leurs expatriés ont un taux de départ des rapatriés beaucoup plus bas que celles qui ne le fournissent pas. Aussi, dans les résultats de leur étude visant à évaluer l'importance de 11 pratiques de soutien organisationnel pouvant faciliter la réintégration ( $N = 58$ ), Lazarova et Caligiuri (2001) rapportent que l'accès à des sessions de planification de carrière figure parmi les deux éléments considérés les plus importants dans un programme de réintégration. Soixante des 79 responsables des ressources humaines de différentes compagnies américaines interrogés par Harvey (1989) partagent cet avis : l'assistance au niveau du cheminement de carrière est pour eux l'élément clé d'un programme de réintégration.

Gomez-Meija et Balkin (1987) ont pour leur part développé un questionnaire pour examiner les déterminants de la satisfaction de 89 rapatriés face à leur expérience

de réintégration. Leurs résultats révèlent que 86 % de la variance de la satisfaction des rapatriés avec la réintégration est expliquée par un item mesurant leur satisfaction face à l'impact de l'assignation sur la carrière. Les aspects les moins satisfaisants du processus de réintégration sont également reliés à des choix de carrière restreints chez les rapatriés de leur étude. De leur côté, Jassawalla et al. (2004) rapportent que les rapatriés satisfaits du déroulement de la réintégration ont reçu un soutien au niveau de la gestion de carrière ( $N = 9$ ). Dans l'étude de Suutari et Brewster (2001), réalisée auprès de 170 expatriés finlandais, bien que seulement 49 % des participants aient discuté avec leur organisation des effets potentiels de l'assignation sur leur carrière avant leur départ, 88 % reconnaissent que cette discussion pré-départ est importante. Aussi, 99 % de ceux qui ont eu cette discussion avant de quitter la jugent nécessaire, comparativement à 79% de ceux qui ne l'ont pas eue. Enfin, après avoir interrogé 15 rapatriés de différentes origines dans des entretiens qualitatifs, Osman-Gani et Hyder (2008) confirment que bénéficier d'un plan de développement de carrière ainsi que d'une idée claire de ce qui les attend au retour sont des pratiques jugées utiles, notamment si celles-ci sont offertes deux à trois semaines avant le départ.

## **8. La reconnaissance et la valorisation de l'expérience**

Tel qu'expliqué plus haut, contrairement à ce que s'attendent les rapatriés, la valorisation de l'expérience internationale est peu déployée dans les organisations. Déjà en 1981, Adler fait la recension des écrits en mobilité internationale et reconnaît que l'expérience outremer des rapatriés devrait être reconnue, car elle est un levier puissant

de motivation qui contribue à augmenter la performance au travail. Plusieurs études confirment en effet un lien entre la reconnaissance de l'expérience et certains indicateurs de réussite de la RP (non-intention de quitter et engagement organisationnel). Vingt ans plus tard, les résultats de Lazarova et Caligiuri (2001) ( $N = 58$ ) confirment que l'appréciation générale de l'expérience internationale par l'organisation est un des éléments les plus importants à considérer dans un programme de réintégration et qu'un manquement à ce niveau peut induire une attitude défavorable envers l'organisation, pour enfin conduire à des départs. Cela les amène à affirmer que la clef de la rétention des rapatriés est de créer un environnement qui apprécie l'expérience internationale. En effet, l'étude de Stroh (1995) ( $N = 51$ ) révèle que la proportion plus élevée de départs chez les rapatriés que chez les employés domestiques est liée à l'impression que l'assignation internationale n'est pas valorisée. Celle de Gregersen et Black (1995), réalisée auprès de deux échantillons de cadres rapatriés (174 issus de cinq multinationales américaines et 173 issus de sept multinationales japonaises), confirme que le désir de rester dans l'organisation est lié à l'intérêt que l'organisation manifeste à l'égard de l'expérience internationale. D'autres études quantitatives démontrent que l'étendue avec laquelle le rapatrié perçoit que l'organisation d'origine valorise son expérience internationale influence également son niveau d'engagement organisationnel. Ainsi, plus le rapatrié perçoit que son organisation valorise son expérience, plus son engagement envers l'organisation est élevé, tel que le confirment les résultats des études de Gregersen (1992), de Gregersen et Black (1996), de Stroh et al. (2000) et de Lazarova et Caligiuri (2001).



Les résultats des recherches qualitatives vont sensiblement dans le même sens. Parmi les 20 rapatriés américains interrogés par Bossard et Peterson (2005) jusqu'à 16 mois après leur retour, ceux qui pensent quitter l'organisation le font notamment car ils ont le sentiment que leur expérience internationale n'est pas suffisamment valorisée par leur organisation. Tel que mentionné plus haut, cela fut d'ailleurs un élément clé dans les départs des participants à l'étude de Olds et Howe-Walsh (2014). Dans l'étude de Vidal et al. (2007a), les 81 cadres rapatriés de 42 compagnies internationales situées en Espagne recommandent notamment la valorisation de l'expérience internationale au retour pour améliorer la réintégration. Enfin, bien que l'étude réalisée par Bernard (2007) auprès des policiers de la Sûreté du Québec documente la tenue d'une cérémonie de remise des médailles canadienne de maintien de la paix, les policiers de retour font plutôt part d'une absence de suivi pour la reconnaissance organisationnelle et suggèrent d'instaurer une lettre de référence en regard des accomplissements en mission, pour que cela puisse être reconnu dans leur dossier en vue d'une éventuelle entrevue à l'interne.

## **9. Le soutien organisationnel général perçu**

Dans leur étude introduite précédemment, Lazarova et Caligiuri (2001) ont soumis 11 pratiques de soutien organisationnel les plus souvent associées à la réussite de la réintégration à un échantillon de 58 rapatriés américains. Les rapatriés devaient évaluer chacune des pratiques selon deux critères : 1) si elle était offerte ou non par l'organisation et 2) avec quelle étendue elle est jugée être importante pour une

réintégration réussie. Ils ajoutent également un item pour mesurer la perception globale du soutien organisationnel (*Je perçois que mon organisation est réellement préoccupée par mon bien-être* [traduction libre]). Leurs résultats démontrent que c'est davantage la perception subjective du soutien organisationnel (mesurée en multipliant le score d'importance par le score de disponibilité de la pratique) que son évaluation objective (score de disponibilité de la pratique seulement) qui a le plus d'influence sur les intentions de rester. C'est-à-dire que, même si des pratiques de réintégration sont objectivement disponibles, c'est la perception de leur utilité qui est le facteur clé. Aussi, leurs résultats démontrent que les pratiques de soutien organisationnel offertes (perception de leur disponibilité et de leur importance) sont positivement liées à la perception du soutien organisationnel global, qui est à son tour directement associé à l'intention de rester. Sur la base de ce résultat, ces chercheurs suggèrent aux organisations de rester sensibles à la façon dont leur programme de réintégration affecte la perception globale des rapatriés envers leur organisation et la façon dont celle-ci se préoccupe de leur bien-être. De leur côté, à travers des analyses de modélisation par équations structurelles, Cesário et al. (2014) ( $N = 100$ ) ont établi un lien entre la perception des pratiques de soutien organisationnel et l'évaluation subjective du respect du contrat psychologique. Qui plus est, cette dernière variable jouerait un rôle de médiation entre la perception des pratiques de soutien organisationnel et l'intention de quitter.

Enfin, les neuf rapatriés américains interrogés par Jassawalla et al. (2004) affirment que leur sentiment de satisfaction au regard de leur réintégration aurait pu être affecté, s'ils ne s'étaient pas sentis soutenus par leur organisation pendant leur assignation. Ils expriment également se sentir plus loyaux envers l'organisation et plus intéressés à faire des efforts pour se réintégrer au retour si des indices clairs de soutien ont été perçus pendant l'assignation. Ces éléments amènent les chercheurs à affirmer que le niveau de ressentiment envers l'organisation sera plus élevé au retour si l'expatrié s'est senti laissé à lui-même pendant l'assignation.

#### **10. Les caractéristiques de l'emploi occupé au retour**

Tel qu'expliqué antérieurement, les rapatriés trouvent souvent que le poste qu'ils occupent au retour est moins intéressant que celui qu'ils occupaient outremer. Ils déplorent la diminution des responsabilités, de l'autorité décisionnelle et de l'autonomie au travail. Par ailleurs, plusieurs études soutiennent que de combler les attentes des rapatriés à l'égard du niveau d'autonomie au travail au retour favorise la réussite de leur RP. Les résultats de Stroh et al. (1998) rapportent un niveau d'engagement organisationnel significativement plus élevé chez les rapatriés dont les attentes à l'égard du niveau d'autonomie au travail au retour sont comblées. Black (1992) constate que les niveaux de performance au travail et d'ajustement au retour des rapatriés dont les attentes d'autonomie au travail sont comblées sont significativement plus élevés que ceux des rapatriés dont les attentes ne le sont pas. Quant à Vidal et al. (2007c), leurs travaux démontrent que c'est l'augmentation du niveau d'autonomie au travail par

rapport à ce qui était vécu outremer qui favorise l'ajustement au travail des rapatriés. Cela concorde avec l'étude qualitative de Vidal et al. (2007b) dont les dix rapatriés espagnols interrogés recommandent l'augmentation du niveau d'autonomie au travail pour améliorer la RP. En ce qui a trait aux neuf rapatriés ayant quitté leur emploi de l'étude de Olds et Howe-Walsh (2014), ils rapportent avoir joui d'un niveau plus élevé de responsabilités et de plus grands défis au travail durant leur mission outremer, indiquant ainsi « qu'ils étaient insatisfaits lorsqu'ils se sont retrouvés dans leur ancien emploi » (p. 22) [traduction libre].

Sans tenir compte cette fois de l'écart au regard des attentes des rapatriés ou au regard du niveau d'autonomie au travail outremer, les résultats de l'étude quantitative de Gregersen et Black (1996) révèlent l'existence d'une relation positive entre le niveau d'autonomie au travail au retour et l'engagement organisationnel de 173 cadres rapatriés japonais. De leur côté, Black et Gregersen (1991) expliquent que les différentes caractéristiques du travail au retour, dont le niveau d'autonomie au travail ainsi que le niveau de clarté de rôle et le niveau de conflit de rôle, peuvent avoir un effet sur la réussite de la réintégration, car elles influencent le niveau d'incertitude vécu par les rapatriés au retour. Les niveaux d'autonomie au travail et de clarté de rôle au retour sont en effet positivement liés à l'ajustement au travail des rapatriés dans l'étude de Black (1994), dans celle de Black et Gregersen (1991), ainsi que dans celle de Gregersen et Stroh (1997). Suutari et Valima, (2002) démontrent pour leur part que le niveau d'autonomie au travail est positivement lié à l'ajustement au travail des rapatriés tandis

que le niveau de conflit de rôle lui est lié négativement. Pour finir, dans l'étude qualitative de Jassawalla et al. (2004), la moitié des rapatriés interrogés rapportent que le manque de clarté de tâche au retour est une source de difficulté et les rapatriés qui rapportent une expérience de réintégration réussie témoignent d'un plus haut niveau de clarté de tâche.

### **11. Les pratiques relatives aux nouvelles compétences des rapatriés**

Alors qu'une majorité de rapatriés s'attend à pouvoir utiliser les nouvelles compétences développées outremer dans leur emploi au retour, il a été vu précédemment qu'une majorité déplore un manquement à ce niveau. Selon les écrits consultés, qu'il s'agisse de recherches qualitatives ou quantitatives, la non-utilisation des compétences développées outremer au retour affecterait plusieurs indicateurs de réussite de la RP (Jassawalla et al., 2004; Olds & Howe-Walsh, 2014; Saba & Chua, 1999; Stroh 1995; Stroh et al., 1998). Par exemple, les résultats de l'étude de Saba et Chua révèlent que les rapatriés qui ont le moins d'occasions d'utiliser l'expérience acquise ont de plus grandes intentions de quitter, une plus faible performance au travail et une plus grande intensité de problèmes professionnels au retour.

S'appuyant sur leur analyse des écrits sur la RP, Cerdin et Le Pargneux (2009) avancent que l'utilisation des nouvelles compétences acquises à l'étranger sont des critères de succès de la réintégration dans l'organisation. Plusieurs chercheurs relient en effet l'utilisation et le transfert au retour des nouvelles compétences développées à la

réussite de la RP. Par exemple, au terme d'une étude qualitative exploratoire auprès de neuf rapatriés de huit compagnies américaines, Jassawalla et al. (2004) concluent que l'efficacité de la réintégration repose sur l'investissement des rapatriés en termes de compétences, alors qu'une mauvaise réintégration relèverait d'une sous-utilisation des compétences. Pour sa part, cumulant les résultats de ses deux études qualitatives à la Sureté du Québec, Bernard (2007) affirme que l'utilisation efficiente des compétences acquises et leur transformation en acquis organisationnels constitue une formule de réintégration gagnante, autant du point de vue individuel qu'organisationnel. L'utilisation des nouvelles compétences est d'ailleurs, selon cet auteur, un indicateur d'une réintégration optimale dans l'organisation. Les dix rapatriés espagnols interrogés par Vidal et al. (2007a) sur les meilleures façons de faciliter la réintégration recommandent également aux organisations de tenir compte de l'expérience internationale et des habiletés du rapatrié dans la gestion de sa carrière à l'intérieur de l'organisation. Martin et Anthony (2006) et Hyder et Lovblad (2007) soulignent à leur tour l'importance de fournir aux rapatriés une occasion d'utiliser leurs compétences parmi les meilleures pratiques de réintégration. De leur côté, Allen et Alvarez (1998), qui ont interrogé 150 cadres américains ayant vécu une expatriation, suggèrent que les rapatriés puissent jouer des rôles de formateurs auprès de leurs collègues qui se préparent à une mission outremer. Cette recommandation est pertinente considérant que Saba et Chua (1999) démontrent un lien négatif entre la possibilité de partager son expérience internationale et l'intensité des problèmes professionnels chez les rapatriés de leur étude. Les policiers interrogés par Bernard (2007) recommandent par ailleurs à

l'organisation de mettre sur pied un forum leur permettant de partager et de diffuser leurs expériences de mission à leur retour.

## **12. L'accueil et le soutien de l'équipe de travail au retour**

Les rapatriés sont souvent déçus de l'accueil qu'ils reçoivent de leurs collègues et de leur superviseur au retour. À ce titre, le manque de soutien, le ressentiment envers les compétences développées, la jalousie et l'envie des collègues, des superviseurs et des subordonnés ont été cités antérieurement. Toutefois, la seule étude relevée qui explore le lien potentiel entre l'accueil de l'équipe de travail au retour et la réussite RP est celle de Bernard (2007). Celui-ci affirme que les réintégrations professionnelles les mieux vécues à la Sûreté du Québec s'articulent autour d'une rencontre entre le gestionnaire et son policier de retour d'assignation. Les policiers interrogés apprécient avoir pu échanger avec leurs supérieurs et saluent le fait que ceux-ci leur ait accordé du temps pour les rencontrer au retour. Pour ces derniers, le fait d'avoir été écoutés et d'avoir pu partager leur expérience favorise la recherche de solutions dites gagnant-gagnant. Que l'organisation policière prenne le temps de conscientiser le supérieur de l'expatrié quant à son rôle pendant l'assignation (garder contact, transmettre des nouvelles aux collègues, préparer le retour, etc.) et lors de la réintégration (rencontre d'accueil au retour, rythme de réintégration et charge de travail adaptés, appréciation de l'expérience et évaluation des possibilités de réinvestissement des compétences, etc.) fait notamment partie des recommandations sur le plan organisationnel formulées par Bernard pour une

réintégration optimale. Il recommande également de maintenir la présence d'un officier représentant de la Sûreté du Québec à l'aéroport lors de l'arrivée au retour.

### **Les variables individuelles associées à la réussite de la réintégration professionnelle**

Les paragraphes qui suivent exposent maintenant les variables individuelles recensées à l'égard de la RP. Celles-ci concernent le genre de la personne rapatriée, son âge, son statut marital, sa position hiérarchique, son expérience professionnelle à l'international, et le temps écoulé depuis son retour.

#### **Le genre de la personne rapatriée**

Les résultats ne sont pas concluants au sujet de l'impact du genre sur les difficultés de RP des personnes rapatriées (Wolfe, 2005). C'est ainsi qu'ayant investigué l'effet potentiel du genre sur la détresse psychologique et les difficultés sociales d'un échantillon de 101 personnes revenant d'une mission humanitaire constitué majoritairement de femmes (71 %), Cox (2004) n'obtient aucun lien significatif. Il en va de même pour Saba et Chua (1999) qui n'arrivent pas à démontrer un lien entre le genre et l'intensité des problèmes professionnels au retour auprès d'un échantillon de 153 cadres américains, dont 11 % étaient des femmes. De leur côté, s'intéressant de façon spécifique à l'effet potentiellement modérateur de variables démographiques, Shieh et Pei (2014) ( $N = 227$ ) notent un effet significatif du genre sur les corrélations entre différentes variables liées à la RP, dont la performance et l'ajustement. En ce qui a trait aux auteurs ayant procédé à une recension des écrits, Adler (1981) arrive à la conclusion



que les hommes ont plus de difficultés à s'intégrer, alors que Martin et Harrell (1996) concluent le contraire. Considérant que les échantillons recensés sont majoritairement composés d'hommes, des recherches auprès d'échantillons plus diversifiés sont nécessaires pour comprendre l'impact potentiel du genre sur la RP. Cependant, il semble que les populations visées sont également majoritairement masculines.

### **L'âge**

Les écrits relevés démontrent que l'âge est une variable qui peut influencer la réussite de la réintégration. Par exemple, les résultats de Black (1994) ainsi que ceux de Black et Gregersen (1991) et de Shieh et Pei (2014) révèlent que les rapatriés plus âgés ont plus de facilité à se réajuster au travail au retour d'une assignation internationale que les plus jeunes. Les résultats de l'étude de Cox (2004) vont dans le même sens, rapportant des corrélations négatives entre les niveaux de dépression et de difficultés sociales au retour et l'âge des rapatriés. Pour leur part, Saba et Chua (1999) rapportent un lien inverse entre l'âge et les intentions de quitter des rapatriés au retour : plus le rapatrié est jeune, plus il a tendance à considérer quitter son organisation.

### **Le statut marital**

Les résultats de l'étude de Cox (2004) indiquent que les rapatriés célibataires présentent un plus haut taux de dépression que les rapatriés mariés. De leur côté, après avoir comparé différents indicateurs d'ajustement aux changements liés au travail, Feldman et Thompson (1993) rapportent que les travailleurs mariés s'ajustent plus

facilement aux changements liés au travail que les travailleurs célibataires. Quant aux analyses effectuées par Shieh et Pei (2014), elles révèlent que le statut marital a des effets notables sur les corrélations entre différentes variables liées à la RP. Plus d'investigations scientifiques semblent toutefois nécessaires pour éclaircir ces liens.

### **La position hiérarchique dans l'organisation**

En ce qui a trait au statut hiérarchique, la même recherche de Feldman et Thompson (1993) qui vient d'être citée démontre que les travailleurs qui occupent une plus haute position hiérarchique s'ajustent plus facilement aux changements liés au travail. Pour leur part, Saba et Chua (1999) rapportent plutôt un lien positif entre le statut hiérarchique et le degré d'intention de quitter de 153 gestionnaires cadres rapatriés américains. Ils expliquent ce résultat par le fait que les alternatives d'emploi dans d'autres organisations semblent plus nombreuses pour les rapatriés de haut niveau hiérarchique.

### **L'expérience professionnelle internationale**

Dans leur recherche visant l'élaboration d'un modèle conceptuel, Hyder et Lovblad (2007) suggèrent que l'expérience internationale antérieure est un facteur qui peut influencer la réussite de la réintégration. Ils font l'hypothèse que le rapatrié qui a déjà vécu une réintégration a une meilleure compréhension des difficultés possibles et est ainsi mieux en mesure d'aligner ses attentes avec la réalité à venir. À cet égard, parmi les études recensées, seule celle de Black (1994) confirme cette hypothèse :

l'expérience internationale (nombre d'années total outremer avec une organisation) est liée positivement à l'ajustement général des 173 rapatriés japonais ayant participé à son étude. Les résultats des autres études recensées diffèrent. Black et Gregersen (1991) rapportent plutôt que la durée totale passée outremer, en combinant toutes les assignations d'un individu, est négativement liée à l'ajustement général et à l'ajustement interpersonnel de 125 rapatriés américains. Gregerson et Stroh (1997) obtiennent des résultats similaires auprès de 104 rapatriés finlandais, confirmant l'existence d'un lien négatif entre l'expérience internationale (nombre d'années total travaillées dans un pays étranger pour une organisation) et l'ajustement général au retour. De leur côté, Saba et Chua, (1999) recommandent d'accorder une attention spéciale aux employés rapatriés, car leurs résultats démontrent que les 153 gestionnaires cadres de leur étude qui ont vécu plus d'affectations à l'étranger ont plus de problèmes personnels et professionnels au retour.

### **Le temps écoulé depuis le retour**

Selon Black (1994), lors du retour dans son pays, le rapatrié se réajuste graduellement et traverse un stade de « lune de miel »<sup>4</sup> qui peut durer de quatre à huit semaines après le retour. Suite à cela, plus le temps s'écoule, plus le rapatrié est exposé à de l'information sur son travail, et aux façons d'interagir et de vivre dans sa culture d'origine; sa réintégration devrait en être facilitée. Ses résultats, issus de données récoltées auprès de 173 rapatriés japonais, démontrent en effet l'existence d'une relation

---

<sup>4</sup> État de court terme de fascination pour le pays d'origine.

positive entre le temps écoulé depuis le retour et l'ajustement général des rapatriés. L'étude de Gregersen et Stroh (1997) auprès de 104 rapatriés finlandais, ainsi que celle de Black et Gregersen (1991) réalisée auprès de 125 rapatriés américains, démontrent également que le temps écoulé depuis le retour est lié positivement à l'ajustement au travail des rapatriés. Pour finir, Vidal et al. (2007c) utilisent un devis longitudinal pour étudier l'ajustement au travail de 122 rapatriés espagnols et obtiennent des résultats qui démontrent que cet ajustement est meilleur neuf mois après le retour, comparativement à deux mois après le retour.

### **Des limites dans la généralisation des connaissances scientifiques**

Selon Martin et Harrell (1996), les expériences de RP peuvent varier en fonction de l'objectif de l'assignation internationale. Or, la plupart des données présentées précédemment sont issues d'échantillons de cadres rapatriés ayant été assignés à l'étranger pour des objectifs commerciaux par des multinationales. La possibilité de les généraliser à une population spécifique dont le contexte d'assignation diffère est limitée. Dans le cas des policiers du SPVM, qui participent aux opérations internationales de maintien de la paix, ces expatriés travaillent dans des contextes à forte instabilité politique et socio-économique. Ainsi, assignés de neuf à douze mois à l'étranger, leurs fonctions impliquent un degré élevé de dangerosité et d'intégration culturelle. De plus, l'organisation d'attache n'a que peu de contrôle sur le contenu et le déroulement de l'assignation, car celle-ci est sous la gouverne de l'ONU.

Alors que plusieurs auteurs suggèrent de diversifier les échantillons étudiés dans le domaine (Stevens et al., 2006; Suutari & Brewster, 2001; Suutari & Valima, 2002; Vidal et al., 2007a), Jassawalla et al. (2004) soulignent l'importance de fournir aux organisations des recommandations qui tiennent compte de leurs particularités. Or, tout comme l'observe Bernard (2007), la recension des écrits relatés dans la présente thèse révèle que le milieu des opérations de paix policières internationales est sous représenté dans les écrits qui se concentrent principalement sur des exemples tirés du secteur privé.

### **Objectifs de recherche**

La présente étude vise à identifier les facteurs organisationnels ayant le potentiel de faciliter la réussite de la RP chez des policiers et policières du SPVM de retour d'une opération internationale de maintien de la paix. L'objectif premier est donc d'évaluer si le niveau perçu de réussite de la RP varie en fonction de diverses pratiques de soutien organisationnel et caractéristiques de l'environnement de travail auxquelles les participants peuvent ou non avoir été exposés. L'évaluation de l'impact potentiel des variables individuelles au regard des indicateurs d'une RP réussie constitue un second objectif.

Un troisième objectif, d'ordre secondaire, est aussi considéré, en lien avec le besoin de compréhension globale des facteurs à considérer suite au retour des rapatriés du SPVM. Tel qu'exposé dans le contexte théorique, les expatriés développent de nouvelles compétences lors de leur mission à l'étranger (Chi & Chen, 2007; Feldman,

1991), notamment des compétences à travailler en contexte multiculturel (Stevens et al., 2006). Aussi, une faible utilisation de ces nouvelles compétences au retour constitue une des difficultés ressenties par les rapatriés (Bernard, 2007; Bossard & Peterson, 2005; Gregersen, 1992; Napier & Peterson 1991). Alors que le cadre de la recherche qui sera décrite sous peu ne permettait pas de procéder à une évaluation des compétences développées, un objectif visant à évaluer la perception qu'ont les rapatriés d'avoir développé leurs habiletés à travailler en contexte multiculturel est retenu. Cet objectif est énoncé car, pour le SPVM qui agit au sein d'une population fortement pluriculturelle, les assignations internationales sont en partie un outil de développement des compétences interculturelles de ses membres et l'organisation souhaite avoir, du moins à titre indicatif, une information sur la portée de cet « outil ».

## **Méthode**

Suite à une entente avec la Direction du SPVM et la Fraternité policière (association syndicale), la collecte de données de ce projet de recherche a été effectuée par voie d'un questionnaire distribué en ligne auprès des policiers et policières du SPVM ayant participé à une assignation internationale. Cette collecte des données a été effectuée à l'aide du site internet sécurisé [www.SurveyMonkey.com](http://www.SurveyMonkey.com), durant une période d'un mois, entre le 10 octobre 2012 et le 12 novembre 2012.

La méthode mise en œuvre dans le cadre de cette thèse a préalablement été approuvée par le comité d'éthique de la recherche de la Faculté des lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke. Cette section sur la méthode présente les participants de l'étude, l'instrument de mesure utilisé, les procédures relatives à la collecte de données, ainsi que le traitement des aspects éthiques.

### **Les participants**

Afin d'être admissible à la recherche, chaque participant devait être une policière ou un policier actuellement employé du SPVM, avoir complété au moins une opération internationale de maintien de la paix et être de retour au Canada depuis un minimum de six mois et un maximum de trois ans. Le critère minimal de six mois a été retenu car il permet au rapatrié d'avoir vécu un certain niveau de RP et d'avoir pu développer une perspective plus nuancée et moins émotive de son expérience que si le retour était plus



récent (Adler, 1981; Lazarova & Cerdin, 2007; Steven et al., 2006). Quant au critère maximal de trois ans, il permet d'assurer un minimum d'uniformité dans les pratiques de soutien organisationnel offertes au sein du SPVM et qui sont considérées dans la présente recherche.

Le recrutement des participants a été réalisé en collaboration avec la section Missions Internationales du SPVM. Considérant les critères nommés ci-dessus, un bassin de 169 policières et policiers du SPVM revenus d'assignations internationales depuis les trois dernières années a été identifié au moment de procéder à la collecte des données. Un courriel signé par l'équipe des missions internationales du SPVM a été transmis à ces 169 rapatriés, les invitant à participer au projet. Ce message était accompagné d'un communiqué paritaire signé par le Directeur des Ressources Humaines et un représentant de la Fraternité des policiers et policières de la Ville de Montréal appuyant le projet de recherche. Le message introduisait brièvement le projet de recherche et fournissait le lien électronique permettant de répondre au questionnaire en ligne. Suite à ce premier message d'invitation, trois relances électroniques ont été réalisées par la chercheuse, au nom de l'équipe des missions internationales du SPVM, durant la période de collecte.

Au total, 116 questionnaires ont été complétés par les policières et policiers du SPVM lors de la collecte de données. Ils ont tous été retenus car les répondants

correspondaient aux critères d'admissibilité de la présente recherche. Cela correspond à un taux de réponse très satisfaisant de 68,6%.

Conformément aux critères d'inclusion, les 116 participants sont donc des policières et policiers employés du SPVM qui ont complété au moins une opération internationale de maintien de la paix. De ce nombre, 16 % sont des femmes et 84 % sont des hommes. Le bassin des policières et policiers ayant déjà participé à une mission internationale compte par ailleurs 18 % de femmes et 82 % d'hommes, tandis que le SPVM compte, dans l'ensemble, 25 % de femmes policières et 75 % d'hommes policiers<sup>5</sup>. La répartition de l'échantillon au regard de l'âge se décrit par groupes d'âges : 11 % des participants ont entre 35 et 39 ans, 23 % entre 40 et 44 ans, 37 % entre 45 et 49 ans et 28 % ont plus de 50 ans. Parmi les 116 participants, 74 % sont en relation de couple et 68 % des participants ont au moins un enfant. Seulement 9 % des participants à cette étude détiennent un grade supérieur à celui de sergent ou sergent-détective<sup>6</sup> (4 % lieutenant ou lieutenant-détective; 3 % commandant; 1 % inspecteur; 1 % inspecteur-chef). L'échantillon est composé majoritairement de policières et policiers de grades inférieurs (31 % agents; 5 % agents seniors; 55 % sergents/sergents-détective). Les participants constituant l'échantillon ont en moyenne 20 à 24 années d'ancienneté au sein du SPVM : 9 % ont de 10 à 14 ans d'ancienneté, 23 % de 15 à 19 ans, 23 % de 20 à

---

<sup>5</sup> Ces données ont été fournies par le SPVM en date du 11 septembre 2013.

<sup>6</sup> Les rangs au sein du SPVM en ordre croissant sont : agent, agent senior, sergent ou sergent-détective, lieutenant ou lieutenant-détective, commandant, inspecteur, inspecteur-chef, assistant directeur, directeur. Pour atteindre un grade supérieur de type sergent ou sergent-détective, il faut généralement compter un minimum de cinq années de service.

24 ans, 44 % de 25 à 29 ans et 1 % ont plus de 30 ans d'ancienneté au sein du SPVM. Plus de la moitié des participants ont complété uniquement une mission internationale au sein du SPVM (53 %, une mission; 29 %, deux missions; 16 %, trois missions; 2 %, 4 missions). Incluant la mission internationale qu'ils ont complétée avec le SPVM, ils ont en moyenne de 11 à 15 mois d'expérience professionnelle internationale (avec ou hors SPVM). Pour finir, 23 % des participants sont de retour de leur assignation internationale depuis 6 à 11 mois, 27 % depuis 12 à 17 mois, 25 % depuis 18 à 23 mois, 15 % depuis 24 à 29 mois, 10 % depuis 30 à 35 mois.

### **Instrument de mesure**

À la lumière des connaissances exposées dans le contexte théorique précédent, un questionnaire a été bâti pour les fins du présent projet de recherche. Il est constitué de cinq sections, la dernière composée de questions sur les caractéristiques sociodémographiques du répondant. Les items composant les quatre autres sections sont parfois extraits d'outils recensés, parfois créés par la chercheuse pour les spécificités du projet; les items d'une même section y ont été disposés de façon aléatoire.

Afin d'assurer que l'outil soit le plus accessible et compréhensible possible pour la population policière du SPVM visée, celui-ci a fait l'objet d'un pré-test auprès de quatre vétérans de missions du SPVM. Cette étape a permis d'apporter plusieurs modifications pertinentes au questionnaire : reformulation des consignes, réécriture de certains libellés des choix de réponses et modifications de plusieurs des items pour en

vulgariser le contenu ou le rendre adapté à la réalité organisationnelle du SPVM. Sur l'ensemble, les quatre vétérans de mission ont jugé que compléter le questionnaire prenait le temps annoncé, soit environ vingt-cinq minutes. L'Appendice C présente les énoncés finaux du questionnaire; s'y retrouve l'information relative à la source des items. Notez qu'afin d'assurer l'induction d'un cadre de référence similaire chez les participants, la définition du processus de RP retenue dans le cadre de la présente recherche est énoncée au début du questionnaire : « La réintégration professionnelle (RP) est le processus par lequel un employé qui réintègre son organisation d'origine après une assignation internationale réussit à atteindre un état de bien-être général en lien avec son travail ». Les paragraphes qui suivent décrivent chacune des sections du questionnaire.

### **1. Mesure du niveau global de réintégration professionnelle**

Vingt et un items dont la majorité sont évalués à l'aide d'une échelle de type Likert en quatre points, allant de *Pas du tout en accord* (1) à *Tout à fait en accord* (4), ont permis de mesurer le niveau de RP à partir des indicateurs d'une RP réussie retenus dans le cadre de cette recherche, soit : a) la satisfaction au travail (5 items); b) l'intention de quitter ou non (3 items); c) l'engagement organisationnel (5 items); d) la performance au travail (3 items); e) la composante cognitive du bien-être psychologique (5 items). À cela s'ajoute l'évaluation de f) la composante affective du bien-être psychologique à l'aide d'une liste de 12 termes associés à des émotions positives (satisfaction; bonheur; joie; vitalité; confiance en soi; fierté) et ou à des émotions négatives (irritation; tristesse;

insécurité; colère; regret; culpabilité); il était ici demandé aux participants de cocher la réponse qui exprime le mieux la fréquence à laquelle ils ont ressenti chacune des émotions listées au cours du dernier mois sur une échelle Likert en six points allant de *Jamais* (0) à *Presque toujours* (6). Tirée de l'étude de Chiasson (1999) réalisée auprès d'un échantillon de 921 participants, ces deux sous-échelles présentaient respectivement un alpha de Cronbach de 0,82 (termes associés aux émotions positives) et de 0,80 (termes associés aux émotions négatives).

## **2. Évaluation des pratiques de soutien organisationnel**

La présence et la contribution à l'égard de la RP des huit pratiques de soutien organisationnel suivantes ont été mesurées à l'aide de 40 items : a) communication et maintien du contact (8 items); b) gestion des attentes des rapatriés (3 items); c) sécurité du poste au retour (3 items); d) période de décompression au retour (5 items); e) accueil et orientation au retour (9 items); f) prise en compte de la famille (2 items); g) soutien à la gestion de carrière (3 items); h) utilisation des compétences des rapatriés (7 items). S'inspirant de la recherche menée par Lazarova et Caligiuri (2001), pour chacune des pratiques listées, deux échelles permettaient aux participants d'indiquer, dans une première colonne, 1) à quel point la pratique organisationnelle a été présente durant leur dernière expérience de RP et, dans une deuxième colonne, 2) à quel point elle est jugée importante pour faciliter la RP. Pour la première colonne, le nombre de points sur l'échelle et leurs ancrages variaient selon le contenu des items. Tandis que certains items étaient répondus dans la première colonne sur une échelle de Likert de quatre points

allant de *Jamais* (1) à *Régulièrement* (4) ou allant de *Pas du tout en accord* (1) à *Tout à fait en accord* (4), d'autres devaient être répondus sur une échelle dichotomique en termes de *Oui* ou *Non*. La deuxième colonne utilisait quant à elle une échelle de Likert en quatre points allant de *Pas du tout importante* (1) à *Très importante* (4). À la fin de cette section du questionnaire, une question ouverte a été ajoutée afin d'identifier toutes autres pratiques de soutien organisationnel jugées utiles à la RP : *D'après votre expérience, y-a-t-il d'autres moyens que le SPVM aurait pu mettre en place pour faciliter votre retour au travail post-mission et qui vous auraient été utiles? Si oui, quels sont-ils?*

### **3. Évaluation des caractéristiques de l'environnement de travail**

La contribution des caractéristiques de l'environnement de travail sur la RP a été mesurée à l'aide d'un total de 37 items sur une échelle Likert en quatre points, allant de *Pas du tout en accord* (1) à *Tout à fait en accord* (4). Sept types de caractéristiques ont été considérés : a) les caractéristiques de l'emploi au retour (4 items); b) l'accueil et le soutien de l'équipe de travail (13 items); c) le cheminement de carrière (2 items); d) la reconnaissance et la valorisation de l'expérience (9 items); e) le soutien organisationnel général perçu (5 items); f) les caractéristiques de l'emploi actuel (1 item); g) l'opportunité d'utiliser au retour les compétences développées durant l'assignation (3 items). Selon la consigne, les participants indiquaient à quel point les caractéristiques ciblées représentent la réalité qu'ils ont vécue lors des premières semaines de leur dernière RP (17 items) ou leur réalité actuelle au travail (20 items).

#### **4. Habileté à travailler avec une clientèle multiculturelle**

En complément, pour des fins d'analyses descriptives seulement, quatre items mesurant la perception des policiers quant à leur capacité à travailler auprès d'une clientèle multiculturelle sont intégrés au questionnaire. À titre d'exemple, « Je comprends davantage les comportements des gens provenant des autres cultures qu'avant ma mission » ou « Je me sens plus compétent(e) à intervenir auprès des différentes communautés culturelles du territoire montréalais qu'avant ma mission ».

#### **5. Identification des variables individuelles**

Certains écrits relevés ont révélé des liens entre la réussite de la RP et certaines variables individuelles, alors que d'autres soulignaient la nécessité d'augmenter les recherches où elles seraient prises en compte. Ainsi, des questions relatives au genre, à l'âge, au statut marital et familial, à la position hiérarchique, à l'expérience professionnelle internationale et au temps écoulé depuis le dernier retour complètent le questionnaire. L'ancienneté au travail et le nombre de missions réalisées au SPVM ont également été pris en compte.

### **Traitement des aspects éthiques**

Lorsqu'un éventuel participant activait le lien menant au questionnaire, la première page correspondait à la lettre de présentation détaillée du projet. Celle-ci incluait toutes les informations relatives à la recherche et aux aspects éthiques. Si une personne comprenait et acceptait les conditions de la recherche, elle était invitée à

compléter le questionnaire électronique, ce qui constituait en soi son consentement à participer. Afin de préserver l'anonymat des répondants, aucune donnée nominative n'a été recueillie. L'utilisation du serveur Survey Monkey assurait également l'anonymat des répondants. Par ailleurs, seule la chercheuse principale a eu accès aux données brutes et à la compilation des données fournies par Survey Monkey. Enfin, les numéros de téléphone et courriels de la chercheuse et de sa directrice de cette thèse étaient fournis dans la lettre de présentation, permettant aux éventuels participants de les contacter directement au besoin. Tel qu'indiqué antérieurement, le comité d'éthique de la Faculté des lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke a autorisé le projet de recherche.



## **Résultats**

Cette section présente les stratégies d'analyse appliquées aux données recueillies dans le cadre de l'étude ainsi que les résultats qui en découlent, et ce, en fonction des objectifs de recherche. Le choix du logiciel SPSS a été retenu afin de saisir les données et de réaliser la totalité des analyses requises pour cette étude. Pallant (2007) et Tabachnick et Fidell (2013) recommandent l'utilisation de ce logiciel statistique pour les besoins des analyses choisies, soit l'analyse en composantes principales, l'analyse corrélacionnelle et la régression multiple hiérarchique. Des analyses préliminaires concernent la vérification des postulats de base.

Au sujet des données saisies, il importe d'abord de souligner qu'il n'y a aucune donnée manquante, puisque les participants devaient répondre à tous les items d'une section avant de passer à la section suivante du questionnaire. Aussi, tous les items à connotation négative, notamment les scores relatifs à l'intention de quitter ou non, ont été inversés.

### **Analyses effectuées en vue de vérifier les postulats de base**

Les postulats relatifs à l'analyse en composantes principales, aux comparaisons des groupes et à la régression multiple hiérarchique ont été vérifiés selon les recommandations de Tabachnik et Fidell (2013). Le premier postulat vérifié concerne la normalité de la distribution.

Selon les normes établies par Kline (2005), la distribution des données est normale (asymétrie et aplatissement) pour la majorité des énoncés du questionnaire. Toutefois, dans chacune des sections du questionnaire, certains items comportent des asymétries positives ou négatives. Comme le recommandent Tabachnick et Fidell (2013), des transformations logarithmiques, racine carrée et inversées ont été réalisées sur ces items afin de tendre vers la normalité de la distribution. Puisque ces transformations n'ont eu aucun effet d'amélioration de la normalité de ces items, l'analyse s'est poursuivie en utilisant les items non-transformés. À cet égard, Tabachnick et Fidell rappellent que les analyses réalisées à partir d'un échantillon plus grand que 100 sont robustes malgré des indices d'asymétrie dépassant les critères énoncés par Kline.

D'autres analyses ont été réalisées dans le but de valider le respect des postulats de base de la régression multiple hiérarchique. D'abord, Pallant (2007) recommande un indice de tolérance au-dessus de 0,10 pour une absence d'influence inhabituelle entre les variables indépendantes. La vérification des indices de tolérance a révélé que ces variables n'exercent aucune influence les unes sur les autres (valeurs maximales entre 0,34 et 0,97). Ensuite, pour assurer l'absence de multicollinéarité, Pallant a établi que le FIV (facteur d'inflation de la variance) doit se situer au-dessous de 10. La vérification des FIV indique effectivement l'inexistence de multicollinéarité entre les variables (valeurs entre 1,005 et 2,833). Puis, l'examen du coefficient  $D^2$  de Mahalanobis, de la distance de Cook et du bras de levier ont permis d'identifier quatre données aberrantes

(*outliers*). Puisque les résultats ont été similaires suite à des analyses réalisées avec et sans ces sujets extrêmes, ceux-ci ont été conservés afin de maximiser la taille de l'échantillon. Enfin, selon la répartition des résidus standardisés autour des Z prédits, les postulats de normalité des résidus standardisés et de linéarité de la relation sont respectés (homoscédasticité).

En ce qui a trait à la taille de l'échantillon, celle-ci est jugée suffisante pour procéder à des analyses de régression multiple hiérarchique, en fonction du nombre de prédicteurs dans l'analyse. En effet, la taille de l'échantillon visée était d'au moins  $50 + 8x$ , où  $x$  est le nombre de facteurs dans l'analyse (Tabachnick & Fidell, 2013). L'échantillon visé dans cette recherche était donc d'au moins 114 participants ( $N > 50 + 8*8 = 114$ ). Le critère énoncé par Tabachnick et Fidell est atteint puisque  $N (116) > 114$ .

### **Analyses en composantes principales : vérification de la composition factorielle des différents construits utilisés**

Les instruments de mesure utilisés dans le cadre de ce projet de recherche ont été élaborés par la chercheure à partir des indicateurs de la réussite de la RP, des pratiques de soutien organisationnel et des caractéristiques de l'environnement de travail les plus fréquemment relevés dans les écrits scientifiques. Les items ont parfois été créés par la chercheure, parfois inspirés d'outils de mesure relevés dans les écrits scientifiques. Leurs divers regroupements ayant été créés à partir d'une conceptualisation théorique,

donc a priori, la composition factorielle des différents construits utilisés pour la collecte des données a été déterminée a posteriori en mettant un accent sur leur fidélité.

Trois analyses à composantes principales ont donc été effectuées pour identifier les indicateurs d'une RP réussie, les pratiques de soutien organisationnel et les caractéristiques de l'environnement de travail à utiliser dans les analyses subséquentes. Pour chacune de ces analyses, la décision quant au nombre de facteurs à retenir a été basée sur la règle de l'*eigen value* plus grand que « un » (O'Connor, 2000), appuyée par l'inspection du « *scree test* » (Cattell, 1966). À l'examen des solutions initiales obtenues, des solutions alternatives ont été investiguées après suppression progressive des items problématiques (c.-à-d., coefficients de saturation inférieurs à 0,30 sur tous les facteurs, saturation croisée élevée et indices de communauté inférieurs à 0,20). À chaque étape, une fois les items problématiques éliminés, l'analyse était relancée et les saturations étaient examinées à nouveau. Ce processus fut répété dans chacune des trois analyses à composantes principales, jusqu'à l'obtention de solutions factorielles claires où chaque item présentait une saturation significative (plus de 0,30) sur un seul facteur, sans patron complexe de saturation factorielle (ceux qui saturaient sur plus d'un facteur avec une différence de saturation plus petite que 0,1 ont été éliminés) (Tabachnick & Fidell, 2013). En parallèle, la chercheuse s'assurait que chaque solution présente une certaine logique théorique en vue de l'interprétation des résultats et de leur utilité scientifique.

### **Identification des indicateurs du niveau de réintégration professionnelle**

Les items du questionnaire représentant les indicateurs d'une RP réussie étaient issus des connaissances scientifiques sur le sujet, il s'agit maintenant de vérifier a posteriori quels sont les indicateurs d'une RP réussie qu'il convient de garder à la lumière des données. Ainsi, dans le but d'évaluer la possibilité d'obtenir une composition factorielle fidèle et correspondante au modèle théorique proposé a priori, une analyse en composantes principales avec rotation de type Varimax a été réalisée sur les réponses fournies par les répondants aux différents items visant à mesurer la réussite de la RP.

La valeur du coefficient Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) se situait à 0,82 et le test de Bartlett était significatif (chi carré = 1218,444; dl=210;  $p < 0,00$ ), ce qui confirme la factorabilité de la matrice des corrélations observées. Tel qu'indiqué plus haut, la décision quant au nombre de facteurs à retenir a été basée sur la règle de l'*eigen value* plus grand que « un » (O'Connor, 2000), appuyée par l'inspection du « *scree test* » (Cattell, 1966). Dans le cas présent, ces deux méthodes convergeaient initialement sur une solution comprenant huit facteurs. Le modèle théorique comportant cinq dimensions, des solutions alternatives ont été investiguées selon la démarche expliquée plus haut. Une solution finale à cinq facteurs a été retenue pour évaluer le niveau de réussite de la RP : il y avait une meilleure saturation des items, les items saturaient sur un seul facteur et la solution était théoriquement sensée. Pour cette solution, 16 des 37 items originaux ont été éliminés en raison de leur faible saturation ou d'un patron

complexe de saturation factorielle, ce qui laisse 21 items composant les cinq facteurs qui sont : 1) le bien-être psychologique, tant sa composante cognitive que sa composante affective, 2) la satisfaction au travail, 3) l'engagement envers l'organisation, 4) l'absence d'une intention de quitter, 5) la performance au travail.

Selon la solution factorielle retenue, les cinq facteurs extraits expliquent 66,73 % de la variance totale observée. Les indices de communauté des items varient de 0,48 à 0,81 et les coefficients de saturation factorielle sont tous élevés, variant de 0,55 à 0,88. De surcroît, les cinq facteurs ainsi créés présentent tous un coefficient de consistance interne (alpha de Cronbach) au-dessus de 0,70, seuil généralement reconnu comme acceptable en sciences sociales. Calculés avec la correction de Spearman Brown pour les facteurs de moins de trois items (Eisinga, Grotenhuis, & Pelzer, 2012), les alphas de Cronbach se situent entre 0,71 et 0,89. Cette solution est présentée dans le Tableau 2, où sont aussi exposés les libellés de chacun des items retenus.

### **Identification des pratiques de soutien organisationnel**

Afin d'identifier les facteurs pertinents à l'évaluation du potentiel de différentes pratiques de soutien organisationnel au regard de la RP, une analyse en composantes principales avec rotation de type Varimax a été effectuée sur les réponses fournies par les répondants aux différents items du questionnaire correspondant à cette variable.

Tableau 2

*Les indicateurs de réussite de la réintégration professionnelle identifiés à l'issue de l'analyse en composantes principales*

Facteurs et leurs items	Coefficient de saturation factorielle	$h^2$
1. Bien-être psychologique (32,02 % de variance expliquée; $\alpha = 0,89$ )		
– Bonheur.	0,88	0,51
– Joie.	0,85	0,56
– Satisfaction.	0,78	0,71
– Confiance en soi.	0,73	0,81
– Il y a beaucoup de choses qui me donnent de la satisfaction dans ma vie.	0,68	0,75
– Fierté.	0,67	0,49
– Vitalité.	0,58	0,63
– Je vois ma vie comme ayant un sens et un but précis	0,56	0,52
2. Satisfaction au travail (11,56 % de variance expliquée; $\alpha = 0,88$ )		
– J'ai l'impression de m'accomplir dans mon travail.	0,84	0,70
– L'emploi que j'occupe est à la hauteur de mes attentes.	0,83	0,73
– J'apprécie mes tâches et mes responsabilités au travail.	0,76	0,66
– Je crois que mes fonctions au travail sont significatives.	0,74	0,78
– Je suis satisfait(e) au travail.	0,69	0,71
3. Engagement envers l'organisation (9,82 % de variance expliquée; $\alpha = 0,77$ )		
– Je me préoccupe vraiment de la réputation du SPVM.	0,85	0,73
– Le rôle que le SPVM joue sur le territoire montréalais est important pour moi.	0,75	0,72
– J'ai un grand sentiment d'appartenance au SPVM.	0,68	0,58
4. Absence d'une intention de quitter (7,55 % de variance expliquée; $\alpha = 0,71$ )		
– Je cherche activement un emploi dans une autre organisation.*	0,87	0,78
– Je pense sérieusement à quitter le service pour une autre organisation.*	0,81	0,77
– Si ce n'était pas des avantages liés à l'ancienneté, je quitterais le service.*	0,61	0,55
5. Performance au travail (5,78 % de variance expliquée; $\alpha = 0,82$ )		
– Ma performance au travail est plus basse qu'avant ma mission.	0,84	0,72
– De façon générale, j'aurais besoin d'améliorer ma performance au travail.	0,68	0,62

\* Scores inversés lors de la saisie des données.



La valeur du coefficient KMO se situait à 0,66 et le test de Bartlett était significatif (chi carré = 508,131;  $df=136$ ;  $p < 0,00$ ), ce qui confirme la factorabilité de la matrice des corrélations observées. La solution initiale comprenait 11 facteurs. Le modèle théorique comportant huit dimensions, des solutions alternatives ont été investiguées selon la même démarche décrite antérieurement. Une solution finale à sept facteurs fut retenue : il y avait une meilleure saturation des items, les items saturaient sur un seul facteur et la solution était théoriquement sensée. Pour cette solution, 23 des 40 items originaux ont été éliminés en raison de leur faible saturation ou d'un patron complexe de saturation factorielle, ce qui laisse 17 items composant les sept facteurs. Les sept facteurs représentant les pratiques de soutien organisationnel sont : 1) l'accueil du gestionnaire au retour; 2) la réintégration progressive au travail; 3) le maintien du contact par l'organisation durant la mission; 4) une connaissance du poste au retour; 5) le maintien du contact par les collègues durant la mission; 6) un temps de décompression au retour; 7) le soutien à la réintégration familiale.

Selon la solution factorielle retenue, ces sept facteurs expliquent 72,55 % de la variance totale observée. Les indices de communauté des items varient de 0,59 à 0,84 et les coefficients de saturation factorielle sont tous élevés, variant de 0,68 à 0,91. De surcroît, les sept facteurs présentent un coefficient de consistance interne (alpha de Cronbach) au-dessus de 0,70. En effet, calculés avec la correction de Spearman Brown pour les facteurs à moins de trois items (Eisinga et al., 2012), les alphas se situent entre

0,71 et 0,91. Cette solution est présentée dans le Tableau 3, où sont aussi exposés les libellés des items retenus.

### **Identification des caractéristiques de l'environnement de travail**

Afin d'identifier les facteurs pertinents à l'évaluation des caractéristiques de l'environnement de travail pouvant contribuer à la RP, une analyse en composantes principales avec rotation de type Varimax a également été effectuée sur les réponses fournies par les répondants aux différents items portant sur cette variable.

La valeur du coefficient KMO se situait à 0,80 et le test de Bartlett était significatif (chi carré = 1278,430; dl=136;  $p < 0,00$ ), ce qui confirme la factorabilité de la matrice des corrélations observées. Dans le cas présent, la solution initiale comprenait huit facteurs. Le modèle théorique comportant sept dimensions, des solutions alternatives ont été investiguées, encore une fois, selon la démarche décrite plus haut. Appliquée avec rigueur, il en résulte une solution finale à quatre facteurs : il y avait une meilleure saturation des items, les items saturaient sur un seul facteur et la solution était théoriquement sensée. Ainsi, pour cette solution, 20 des 37 items originaux ont été éliminés en raison de leur faible saturation ou d'un patron complexe de saturation factorielle, ce qui laisse 17 items composant les quatre facteurs. Les quatre facteurs qui s'en dégagent sont : 1) le soutien organisationnel général perçu, 2) la valorisation de l'expérience par le supérieur, 3) l'accueil et le soutien de l'équipe de travail au retour, 4) le réinvestissement de l'expérience acquise.

Tableau 3

*Les pratiques de soutien organisationnel identifiées à l'issu de l'analyse en composantes principales*

Facteurs et leurs items	Coefficient de saturation factorielle	$h^2$
1. Accueil du gestionnaire (19,44 % de variance expliquée; $\alpha = 0,75$ )		
– Mon chef d'unité m'a invité(e) à le rencontrer lorsque je suis revenu(e) au travail après ma mission.	0,84	0,83
– Mon supérieur immédiat et/ou mon chef d'unité a discuté avec moi de mes besoins lors de mon retour au travail.	0,79	0,59
– Mon supérieur immédiat m'a invité(e) à une rencontre d'accueil lors de mon retour au travail après ma mission.	0,74	0,70
2. Réintégration progressive (13,62 % de variance expliquée; $\alpha = 0,73$ )		
– Mon supérieur immédiat et/ou mon chef d'unité a diminué les exigences reliées à mon travail lors de mes premières semaines de retour au travail.	0,81	0,78
– Mon supérieur immédiat et/ou mon chef d'unité m'a offert de réintégrer progressivement le travail si j'en ressentais le besoin après ma mission.	0,78	0,73
– Lors de mon retour au travail, on m'a offert la possibilité de faire des tâches administratives avant de reprendre mes fonctions régulières.	0,76	0,73
3. Maintien du contact par l'organisation (10,38 % de variance expliquée; $\alpha = 0,71$ )		
– Un membre du Service veillait à mes intérêts professionnels au SPVM pendant ma mission (p. ex., poste, concours, promotions, projets spéciaux, etc.).	0,82	0,78
– Pendant ma mission, un membre du service me tenait informé(e) des changements organisationnels qui avaient lieu au SPVM en mon absence.	0,81	0,73
– Un coordonnateur de missions a gardé contact avec moi pendant ma mission.	0,68	0,65
4. Connaissance du poste au retour (9,21 % de variance expliquée; $\alpha = 0,78$ )		
– J'ai réintégré le même poste que celui que j'occupais au sein du Service avant de quitter en mission.	0,91	0,63
– Je connaissais le poste que j'occuperais à mon retour de mission.	0,88	0,70
5. Maintien du contact par les collègues (7,12 % de variance expliquée; $\alpha = 0,91$ )		
– Mes collègues de travail du SPVM à Montréal ont maintenu le contact avec moi pendant ma mission.	0,87	0,73
– Pendant ma mission, un collègue de mon équipe de travail au SPVM à Montréal me tenait au courant de ce qui se passait dans l'équipe.	0,84	0,81
6. Temps de décompression au retour (6,49 % de variance expliquée; $\alpha = 0,85$ )		
– J'ai bénéficié d'une période de temps suffisante avant de retourner au travail après ma mission.	0,86	0,84
– J'ai bénéficié de congés administratifs offerts par le Service avant de retourner au travail après ma mission (ex. "10 jours du Directeur" ou "congé autorisé post-mission de 10 jours ouvrables").	0,79	0,78
7. Soutien à la réintégration familiale (6,31 % de variance expliquée; $\alpha = 0,86$ )		
– Le Service a fait des efforts pour soutenir les membres de ma famille à l'étape du retour.	0,86	0,63
– Le Service m'a offert des conseils pour m'aider dans ma réintégration sur le plan familial.	0,75	0,72

Selon cette solution factorielle, les quatre facteurs extraits expliquent 70,18 % de la variance totale observée. Les indices de communauté des items varient de 0,61 à 0,91 et les coefficients de saturation factorielle sont tous élevés, variant de 0,57 à 0,91. De surcroît, trois des quatre facteurs ainsi créés présentent un coefficient de consistance interne (alpha de Cronbach) au-dessus du seuil de 0,70. Le 4<sup>e</sup> facteur présente un coefficient de 0,63 ce qui est acceptable compte tenu de l'aspect exploratoire de la recherche. Cette solution ainsi que le libellé de chacun des items sont présentés dans le Tableau 4.

### **Évaluation de la possibilité d'utiliser un score global de la réussite de la réintégration professionnelle**

Afin de vérifier s'il était possible d'utiliser un score global de la réussite de la RP, une analyse en composantes principales avec rotation de type Varimax a été réalisée. Les fonctionnalités SPSS ont permis de forcer une solution factorielle à un facteur sur les cinq indicateurs de réussite de la RP identifiés précédemment : 1) le bien-être psychologique, 2) la satisfaction au travail, 3) l'engagement envers l'organisation, 4) l'absence d'une intention de quitter, 5) la performance au travail. La valeur du coefficient KMO se situait à 0,65, ce qui est acceptable, et le test de Bartlett était significatif ( $\chi^2 = 79,26$ ;  $df=10$ ;  $p < 0,00$ ), ce qui confirme la factorabilité de la matrice des corrélations observées. Toutefois, les résultats obtenus présentés dans le Tableau 5 confirment qu'il ne convient pas d'utiliser un score global de la réussite de la RP incluant la totalité de ces indicateurs, l'indice de communauté d'un indicateur étant

Tableau 4

*Les caractéristiques de l'environnement de travail identifiées à l'issue de l'analyse en composantes principales*

Facteurs et leurs items	Coefficient de saturation factorielle	$h^2$
1. Soutien organisationnel général perçu (37,63 % de variance expliquée; $\alpha = 0,93$ )		
– Je perçois que la santé des membres de retour d'une mission internationale est importante pour le Service.	0,91	0,66
– Je perçois que le Service se soucie réellement du bien-être de ses membres de retour de mission internationale.	0,90	0,70
– De façon générale, je perçois que le Service fait des efforts suffisants pour soutenir ses membres de retour de mission.	0,88	0,69
– De façon générale, le Service prend les moyens nécessaires pour faciliter la réintégration de ses membres de retour de mission.	0,84	0,66
– Je perçois que le Service se soucie réellement du bien-être de ses membres en général.	0,79	0,50
2. Valorisation de l'expérience par le supérieur (16,24 % de variance expliquée; $\alpha = 0,91$ )		
– J'ai l'impression que mon supérieur immédiat reconnaît l'expérience que j'ai acquise en mission.	0,84	0,70
– J'ai l'impression que mon chef d'unité reconnaît l'expérience que j'ai acquise en mission.	0,83	0,63
– J'ai l'impression que mon supérieur immédiat valorise le fait d'avoir participé à une mission internationale.	0,83	0,49
– J'ai l'impression que mon chef d'unité valorise le fait d'avoir participé à une mission internationale.	0,81	0,49
3. Accueil et soutien de l'équipe (9,11 % de variance expliquée; $\alpha = 0,81$ )		
– De façon générale, mes collègues m'ont offert le soutien dont j'avais besoin lors de mon retour au travail.	0,79	0,85
– De façon générale, je me suis senti(e) bien accueilli(e) par mes collègues lorsque je suis revenu(e) au travail.	0,78	0,74
– Je me suis senti(e) bien accueilli(e) par mon supérieur immédiat lorsque je suis revenu(e) au travail.	0,65	0,81
– Mon supérieur immédiat m'a offert le soutien dont j'avais besoin durant mon retour au travail.	0,64	0,84
– De façon générale, mes collègues étaient intéressés à entendre parler de mon expérience de mission	0,60	0,80
4. Réinvestissement de l'expérience acquise (7,2 % de variance expliquée; $\alpha = 0,63$ )		
– Il me semble que le Service fait une bonne utilisation de l'expérience de ses vétérans de mission.	0,76	0,78
– J'évalue que ma mission a affecté positivement mes possibilités d'avancement de carrière au sein du Service.	0,64	0,75
– Je suis satisfait(e) de la fréquence à laquelle j'utilise les compétences que j'ai acquises en mission dans le cadre de mes tâches actuelles au Service.	0,63	0,82

Tableau 5

*Coefficients de saturation factorielle et indices de communauté ( $h^2$ ) des cinq variables de réussite de la réintégration professionnelle, selon l'analyse factorielle exploratoire forcée à un facteur*

Indicateurs	Coefficients de saturation factorielle	$h^2$
Satisfaction au travail	0,81	0,65
Bien-être psychologique	0,76	0,58
Absence d'une intention de quitter	0,56	0,31
Engagement envers l'organisation	0,54	0,30
Performance au travail	0,42	0,18

sous 0,20, soit la « performance au travail ». Néanmoins, à la lumière des résultats de cette analyse en composantes principales, il aurait été possible d'en faire usage en combinant les indicateurs « satisfaction au travail », « bien-être psychologique », « intention de quitter ou non » et « engagement organisationnel » qui semblent corrélés au même facteur latent. Cela nous paraissait toutefois trop réducteur de la réalité pour choisir de procéder ainsi. C'est ainsi qu'un score global de réussite de la RP n'a pas été utilisé dans le cadre de la présente étude.

### **Analyses descriptives**

Avant de procéder aux analyses inférentielles, des analyses descriptives ont été effectuées afin d'examiner l'ensemble du portrait émanant des données collectées auprès des participants. Celles-ci rendent compte de l'évaluation des participants de leur niveau de RP en fonction de chacun des indicateurs de réussite de la RP retenus. Les données

descriptives renseignent également sur la perception qu'ont les participants d'avoir bénéficié ou non de chacune des pratiques de soutien organisationnel identifiées et de l'importance qu'ils accordent à chacune de ces pratiques au regard de la RP. Enfin, ces données rendent compte de la mesure dans laquelle les participants perçoivent avoir été exposés aux caractéristiques de l'environnement de travail identifiées comme contribuant à la réussite de la RP.

### **Perception de la réussite de la réintégration professionnelle en fonction des cinq indicateurs**

Le Tableau 6 rend compte des scores moyens de réussite de la RP en fonction des cinq indicateurs identifiés à l'aide de l'analyse en composantes principales décrite antérieurement. Les scores sont rapportés sur une échelle de 1 à 4; plus le score est élevé, plus il reflète un niveau élevé de RP réussie en fonction de l'indicateur identifié. La moyenne relative à la composante affective du bien-être psychologique est pour sa part évaluée sur une échelle en six points (de 0 à 5). À la lumière de ces résultats, il semble que les participants à cette étude présentent un niveau relativement élevé de RP sur la majorité des indicateurs retenus. En effet, sauf en ce qui a trait à l'évaluation de la dimension affective du « bien-être psychologique », les scores moyens varient entre 3,02 pour la « satisfaction au travail » et 3,69 pour l'« absence d'intention de quitter ». Quant à la dimension affective du « bien-être psychologique », les données révèlent un score moyen de 3,94 sur l'échelle de 6 points (soit une moyenne de 2,63 sur 4); il s'agit par ailleurs de la variable affichant l'écart-type le plus élevé.

Tableau 6

*Scores moyens obtenus sur chacun des indicateurs d'une réintégration professionnelle réussie (N = 116)*

Indicateurs d'une RP réussie	Score moyen	Écart-type
Bien-être psychologique (composante cognitive)	3,43/4	0,61
Bien-être psychologique (composante affective)	3,94/6	0,82
Satisfaction au travail	3,02/4	0,70
Engagement envers l'organisation	3,39/4	0,62
Intention de quitter ou non	3,69/4	0,55
Performance au travail	3,59/4	0,72

### **Perception d'avoir bénéficié des pratiques de soutien organisationnel et évaluation de leur importance pour faciliter la RP**

Le Tableau 7 expose, en ordre décroissant, les scores relatifs à l'évaluation de la perception d'avoir bénéficié ou non des pratiques de soutien organisationnel identifiées antérieurement. En parallèle, l'évaluation de leur importance pour faciliter la RP est présentée avec des scores situés sur une échelle de 1 à 4. Le détail des scores obtenus item par item est présenté à l'Appendice D.

Concernant les pratiques vis-à-vis desquelles il n'était demandé aux participants que de répondre « oui » ou « non », selon leur perception d'en avoir bénéficié ou non, la majorité des répondants estiment avoir eu une « connaissance du poste au retour » et avoir bénéficié d'un « temps de décompression au retour », alors que moins de la moitié



Tableau 7

*Pratiques de soutien organisationnel : perception d'en avoir bénéficié et évaluation de leur importance pour faciliter la RP (N = 116)*

Pratiques de soutien organisationnel	Perception d'en avoir bénéficié ou non		Évaluation de l'importance pour faciliter la RP	
	Oui	Non	Moyenne	Écart type
Connaissance du poste au retour	85,77 %	14,23 %	3,31	0,77
Temps de décompression au retour	75,86 %	24,14 %	3,67	0,53
Accueil du gestionnaire	41,10 %	58,9 %	2,92	0,76
	Moyenne	Écart type		
Maintien du contact par l'organisation	2,80	0,99	3,11	0,70
Maintien du contact par les collègues	2,70	0,84	2,74	0,71
Soutien à la réintégration familiale	1,90	0,97	2,74	0,85
Réintégration progressive	1,85	1,02	2,79	0,84

d'entre eux évaluent avoir bénéficié de pratiques particulières relatives à l' « accueil du gestionnaire ». En parallèle, ces deux premières pratiques semblent avoir plus d'importance que la dernière aux yeux des répondants, avec des moyennes respectives de 3,31 et 3,67 comparativement à 2,92 sur l'échelle d'importance de 1 à 4 (1 = *Pas du tout importante*; 2 = *Un peu importante*; 3 = *Importante*; 4 = *Très importante*).

En ce qui a trait aux pratiques de soutien organisationnel dont les réponses étaient recueillies sur différentes échelles en quatre points (1 étant le niveau le plus

faible et 4 le niveau le plus élevé), les niveaux moyens de perception d'en avoir bénéficié varient de 1,85 à 2,80. Au sujet de l'importance perçue de ces différentes pratiques de soutien organisationnel au regard de la RP, toujours sur une échelle de 1 à 4 (1 = *Pas du tout importante*; 2 = *Un peu importante*; 3 = *Importante*; 4 = *Très importante*), les scores moyens varient de 2,74 à 3,67. Les deux pratiques jugées les moins importantes ex aequo sont le « maintien du contact par les collègues durant la mission » et le « soutien à la réintégration familiale ». C'est le « temps de décompression au retour », introduit ci-dessus, qui affiche le score le plus élevé sur l'ensemble des pratiques jugées importantes. Pour finir, les résultats exposés dans le Tableau 7 permettent également de constater qu'il semble exister globalement un léger écart entre le niveau moyen de perception d'avoir bénéficié des pratiques de soutien organisationnel et l'évaluation de son importance pour faciliter la RP : pour les différentes pratiques de soutien organisationnel retenues, le niveau moyen de perception d'en avoir bénéficié semble être plus faible que celui de l'évaluation de son importance pour faciliter la RP. Des analyses subséquentes de régression multiple permettront de préciser quelles pratiques s'avèrent être des prédicteurs d'un niveau plus élevé de RP.

### **Perception des caractéristiques de l'environnement de travail facilitant la RP**

Le tableau 8 expose les scores moyens relatifs à la perception des caractéristiques de l'environnement de travail facilitant la RP, telles qu'évaluées sur une échelle en quatre points. Les participants devaient dire dans quelle mesure ils étaient en accord avec les énoncés utilisés pour évaluer leur perception de la présence des caractéristiques

Tableau 8

*Évaluation des caractéristiques de l'environnement de travail jugées être présentes depuis le retour d'assignation*

Caractéristiques de l'environnement	Moyenne	Écart type
Accueil et soutien de l'équipe de travail au retour	3,31	0,87
Soutien organisationnel général perçu	3,67	0,90
Valorisation de l'expérience par le superviseur	2,92	0,85
Réinvestissement de l'expérience acquise	3,11	0,83

dans leur environnement de travail depuis leur retour (1 = *Pas du tout en accord*; 2 = *Un peu en accord*; 3 = *Plutôt en accord*; 4 = *Tout à fait en accord*); plus le score est élevé, plus la caractéristique est jugée être présente. Seuls les scores relatifs aux quatre types de caractéristiques identifiées à l'aide de l'analyse en composantes principales sont présentés au Tableau 8; les résultats relatifs à chaque item sont présentés à l'Appendice E. Ces scores se situent entre 1,84 et 2,90, l'« accueil et le soutien des collègues » récoltant le score moyen le plus élevé et le « réinvestissement de l'expérience » le score moyen le plus faible.

#### **Réponses à la question ouverte au sujet des moyens de soutien jugés utiles.**

Tel qu'expliqué antérieurement, afin d'offrir la possibilité aux participants de s'exprimer sur toute autre pratique de soutien organisationnel ou caractéristique de l'environnement de travail qu'ils pourraient juger utile, une question à court développement a été intégrée au questionnaire. Sur la totalité des 116 répondants, 58 personnes ont répondu à la

question. Dans la plupart des cas, la réponse fait mention d'un ou de plusieurs moyens pour faciliter le retour au travail post-mission. Une analyse de contenu a permis de regrouper les moyens énoncés en 10 catégories. Malgré la consigne, celles-ci ne rendent pas nécessairement compte de moyens qui diffèrent de ceux abordés dans le questionnaire via les questions fermées. Les résultats sont présentés au Tableau 9, en ordre décroissant de fréquence de mention.

### **Habiletés à travailler avec une clientèle multiculturelle**

La quatrième section du questionnaire a permis aux participants d'évaluer dans quelle mesure ils perçoivent avoir développé leurs habiletés à travailler en contexte multiculturel. Le Tableau 10 rend compte de cette autoévaluation, les moyennes rapportées se situant sur une échelle de 1 à 4 (1 = *Pas du tout en accord*; 2 = *Un peu en accord*; 3 = *Plutôt en accord*; 4 = *Tout à fait en accord*). En calculant la moyenne des scores obtenus aux trois items se rapportant à une compétence accrue, celle-ci se situe à 3,13 sur l'échelle de 4. En complément, un quatrième item portait sur l'intérêt, voire la motivation à travailler auprès d'une clientèle multiculturelle suite à la mission, comparativement à avant le séjour à l'étranger. Le score à cet item se situe à 2,78, chiffre difficile à interpréter puisqu'aucune évaluation n'a été faite par les participants de la perception de leur motivation avant leur séjour en mission.

Tableau 9

*Moyens de soutien jugés utiles énoncés par les participants en réponse à une question ouverte (n = 58)*

Type de moyens	Moyens spécifiques énoncés
1. Assurer une période de décompression au retour (16 mentions)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer la transmission de l'information sur les droits de l'employé une fois de retour au travail après sa mission (ex. pas d'obligation d'écouler les jours de congés annuels, possibilité de les transférer afin de revenir au travail au moment voulu sans avoir à négocier avec le supérieur).</li> <li>- Permettre une période de congé sur mesure aux besoins du policier.</li> <li>- Assurer le maintien d'un congé administratif de 10 jours défrayé par le service pour la prise de rendez-vous médicaux, etc.</li> <li>- Fournir plus de congés au retour pour les policiers dont la mission est plus à risque (ex. Afghanistan).</li> <li>- Assurer une période de décompression minimale de 1 mois à la maison avant le retour au travail.</li> <li>- Permettre une réintégration progressive au travail au besoin.</li> </ul>
2. Reconnaître, valoriser et réinvestir l'expérience acquise en mission (11 mentions)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Améliorer de façon générale la valorisation et la reconnaissance de l'expérience internationale et des nouvelles compétences acquises en offrant des occasions de réinvestissement.</li> <li>- Offrir la possibilité aux rapatriés de s'impliquer auprès des futurs candidats aux missions (sélection, préparation pré-départ, etc.), et cela, sur le temps du Service.</li> <li>- Appui organisationnel aux rapatriés pour représenter le SPVM lors de conférence internationale.</li> <li>- Augmenter la reconnaissance organisationnelle de l'expérience de la mission en Afghanistan et la reconnaître différemment des autres missions policières.</li> <li>- Offrir des possibilités de partager l'expérience professionnelle vécue et les projets réalisés dans une optique de reconnaissance et de valorisation de l'expérience.</li> <li>- Dans les premiers temps du retour au travail, lors d'un rassemblement d'unité ou d'une assemblée dominicale, inviter les rapatriés à partager son expérience sous forme de témoignage qui lui permet de répondre aux questions de tous.</li> </ul>
3. Offrir une forme de soutien aux conjoints/à la famille (7 mentions)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Améliorer le soutien aux familles pendant et au retour de la mission.</li> <li>- Offrir une journée post-déploiement pour les conjoints-conjointes dans le but de sensibiliser le conjoint aux réalités du retour et ainsi faciliter la réintégration familiale.</li> <li>- Organiser une rencontre avec la famille avant le retour de mission du policier et effectuer un suivi après le retour.</li> </ul>

Tableau 9

*Moyens de soutien jugés utiles énoncés par les participants en réponse à une question ouverte (n = 58) (suite)*

Type de moyens	Moyens spécifiques énoncés
<p>4. Assurer une mise à jour sur les changements encourus dans l'organisation (6 mentions)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fournir un coach, être encadré par un confrère lors des premiers temps du retour au travail pour assurer une mise à niveau des connaissances et une mise à jour sur les changements survenus dans la dernière année.</li> <li>– Offrir une journée officielle de mise à jour dans l'unité.</li> <li>– Assigner une personne responsable de compiler, dans une filière papier ou informatique, toutes les modifications qui ont lieu au Service (lois, mode de fonctionnement, procédures, etc.) et dans l'unité du policier durant l'année de son absence. Ce dossier servirait au supérieur immédiat lors de la mise à jour au retour au travail.</li> </ul>
<p>5. Assurer un suivi psychologique (6 mentions)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Assurer un suivi psychologique individuel obligatoire pour les policiers ayant vécu des événements particuliers (ex. séisme en Haïti) ou une mission particulière tel qu'en Afghanistan.</li> <li>– Assurer un suivi psychologique individuel obligatoire pour tous les policiers rapatriés.</li> </ul>
<p>6. Favoriser un accueil et une planification de la RP personnalisés (5 mentions)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Avoir une rencontre avec le responsable d'unité pour planifier la réintégration en fonction des besoins au retour et échanger sur l'expérience internationale et son impact sur les intérêts professionnels du rapatrié.</li> <li>– Humaniser l'accueil des rapatriés à l'aéroport</li> </ul>
<p>7. Considérer l'expérience de mission dans la gestion de carrière du rapatrié (4 mentions)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Avoir la possibilité de changer de poste au retour au besoin.</li> <li>– Avoir la possibilité d'accéder à un poste qui correspond à l'expérience développée en mission.</li> <li>– Accommoder les policiers participant aux missions relativement aux examens de promotion pour des fonctions supérieures.</li> <li>– Informer le policier en mission de l'affectation professionnelle envisagée au retour.</li> </ul>

Tableau 9

*Moyens de soutien jugés utiles énoncés par les participants en réponse à une question ouverte (n = 58) (suite)*

Type de moyens	Moyens spécifiques énoncés
8. Faire de la sensibilisation dans l'organisation (3 mentions)	Former les gestionnaires à la gestion d'un retour de mission et les sensibiliser aux réalités du retour. Déconstruire le préjugé organisationnel dépeignant les missions internationales comme des vacances de façon à légitimer les besoins des rapatriés au retour.
9. Maintenir le contact avec l'expatrié durant la mission (3 mentions)	S'assurer que le policier assigné à l'étranger est tenu au courant des changements survenant dans l'organisation policière et dans son unité d'appartenance durant sa mission. Offrir l'accès à intranet et à la messagerie du service durant la mission.
10. Offrir une forme de soutien durant la mission (2 mentions)	Formaliser le rôle du cadre en mission et assurer qu'il remplit sa fonction. Instaurer un réseau de soutien en mettant en contact les policiers durant la mission avec des policiers rapatriés qui ont déjà vécu l'expérience.

Tableau 10

*Perception d'une compétence accrue à travailler avec une clientèle multiculturelle*

Élément évalué	Score moyen	Écart-type
– Je comprends davantage les comportements des gens provenant des autres cultures qu'avant ma mission.	3,26	0,78
– Je me sens plus compétent(e) à intervenir auprès des différentes communautés culturelles du territoire montréalais qu'avant ma mission.	3,04	0,67
– L'expérience que j'ai acquise en mission m'a rendu(e) plus apte à intervenir auprès des citoyens de différentes cultures	3,10	0,70
– Je suis plus intéressé(e) à travailler auprès d'une clientèle multiculturelle qu'avant ma mission.	2,78	0,85

**Portrait des liens corrélacionnels**

Avant de procéder aux analyses de régression visant à identifier quelles variables indépendantes permettent de prédire le mieux la réussite de la RP, des analyses corrélacionnelles ont été effectuées afin d'examiner les liens que pouvaient avoir entre elles les différentes variables à l'étude. Le Tableau 11 expose les résultats de ces analyses corrélacionnelles effectuées entre les différents indicateurs de réussite de la RP, les pratiques de soutien organisationnel, les caractéristiques de l'environnement de travail et les variables individuelles. D'emblée, il est possible de constater que le « soutien organisationnel général perçu » est corrélé à chacun des indicateurs de la réussite de la RP, sauf la « performance au travail », ainsi qu'à la majorité des pratiques organisationnelles et caractéristiques de l'environnement de travail. La variable nommée



Tableau 11

*Corrélations entre les pratiques de soutien organisationnel, les caractéristiques de l'environnement de travail et les cinq indicateurs de réussite de la réintégration professionnelle (N = 116)*

Variables	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Réintégration progressive	-0,38**	0,11	-0,04	-0,06	-0,14	0,21*	0,32**	0,29**	0,29**	0,13	0,16	0,07	-0,10	-0,04	0,08
2. Accueil du gestionnaire		0,19*	-0,01	-0,01	0,04	-0,21*	-0,23*	-	-	-0,19*	-0,05	-0,05	0,05	0,05	0,03
3. Maintien du contact par l'organisation			-0,08	0,30*	-0,15	0,30**	0,35**	0,19*	0,40**	0,10	0,15	0,25**	-0,03	0,21*	0,20*
4. Connaissance du poste au retour				-0,01	-0,33	-0,18*	-0,05	-0,01	-0,04	0,10	0,09	0,12	-0,23*	-0,07	-0,04
5. Maintien du contact par les collègues					-0,00	0,14	0,07	0,01	0,26**	0,14	0,06	-0,07	-0,10	-0,03	0,09
6. Temps de décompression au retour						-0,10	-0,42*	-0,09	-0,07	-0,06	-0,15	0,09	0,03	-0,08	0,08
7. Soutien à la réintégration familiale							0,25*	0,09	0,29**	0,04	0,02	0,03	-0,06	0,00	0,09
8. Soutien organisationnel général perçu								0,30**	0,34**	0,31**	0,43**	0,24**	0,05	0,20*	0,20*
9. Valorisation de l'expérience par le supérieur									0,52*	0,46**	0,18*	0,11	-0,02	0,04	0,03
10. Accueil et soutien de l'équipe										0,35**	0,28**	0,09	0,07	0,08	0,09
11. Réinvestissement de l'expérience acquise											0,28**	0,05	0,09	0,12	-0,01
12. Satisfaction au travail												0,35**	0,27**	0,31**	0,46**
13. Engagement envers l'organisation													-0,08	0,05	0,37**
14. Performance au travail														0,26**	0,16
15. Absence d'une intention de quitter															0,25**
16. Bien-être psychologique															

\*  $p < 0,10$ . \*\*  $p < 0,05$ .

« maintien du contact par l'organisation » est corrélée à trois des cinq indicateurs d'une RP réussie, affichant par ailleurs l'absence d'une relation significative avec la « performance au travail ». En fait, la seule variable indépendante qui soit corrélée avec la performance au travail est la « connaissance du poste au retour ». Par ailleurs, les variables « valorisation de l'expérience par le supérieur », « accueil et soutien de l'équipe » et « réinvestissement de l'expérience acquise » sont toutes corrélées à l'indicateur « satisfaction au travail ». La matrice corrélacionnelle présentée au Tableau 11 révèle également que chacune des variables représentant une pratique organisationnelle ou une caractéristique de l'environnement de travail est corrélée avec au moins une autre de ces variables, le « soutien organisationnel perçu » ainsi que l'« accueil et le soutien de l'équipe » affichant le plus de relations significatives avec les autres variables. Enfin, la matrice corrélacionnelle permet également de constater que plusieurs des indicateurs de réussite de la RP sont corrélés entre eux. Notamment, l'indicateur « satisfaction au travail » est corrélé à tous les autres indicateurs d'une RP réussie.

Quant au Tableau 12, il permet de constater quelques relations significatives entre les neuf variables individuelles et les cinq indicateurs de réussite de la RP. Le « bien-être psychologique » est relié tant au statut familial qu'à l'âge et l'ancienneté. Ces deux derniers liens indiquent un effet potentiel de l'âge sur l'ancienneté, considérant que

Tableau 12

*Corrélations entre les variables individuelles et les indicateurs de réussite de la réintégration professionnelle (N = 116)*

Variables	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Genre	-0,38**	-0,32**	0,45**	-0,10	-0,34**	0,05	0,02	-0,02	-0,22*	-0,09	-0,05	-0,20*	-0,04
2. Âge		0,24**	-0,38**	0,10	0,78**	0,21*	0,17	0,16	0,14	0,13	0,07	0,06	0,33**
3. Statut marital			-0,44**	-0,01	0,22*	0,12	-0,03	0,06	0,09	-0,03	0,08	0,01	0,14
4. Statut familial				-0,23*	-0,41**	-0,03	0,07	-0,11	-0,18*	-0,08	-0,13	-0,15	-0,20*
5. Position hiérarchique					0,17	-0,10	-0,08	-0,12	0,17	0,24*	0,01	-0,07	0,05
6. Ancienneté						0,41**	0,18	0,34**	0,18*	0,16	0,06	0,11	0,35**
7. Nombre de missions SPVM							0,18	0,71**	0,01	-0,01	0,06	0,08	0,16
8. Temps écoulé depuis le retour								-0,06	-0,07	-0,04	0,20*	-0,02	-0,07
9. Expérience internationale									0,11	-0,06	-0,03	0,01	0,09
10. Satisfaction au travail													
11. Engagement envers l'organisation													
12. Performance au travail													
13. Absence d'une intention de quitter													
14. Bien-être psychologique													

\*  $p < 0,10$ . \*\*  $p < 0,05$ .

plus une personne est âgée, plus elle peut avoir d'ancienneté ; l'indice de corrélation entre ces deux variables est d'ailleurs très élevé ( $r = 0,78$ ). La « satisfaction au travail » est, de son côté, liée au statut familial<sup>7</sup>, au genre<sup>8</sup> et à l'ancienneté. L'indicateur « engagement envers l'organisation » n'est lié qu'à la position hiérarchique, la « performance au travail », qu'au temps écoulé depuis le retour, et l'« absence d'intention de quitter », qu'au genre. Enfin, il s'avère qu'aucun des cinq indicateurs d'une RP réussie n'est corrélé au « nombre de missions internationales réalisées avec le SPVM » ou à l'« expérience internationale », deux variables individuelles fortement corrélées entre elles ( $r = 0,71$ ).

### **Effets des pratiques de soutien organisationnel et de l'environnement de travail sur la réintégration professionnelle**

Afin de mieux comprendre la relation entre la réussite de la RP et les pratiques de soutien organisationnel ainsi que les caractéristiques de l'environnement de travail, des analyses de régression multiple hiérarchique ont été réalisées pour chacun des cinq indicateurs de la réussite de la RP. Ces analyses permettent, tout en contrôlant l'effet des variables individuelles, de vérifier le lien de prédiction des pratiques de soutien organisationnel et des caractéristiques de l'environnement de travail sur chacun des indicateurs de la réussite de la RP. Puisqu'elles pouvaient influencer les résultats, les

---

<sup>7</sup> La variable « statut familial » a été codée de la façon suivante : 1 = avec enfant, 2 = sans enfant ; ce qui signifie que les policiers ou policières qui ont des enfants sont plus enclins à être satisfait au travail et à ressentir un bien-être psychologique.

<sup>8</sup> La variable « genre » a été codée de la façon suivante : 1 = homme, 2 = femme ; ce qui signifie que les policières ont tendance à avoir plus d'intention de quitter leur organisation au retour que les policiers.

variables individuelles corrélées à chacun de ces cinq indicateurs ont été intégrées aux équations de régression afin d'en contrôler statistiquement les effets sur le modèle testé. Tel que présenté précédemment, les conditions d'application concernant la taille de l'échantillon et la multicollinéarité, la linéarité et la normalité multivariée, l'homoscédasticité ainsi que la présence de données extrêmes ont toutes été vérifiées et sont respectées. En ce qui a trait à la multicollinéarité, les analyses corrélationnelles révèlent que quelques variables peuvent être la combinaison d'une ou de plusieurs autres variables, car les corrélations significatives entre celles-ci dépassent le seuil de 0,70. Tel que souligné ci-dessus, c'est le cas pour l'âge et l'ancienneté ainsi que pour l'expérience internationale et le nombre de missions réalisées avec le SPVM. Ainsi, considérant que l'ancienneté et l'âge ont des relations significatives avec le même indicateur de réussite de la RP, seule la variable de l'ancienneté est retenue pour les analyses ultérieures (contrairement à l'âge, l'ancienneté affiche aussi un lien corrélational avec un autre indicateur de RP). Le choix entre l'expérience internationale et le nombre de missions ne s'impose pas car, considérant qu'elles ne sont corrélées à aucun indicateur de réussite de la RP et que le nombre de variables à intégrer par équation de régression est limité, aucune de ces deux variables individuelles n'a été intégrée dans les analyses subséquentes.

Pour préserver un niveau acceptable de puissance statistique, la taille de l'échantillon utilisé dans cette recherche permet d'intégrer un nombre maximum de huit variables dans chacune des équations de régression (Tabachnick & Fidell, 2013). Afin

de respecter ce critère, les variables corrélées à l'indicateur de la réussite de la RP étudié ont été intégrées en priorité au modèle. Lorsque d'autres variables ont été intégrées, elles l'ont été sur la base de leur lien théorique avec l'indicateur de réussite de la RP en question. Aussi, pour chacune des équations de régression, c'est le modèle qui expliquait significativement le plus grand pourcentage de la variance de l'indicateur de RP étudié et dont les prédicteurs avaient une contribution individuelle significative qui a été conservé.

### **Prédicteurs du bien-être psychologique**

Dans le but d'examiner la contribution des pratiques de soutien organisationnel et des caractéristiques de l'environnement de travail dans la prédiction du bien-être psychologique, les analyses de régression multiple hiérarchique ont été effectuées, et ce, en contrôlant l'effet du statut familial et de l'ancienneté. Cette analyse a permis de vérifier le rôle des deux variables indépendantes que sont le « maintien du contact par l'organisation durant la mission » et le « soutien organisationnel général perçu » dans l'explication du niveau de « bien-être psychologique ». Le Tableau 13 présente les résultats obtenus lors de ces analyses. Les variables de contrôle (statut familial et ancienneté) ont été entrées en première étape et expliquent 12,7 % du « bien-être psychologique ». Après avoir entré les variables du « maintien du contact par l'organisation durant la mission » et du « soutien organisationnel général perçu » en seconde étape, le pourcentage de la variance expliquée par le modèle est de 18,9 %,  $F(2, 113) = 8,24, p < 0,05$ . Ce modèle final est significatif.

Tableau 13

*Résultat de la régression multiple hiérarchique de variables indépendantes sur le bien-être psychologique*

Variable	Bêta	ESB	B	<i>t</i>	<i>P</i>
Étape 1					
Statut familial	-0,07	0,07	-0,05	-0,69	0,49
Ancienneté	0,32	0,11	0,24	3,35	0,00
Étape 2					
Statut familial	-0,03	0,07	-0,03	-0,37	0,71
Ancienneté	0,35	0,11	0,26	3,67	0,00
Maintien du contact par l'organisation	0,18	0,00	0,17	1,93	0,06
Soutien organisationnel général perçu	0,12	0,08	0,10	1,35	0,18

Note :  $R^2 = 0,13$  à l'étape 1;  $\Delta R^2 = 0,19$  à l'étape 2.

Ces variables ajoutées permettent de prédire significativement 6,1 % de plus de la variabilité du « bien-être psychologique » ( $R^2$  ajusté = 0,16,  $F$  change (2, 111) = 4,19,  $p < 0,05$ ), après avoir contrôlé les effets du statut familial et de l'ancienneté.

À la lumière de ces résultats, il est possible de conclure que la variable « ancienneté » contribue de façon significative à la prédiction du bien-être psychologique d'un policier rapatrié. Celle du « maintien du contact par l'organisation » n'y contribue que de façon marginalement significative. Affichant des seuils de signification supérieurs à 0,10, les autres variables ne contribuent pas de façon

significativement unique à la prédiction du bien-être psychologique d'un policier rapatrié.

Ces résultats démontrent donc l'effet prédictif de l'ancienneté sur le niveau de bien-être psychologique d'un policier de retour d'une assignation à l'étranger. Ainsi, plus les policiers ont de l'ancienneté dans l'organisation, plus leur niveau de bien-être psychologique est élevé au retour d'une assignation à l'étranger. Par ailleurs, il semble aussi que plus les policiers perçoivent que leur organisation a maintenu un contact avec eux durant leur assignation, plus leur niveau de bien-être tend à être élevé au retour.

### **Prédicteurs du niveau de satisfaction au travail**

Dans le but d'examiner la contribution des pratiques de soutien organisationnel et des caractéristiques de l'environnement de travail dans la prédiction de la satisfaction au travail, les analyses de régression multiple hiérarchique ont été effectuées, en contrôlant cette fois l'effet de l'ancienneté, du genre et du statut familial. Cela a permis de vérifier le rôle des quatre variables indépendantes que sont la « valorisation de l'expérience par le supérieur », le « soutien organisationnel général perçu », le « réinvestissement de l'expérience acquise » et l'« accueil et le soutien de l'équipe de travail au retour » dans l'explication du niveau de satisfaction au travail. Le Tableau 14 présente les résultats obtenus lors de ces analyses.



Tableau 14

*Résultat de la régression multiple hiérarchique de variables indépendantes sur la satisfaction au travail*

Variable	Bêta	ESB	B	<i>t</i>	<i>P</i>
Étape 1					
Ancienneté	0,10	0,08	0,08	1,00	0,32
Genre	-0,15	0,09	-0,12	-1,45	0,15
Statut familial	-0,07	0,09	-0,06	-0,68	0,50
Étape 2					
Ancienneté	0,19	0,08	0,16	2,07	0,05
Genre	-0,01	0,08	-0,01	-0,12	0,90
Statut familial	-0,02	0,08	-0,01	-0,18	0,86
Valorisation de l'expérience par le supérieur	-0,08	0,01	-0,07	-0,75	0,45
Accueil et soutien de l'équipe de travail au retour	0,17	0,11	0,19	1,71	0,09
Soutien organisationnel général perçu	0,34	0,09	0,32	3,64	0,00
Réinvestissement de l'expérience acquise	0,15	0,11	0,16	1,50	0,13

Note :  $R^2 = 0,06$  à l'étape 1;  $\Delta R^2 = 0,26$  à l'étape 2.

Les variables de contrôle (ancienneté, genre et statut familial) ont été entrées en première étape et expliquent 6,5% de la satisfaction au travail. Après avoir entré les variables « valorisation de l'expérience par le supérieur », « soutien organisationnel général perçu », « réinvestissement de l'expérience acquise » et « accueil et soutien de

l'équipe de travail au retour » en seconde étape, le pourcentage de la variance expliquée par le modèle est de 26,3 %,  $F(4, 108) = 5,50, p < 0,05$ . Ce modèle final est significatif. Ces variables ajoutées permettent de prédire 19,8 % de plus de la variabilité de la satisfaction au travail ( $R^2$  ajusté = 0,21,  $F$  change (4, 108) = 7,24,  $p < 0,05$ ), après avoir contrôlé les effets de l'ancienneté, du genre et du statut familial.

À la lumière de ces résultats, il est possible de conclure que l'ancienneté et le soutien organisationnel général perçu contribuent de façon significative à la prédiction du niveau de satisfaction au travail d'un policier rapatrié. Le soutien organisationnel général perçu présente par ailleurs un bêta plus élevé que l'ancienneté. La variable « accueil et soutien de l'équipe de travail au retour » tend quant à elle à y contribuer, mais uniquement de façon marginalement significative. Dans ce modèle, la valorisation de l'expérience par le supérieur et le réinvestissement de l'expérience acquise ne contribuent pas de façon significativement unique à la prédiction de la satisfaction au travail des policiers de retour d'une assignation internationale.

Ces résultats démontrent donc l'effet prédictif de l'ancienneté, du soutien organisationnel général perçu et de l'accueil et du soutien de l'équipe de travail sur le niveau de satisfaction au travail d'un policier au retour d'une assignation à l'étranger. Ainsi, plus les policiers ont de l'ancienneté au travail, plus ils sont satisfaits après leur retour au travail. Dans le même sens, plus les policiers perçoivent que le soutien général offert par leur organisation au retour d'une mission est élevé, plus ils sont satisfaits après

leur retour au travail. En complément, il semble que plus ils perçoivent un accueil et un soutien élevés de la part de leur équipe de travail à leur retour, plus ils tendent à être satisfaits au travail. Il importe de souligner que, dans le contexte de ce modèle, l'effet prédictif du soutien organisationnel général perçu sur la satisfaction au travail est plus fort et que celui de l'accueil et du soutien de l'équipe de travail qui reste marginalement significatif.

### **Prédicteurs de l'engagement envers l'organisation**

Dans le but d'examiner la contribution des pratiques de soutien organisationnel et des caractéristiques de l'environnement de travail dans la prédiction de l'engagement envers l'organisation, des analyses de régression multiple hiérarchique ont été effectuées. Celles-ci ont permis, tout en contrôlant l'effet de la variable individuelle « position hiérarchique », de vérifier le rôle des variables « accueil et soutien de l'équipe de travail au retour », « soutien organisationnel général perçu », « maintien du contact par l'organisation durant la mission » et « valorisation de l'expérience par le supérieur » dans l'explication de l'engagement envers l'organisation des policiers rapatriés. Le Tableau 15 présente les résultats obtenus lors de ces analyses.

La variable de contrôle « position hiérarchique » a été entrée en première étape et explique 5,7 % de la satisfaction au travail. Après avoir entré les quatre autres variables nommées ci-dessus en seconde étape, le pourcentage de la variance expliquée par le modèle est de 14 %,  $F(4, 110) = 3,57$   $p < 0,05$ .

Tableau 15

*Régression multiple hiérarchique de variables indépendantes sur l'engagement envers l'organisation*

Variable	Bêta	ESB	B	t	P
Étape 1					
Position hiérarchique	0,24	0,07	0,18	2,61	0,01
Étape 2					
Position hiérarchique	0,22	0,07	0,17	2,44	0,02
Soutien organisationnel général perçu	0,13	0,08	0,11	1,34	0,18
Maintien du contact par l'organisation	0,20	0,09	0,19	2,01	0,05
Valorisation de l'expérience par le supérieur	0,12	0,09	0,10	1,08	0,28
Accueil et soutien de l'équipe de travail au retour	-0,09	0,11	-0,09	-0,81	0,42

Note : R<sup>2</sup> = 0,057 à l'étape 1; Δ R<sup>2</sup> = 0,014 à l'étape 2.

Ce modèle final est significatif. Ces variables permettent de prédire 8,3 % de plus de la variabilité de la satisfaction au travail ( $R^2$  ajusté = 0,10,  $F$  change (4, 110) = 2,65,  $p < 0,05$ ), après avoir contrôlé la position hiérarchique. À la lumière de ces résultats, seules les variables « position hiérarchique » et « maintien du contact par l'organisation durant la mission » contribuent de façon significative à la prédiction du niveau d'engagement envers l'organisation d'un policier suite à une assignation internationale. La position hiérarchique présente par ailleurs un bêta légèrement plus élevé que le maintien du contact par l'organisation durant la mission.

Dans ce modèle, les trois caractéristiques de l'environnement de travail que sont le soutien organisationnel général perçu, la valorisation de l'expérience par le supérieur et l'accueil et le soutien de l'équipe de travail au retour ne contribuent pas de façon significativement unique à la prédiction de l'engagement envers l'organisation des policiers de retour d'une assignation internationale. Ces résultats démontrent donc l'effet prédictif de la position hiérarchique et du maintien du contact par l'organisation durant la mission sur le niveau d'engagement envers l'organisation d'un policier de retour d'une assignation internationale. Ainsi, plus les policiers ont une position hiérarchique élevée plus ils présentent un niveau élevé d'engagement envers l'organisation au retour. Dans le même sens, plus les policiers perçoivent que leur organisation a maintenu le contact avec eux durant leur assignation, plus ils se sentent engagés envers leur organisation à leur retour.

### **Prédicteurs de l'absence d'une intention de quitter**

Dans le but d'examiner la contribution des pratiques de soutien organisationnel et des caractéristiques de l'environnement de travail dans la prédiction de l'absence d'une intention de quitter l'organisation, des analyses de régression multiple hiérarchique ont été effectuées. Celles-ci ont permis, tout en contrôlant l'effet de la variable individuelle « genre », de vérifier le rôle de la variable indépendante « maintien du contact par l'organisation durant la mission » dans l'explication de l'absence d'une intention de quitter des policiers rapatriés. Le Tableau 16 présente les résultats obtenus lors de ces analyses.

Tableau 16

*Résultat de la régression multiple hiérarchique de variables indépendantes sur l'intention de quitter ou non*

Variable	<i>Bêta</i>	<i>ESB</i>	B	t	<i>P</i>
Étape 1					
Genre	-0,20	0,07	-0,16	2,16	0,03
Étape 2					
Genre	-0,18	0,07	-0,14	1,92	0,06
Maintien du contact par l'organisation	0,18	0,09	0,18	2,00	0,05

Note :  $R^2 = 0,01$  à l'étape 1;  $\Delta R^2 = 0,07$  à l'étape 2.

La variable de contrôle « genre » a été entrée en première étape et explique 3,9 % de l'absence d'une intention de quitter. Après l'entrée de la variable « maintien du contact par l'organisation durant la mission » en seconde étape, le pourcentage de la variance expliquée par le modèle est de 7,2 %,  $F(1, 114) = 4,68$ ,  $p < 0,05$ . Ce modèle final est significatif. Cette variable ajoutée au modèle permet de prédire 3,3 % de plus de la variabilité de l'absence d'une intention de quitter ( $R^2$  ajusté = 0,06,  $F$  change (1, 113) = 4,01,  $p < 0,05$ ), après avoir contrôlé l'effet du genre.

À la lumière de ces résultats, il s'avère que le maintien du contact par l'organisation durant la mission contribue de façon significative à la prédiction de l'absence d'intention de quitter d'un policier suite à une assignation internationale. Le

genre tend à y contribuer également, mais seulement de façon marginalement significative.

Ces résultats démontrent donc l'effet prédictif du maintien du contact par l'organisation sur l'absence d'intention de quitter d'un policier de retour d'une assignation à l'étranger. Ainsi, plus les policiers perçoivent que leur organisation a maintenu un contact avec eux durant leur assignation, moins ils ont l'intention de quitter leur organisation au retour. Par ailleurs, les résultats indiquent aussi que les policiers de genre masculin ont tendance à avoir moins d'intentions de quitter leur organisation au retour que leurs collègues de genre féminin. Ce résultat doit cependant être interprété avec prudence, car il demeure marginalement significatif dans cette étude.

### **Prédicteurs de la performance du travail**

Dans le but d'examiner la contribution des pratiques de soutien organisationnel et des caractéristiques de l'environnement de travail dans la prédiction de la performance au travail, des analyses de régression multiple hiérarchique ont été effectuées et ont permis, en contrôlant l'effet de la variable individuelle « temps écoulé depuis le retour », de vérifier le rôle de la « connaissance du poste au retour » dans l'explication du niveau de performance au travail. Le Tableau 17 présente les résultats obtenus lors de ces analyses.

Tableau 17

*Régression multiple hiérarchique de variables indépendantes sur la performance au travail*

Variable	Bêta	ESB	B	<i>t</i>	<i>P</i>
Étape 1					
Temps écoulé depuis le retour	0,20	0,08	0,16	2,14	0,03
Étape 2					
Temps écoulé depuis le retour	0,16	0,08	0,13	1,76	0,08
Connaissance du poste au retour	0,20	0,08	0,18	2,20	0,03

Note :  $R^2 = 0,04$  à l'étape 1;  $\Delta R^2 = 0,08$  à l'étape 2.

La variable de contrôle « temps écoulé depuis le retour » a été entrée en première étape et explique 3,9 % de la performance au travail. Une fois la variable « connaissance du poste au retour » entrée en seconde étape, le pourcentage de la variance expliquée par le modèle est 7,8 %,  $F(1, 113) = 4,79$ ,  $p < 0,05$ . Ce modèle final est significatif. L'ajout de cette variable permet de prédire significativement 4 % de plus de la variabilité de la performance au travail ( $R^2$  ajusté = 0,06,  $F$  change (1, 113) = 4,85,  $p < 0,05$ ), après avoir contrôlé l'effet du temps écoulé depuis le retour. À la lumière de ces résultats, la variable « connaissance du poste au retour » contribue de façon significative à la prédiction du niveau de performance au travail d'un policier rapatrié. La variable « temps écoulé depuis le retour » tend quant à elle à contribuer aussi, mais de façon marginalement significative, à la prédiction de la performance au travail d'un policier rapatrié.



Ces résultats démontrent donc l'effet prédictif du fait de connaître le poste qui sera occupé au retour de l'assignation internationale : les policiers connaissant ce poste présenteraient un niveau de performance au travail plus élevé que ceux qui ne le connaîtraient pas. En outre, il semble que le niveau de performance d'un policier rapatrié tend à augmenter avec le temps, suite à son retour au travail.

### **Synthèse des résultats significatifs**

De nombreuses analyses ont été effectuées et présentées. Il apparaît utile de rassembler les résultats saillants dans une synthèse de façon à en faciliter la saisie en termes concrets. En premier lieu, un rappel des résultats des analyses à composantes principales permet de revoir, rassemblés dans le tableau 18, la composition des facteurs utilisés dans les analyses principales effectuées. Par la suite, les prédictifs d'une RP réussie, tels qu'identifiés par la voie des analyses de régression multiple, sont listés, en fonction de chacun des cinq indicateurs de la réussite de la RP.

### **Effets de prédiction des pratiques organisationnelles et de l'environnement de travail**

Quant aux sept pratiques organisationnelles et aux quatre conditions de l'environnement de travail, il n'y a que le maintien du contact par l'organisation durant la mission, le soutien organisationnel général perçu et la connaissance du poste au retour qui ont un effet de prédiction franc au regard de l'un ou l'autre des indicateurs d'une RP réussie. Par ailleurs, l'accueil et le soutien de l'équipe de travail au retour affiche une

Tableau 18

*Rappel des facteurs identifiés à l'aide des analyses à composantes principales*

Variable	Facteurs
Indicateurs d'une RP réussie	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le bien-être psychologique</li> <li>2. La satisfaction au travail</li> <li>3. L'engagement envers l'organisation</li> <li>4. L'absence d'une intention de quitter</li> <li>5. La performance au travail</li> </ol>
Pratiques de soutien organisationnel	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'accueil du gestionnaire au retour</li> <li>2. La réintégration progressive au travail</li> <li>3. Le maintien du contact par l'organisation durant la mission</li> <li>4. Une connaissance du poste au retour</li> <li>5. Le maintien du contact par les collègues durant la mission</li> <li>6. Un temps de décompression au retour</li> <li>7. Le soutien à la réintégration familiale</li> </ol>
Caractéristiques de l'environnement de travail	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le soutien organisationnel général perçu</li> <li>2. La valorisation de l'expérience par le supérieur</li> <li>3. L'accueil et le soutien de l'équipe de travail au retour</li> <li>4. Le réinvestissement de l'expérience acquise</li> </ol>

tendance prédictive; tendance aussi observée vis-à-vis du maintien du contact au regard d'un des indicateurs.

- La connaissance du poste au retour a un effet de prédiction sur la performance au travail.

- Le maintien du contact par l'organisation durant la mission à l'étranger a un effet de prédiction sur l'engagement envers l'organisation ainsi que sur l'absence de l'intention de quitter l'organisation.
- Le soutien organisationnel général perçu a un effet de prédiction sur la satisfaction au travail.
- Il semble aussi y avoir une tendance prédictive du maintien du contact par l'organisation durant la mission à l'étranger sur le niveau de bien-être psychologique des policiers rapatriés (effet marginalement significatif).
- Il semble y avoir une tendance prédictive de l'accueil et du soutien de l'équipe de travail sur le niveau de satisfaction au travail, au retour d'une mission à l'étranger (effet marginalement significatif).

### **Effets de prédiction des variables individuelles**

En ce qui a trait aux variables individuelles étudiées, celles qui contribuent de façon unique et significative à la prédiction d'un ou l'autre des différents indicateurs de réussite de la RP sont l'ancienneté et la position hiérarchique. De leur côté, les variables relatives au genre et au temps écoulé depuis le retour n'auraient qu'un effet de prédiction marginal sur l'un ou l'autre des indicateurs d'une RP réussie.

- L'ancienneté a un effet de prédiction sur le bien-être psychologique et la satisfaction au travail.
- La position hiérarchique a un effet de prédiction sur le niveau d'engagement envers l'organisation.

- Il semble y avoir une tendance à l'effet que les policiers de genre masculin auraient moins d'intentions de quitter l'organisation que leurs collègues de genre féminin (effet marginalement significatif).
- Il semble aussi y avoir une tendance à l'effet que plus il y a de temps écoulé depuis le retour au travail, plus grande est la performance au travail (effet marginalement significatif).

## **Discussion**

Après un bref rappel des objectifs de la présente recherche, les résultats obtenus sont discutés et les limites de la recherche exposées. Les retombées potentielles de la recherche menée sont également mises de l'avant au regard de mesures pouvant être prises par les organisations et de la pratique en psychologie organisationnelle ainsi que de recherches futures.

### **Rappel des objectifs et discussion des résultats**

L'objectif général de la recherche était d'identifier les facteurs organisationnels ayant le potentiel de faciliter la réussite de la RP de policiers et policières de retour d'une opération internationale de maintien de la paix. L'objectif premier était d'identifier, parmi les pratiques de soutien organisationnel et les caractéristiques de l'environnement de travail relevées, celles qui sont les meilleurs prédicteurs d'une RP réussie. Le second objectif consistait à évaluer l'impact potentiel des variables individuelles sur la RP. Puisqu'une analyse en composantes principales a révélé qu'il ne convenait pas d'utiliser un score global pour mesurer la réussite de la RP, celle-ci a été évaluée à l'aide de cinq indicateurs : le bien-être psychologique, la satisfaction au travail, l'engagement envers l'organisation, l'absence d'une intention de quitter et la performance. Cela concorde d'ailleurs avec la conception multidimensionnelle de la RP mise en lumière par Cerdin et Le Pargneux (2009).

Un troisième objectif, de nature complémentaire à l'étude des facteurs qui contribuent à une RP réussie, consistait à évaluer si les policiers rapatriés perçoivent avoir développé leurs habiletés à travailler en contexte multiculturel. Les résultats rendent compte d'une évaluation positive des participants à cet égard. Cela concorde avec les résultats de diverses études recensées qui mettent de l'avant le développement de nouvelles compétences lors d'assignments à l'étranger (Bernard, 2007; Bossard & Peterson, 2005; Chi & Chen, 2007; Feldman, 199; Gregersen, 1992; Napier & Peterson 1991). Les résultats liés à cet objectif complémentaire ne seront pas discutés.

### **Facteurs organisationnels facilitant la réussite de la réintégration professionnelle**

Sur les 11 pratiques organisationnelles et caractéristiques de l'environnement de travail considérées dans le cadre de la présente thèse, seulement le maintien du contact par l'organisation durant la mission à l'étranger, la connaissance du poste au retour et le soutien organisationnel général perçu se sont avérés être des prédicteurs uniques significatifs sur l'un ou l'autre des indicateurs d'une RP réussie. À cela, s'ajoute une tendance prédictive de l'accueil et du soutien de l'équipe de travail au retour. Ces résultats sont quelque peu étonnants, considérant l'abondance d'écrits sur la diversité des conditions facilitantes de la RP, telles la période de décompression au retour ou la valorisation de l'expérience. Il s'avère par ailleurs que les deux premiers prédicteurs nommés ci-dessus concernent un besoin d'information, alors que le troisième consiste en une évaluation subjective globale qui semble transcender l'attention portée à des conditions spécifiques.

### **Le maintien du contact par l'organisation**

Les participants à l'étude qualitative de Jassawalla et al. (2004) soulignent l'importance d'une communication fréquente avec l'organisation durant l'assignation. En concordance avec ce point de vue, la présente recherche révèle que le maintien du contact par l'organisation durant la mission à l'étranger est un prédicteur significatif de l'engagement envers l'organisation et de l'absence d'intention de quitter l'organisation au retour; il est en outre un prédicteur marginalement significatif du bien-être psychologique. Il s'agit donc d'un facteur organisationnel important au regard d'une RP réussie.

Les propos de certains participants en réponse à la question ouverte aident à saisir la signification de ce facteur organisationnel. En effet, certains soulignent le besoin d'une mise à jour des changements organisationnels survenus durant leur absence. Bien qu'ils suggèrent plutôt des mécanismes à mettre en œuvre à leur retour, il semble légitime de supposer qu'un contact soutenu avec l'organisation en cours de mission pallierait aux effets négatifs liés au manque d'information et à la perte de points de repère qui s'ensuit au retour. De plus, un des items servant à mesurer le maintien du contact par l'organisation portait sur le fait d'être informé des changements organisationnels qui ont eu lieu dans l'organisation durant la mission à l'étranger. Le besoin d'information sur les changements survenus durant l'absence des expatriés est d'ailleurs confirmé par l'étude menée par Feldman et Thompson (1993) qui démontre que la quantité de changements dans la tâche et dans l'unité de travail au retour est



négalement associée à l'ajustement des rapatriés. La piste explicative offerte par les propos de certains participants concorde aussi avec les données recueillies par Baruch et al. (2002) auprès de 15 rapatriés d'une grande entreprise de services financiers : ces derniers ont exprimé sentir une rupture dans le lien avec l'organisation (*out of touch*), affirmant que les changements survenus dans l'organisation d'origine durant leur absence rendaient leur retour au travail semblable à l'intégration à une nouvelle organisation. Il semble donc qu'une organisation qui envoie des employés en mission doive se soucier de l'impact que les changements organisationnels auxquels font face les rapatriés au retour peuvent avoir sur leur engagement envers l'organisation et leur intention de quitter ou non l'organisation. À cet égard, le maintien du contact par l'organisation durant la mission à l'étranger ressort comme étant un moyen efficace pour nourrir l'engagement envers l'organisation et prévenir que le rapatrié envisage quitter l'organisation.

Bien qu'on ne puisse affirmer qu'il s'agit d'une différence significative, les données descriptives de la présente étude révèlent un score inférieur sur l'importance du maintien du contact par les collègues, comparativement au maintien du contact par l'organisation (2,74 comparativement à 3,11), au regard d'une RP réussie. De plus, le maintien du contact avec les collègues n'a qu'un effet de prédiction marginal au regard d'un indicateur de RP réussie. Ces résultats ne concordent pas avec ceux de Cox (2004) qui révèlent que les communications durant l'assignation avec les collègues de travail sont plus satisfaisantes pour les rapatriés que celles avec leurs supérieurs. L'article de

Cox ne fournit toutefois pas d'information sur la nature des communications évaluées ainsi. Il se peut que, dans le quotidien, des contacts de bonne camaraderie avec les collègues soient plus satisfaisants que des contacts plus formels avec les supérieurs mais, en bout de ligne, lorsqu'il s'agit d'évaluer leur effet sur la réussite de la RP, ce sont les contacts plus formels qui auraient plus de poids. Par ailleurs, les rapatriés de l'étude de Cox évaluent également la communication par courriel comme étant plus satisfaisante que la communication face-à-face, ce qui, semble-t-il, suggère l'importance de la continuité dans la communication. Cette dernière donnée rejoint d'ailleurs une recommandation formulée par un policier à la présente étude, soit d'offrir l'accès à l'intranet et à la messagerie du service durant la mission, mettant ainsi en lumière le désir d'un accès continu à l'information organisationnelle. Il pourrait aussi s'avérer intéressant d'évaluer l'effet de contacts visuels avec des collègues de travail ou un mentor, via *Skype* par exemple.

Enfin, avant d'examiner l'effet de prédiction du maintien de contact sur chacun des trois indicateurs susmentionnés, rappelons que certains policiers de l'étude de Bernard (2007) se plaignent du fait que le contact entre le policier expatrié et l'organisation n'existe qu'à partir d'initiatives personnelles des expatriés. Pour leur part, Paik et al. (2002), qui ont comparé la perception de sept gestionnaires de ressources humaines et de cinq rapatriés au sujet de la communication pendant l'assignation, rapportent que chacune des parties a une tendance à attribuer la responsabilité du

maintien du contact à l'autre. Or, ici, il est clair que le maintien du contact est jugé être sous la responsabilité de l'organisation.

**Le maintien du contact par l'organisation au regard de l'engagement envers l'organisation.** La matrice de corrélations exposée au Tableau 11 indique que les facteurs organisationnels suivants sont positivement corrélés à l'engagement envers l'organisation : 1) maintien du contact par l'organisation durant la mission; 2) soutien organisationnel général perçu; 3) valorisation de l'expérience par le supérieur; 4) accueil et soutien de l'équipe de travail au retour. Toutefois, seul le maintien du contact par l'organisation contribue de façon unique à la prédiction de l'engagement envers l'organisation. Ce lien concorde avec les données de l'étude qualitative menée auprès de neuf rapatriés par Jassawalla et al. (2004). Ces rapatriés expriment se sentir plus loyaux envers l'organisation et plus intéressés à faire des efforts pour se réintégrer si des indices clairs de soutien ont été perçus pendant l'assignation. À ce sujet, les chercheurs affirment que le niveau de ressentiment envers l'organisation sera plus élevé au retour si l'expatrié s'est senti laissé à lui-même pendant l'assignation. Considérant que les policiers du SPVM participant aux opérations internationales de maintien de la paix sont sous la gouverne de l'ONU, maintenir le contact est un des seuls moyens pour l'organisation fournissant un effectif policier d'apporter un soutien concret à ses membres expatriés durant leur mission. À cet égard, Stroh et al. (1998) rappellent que le maintien de l'engagement organisationnel est un enjeu particulièrement important pour les employés expatriés qui doivent développer et maintenir un « double engagement

organisationnel » durant leur assignation : 1) envers l'équipe ou l'organisation où ils sont assignés à l'international et 2) envers l'organisation d'origine qu'ils retrouveront au retour. En ce sens, le fait que l'organisation policière d'origine maintienne le contact durant l'assignation apparait une pratique organisationnelle essentielle pour assurer que les policiers expatriés baignant dans un tout autre environnement organisationnel n'oublient pas d'où ils proviennent et où ils retourneront.

Tel que rappelé plus haut, les participants de l'étude de Baruch et al. (2002) ont dit se sentir *out of touch* avec leur organisation. Un tel sentiment est certes nuisible au sentiment d'attachement d'un individu envers son organisation. Si, comme le soutiennent Blais et al. (2009), l'engagement affectif est particulièrement important pour le milieu militaire et que l'information dont peut bénéficier l'expatrié durant son absence contribue au maintien de son attachement envers l'organisation, cette pratique organisationnelle qui consiste à assurer des contacts avec les expatriés mérite d'autant plus une attention particulière.

**Le maintien du contact par l'organisation au regard de l'absence d'une intention de quitter.** Lee et Liu (2006) expliquent que l'intention de quitter réfère à la pensée entretenue par l'employé de quitter volontairement son organisation. D'après Ching-Hsiang (2003) de telles pensées seraient le prédicteur le plus fort d'un départ. De leur côté, Cerdin et Le Pargneux (2009) avancent que plus de la moitié des articles qu'ils ont recensés identifient l'intention de quitter comme indicateur d'échec de la

réintégration. Enfin, Baruch et al. (2002) n'ont pu interroger que la moitié d'un groupe de 30 rapatriés, car l'autre moitié avait quitté pour une autre organisation. Ainsi, avec un score moyen de 3,69 sur l'échelle de 4, il n'est pas étonnant que l'absence d'une intention de quitter ressorte comme étant un indicateur d'une RP réussie chez les participants à la présente recherche.

La matrice de corrélations (Tableau 11) indique que le seul facteur organisationnel corrélé à l'absence d'une intention de quitter est le maintien du contact par l'organisation durant la mission. De plus, au-delà de l'effet du genre qui a été contrôlé, le maintien du contact par l'organisation durant la mission contribue de façon unique à la prédiction de l'absence d'une intention de quitter. Ainsi, plus les policiers perçoivent que leur organisation a maintenu un contact avec eux durant leur assignation, moins ils ont l'intention de quitter leur organisation au retour. Or, de nombreux auteurs rapportent qu'un soutien à la réintégration peut diminuer les intentions de quitter de façon significative (Cesário et al., 2014; Harvey, 1989; Hyder & Lovblad, 2007; Lazarova & Caligiuri, 2001; Lazarova & Cerdin, 2007; Saba & Chua, 1999; Stahl et al., 2009). De façon plus particulière, Jassawalla et al. (2004) observent que les rapatriés qui sont satisfaits de leur réintégration au travail soulignent l'importance de la communication fréquente avec l'organisation durant l'assignation; en contrepartie, ces auteurs observent que le manque de contact interfère avec la motivation au travail. L'effet de prédiction du maintien du contact par l'organisation sur l'absence d'intention de quitter est donc soutenu par ces recherches antérieures.

**Le maintien du contact par l'organisation au regard du bien-être psychologique.** Au-delà du statut familial et de l'ancienneté dont les effets ont été contrôlés, et malgré un seuil de signification légèrement au-dessus de 0,05, le maintien du contact par l'organisation durant la mission contribue de façon unique à la prédiction du bien-être psychologique. Ainsi, plus les policiers perçoivent que leur organisation a maintenu le contact avec eux durant leur mission, plus leur niveau de bien-être psychologique tend à être élevé une fois de retour. Ce lien de prédiction marginalement significatif concorde avec les résultats mis de l'avant par Jassawalla et al. (2004). En effet, non seulement les chercheurs observent que le manque de contacts durant l'assignation interfère avec la motivation au travail, mais ils observent également que cette absence de liens avec l'organisation peut générer du ressentiment et de l'anxiété au retour. Pour sa part, Bernard (2007) souligne que le maintien du lien avec l'organisation pendant l'assignation revêt un caractère capital pour les rapatriés de la Sûreté du Québec qui ont participé à son étude. Ces derniers disent avoir « souffert » d'un manque de communication prolongé avec l'organisation durant leur assignation. L'effet de prédiction du maintien du contact par l'organisation sur le bien-être psychologique en tant qu'indicateur d'une RP réussie est donc également soutenu par des recherches antérieures.

### **La connaissance du poste occupé au retour**

La connaissance du poste au retour s'est avéré être un prédicteur significatif au regard d'un des indicateurs d'une RP réussie, soit la performance au travail. Seul facteur

corrélé à cet indicateur, il contribue de façon unique à la prédiction de la performance au travail, au-delà de l'effet du temps écoulé depuis le retour. Ce résultat semble cohérent avec ceux de Vidal et al. (2007b) ainsi qu'avec ceux de Saba et Chua (1999). Les premiers rapportent qu'avoir une assurance au regard de l'emploi au retour est perçue par les rapatriés comme étant une des meilleures pratiques organisationnelles au regard de la réintégration. Les seconds révèlent que l'insécurité du poste au retour diminue significativement le niveau de performance au travail des rapatriés. Toutefois, il importe de considérer avec prudence les liens potentiels entre les résultats de ces chercheurs et ceux de la présente recherche, puisque leurs données portent plutôt sur l'insécurité d'emploi que sur la connaissance du poste qui sera occupé au retour. Aussi, il est légitime de penser que ce qui prévaut dans le cadre des résultats de la présente recherche, c'est la clarté de l'information au sujet de ce poste. Par exemple, en réponse à la question ouverte, un des participants-policiers du SPVM mentionne qu'il importe d'informer le policier en mission de l'affectation professionnelle envisagée au retour. Par ailleurs, Black et Gregersen (1991) expliquent que le niveau de clarté de rôle au retour peut avoir un impact sur la réussite de la RP, car il influence le niveau d'incertitude vécu par les rapatriés. De leur côté, Jassawalla et al. (2004) rapportent également que le manque de clarté au regard de la tâche au retour est une source de difficultés, tandis que les rapatriés qui rapportent une expérience de réintégration réussie témoignent d'un plus haut niveau de clarté de tâche. Riusala et Suutari (2000) constatent pour leur part que la spécification de la tâche le plus tôt possible après le retour est un

facteur important pour une RP réussie. Parmi tous les facteurs listés, c'est celui-ci qui est considéré important par le plus grand nombre de rapatriés de leur échantillon, soit 48 %.

### **Le soutien organisationnel général perçu**

Au-delà des effets du genre, de l'ancienneté et du statut familial, le soutien organisationnel général perçu a un effet de prédiction unique sur la satisfaction au travail. Bien que la présente recherche se soit principalement intéressée aux facteurs organisationnels spécifiques pouvant contribuer à la réussite de la RP, il est intéressant de constater que l'évaluation subjective globale que font les rapatriés de l'attention accordée par leur organisation à leur bien-être transcende chacun des facteurs spécifiques. Par ailleurs, huit des dix facteurs organisationnels spécifiques sont positivement corrélés au soutien organisationnel général perçu. Il apparaît donc à propos d'avancer que la perception de la disponibilité de pratiques organisationnelles dans l'environnement de travail induit la perception d'un soutien organisationnel général.

Les résultats de l'étude de Stevens et al. (2006) réalisée auprès d'un échantillon de 305 rapatriés japonais semble corroborer cette hypothèse. Ceux-ci démontrent que le degré de perception globale des rapatriés quant à la présence de politiques et de pratiques organisationnelles de soutien à la réintégration est un prédicteur unique et significatif qui explique 18 % de la variance au regard de la satisfaction au travail. Pour leur part, ayant mené leur étude auprès de 58 rapatriés américains, Lazarova et Caligiuri (2001) démontrent que la perception de la disponibilité et celle de l'importance des



pratiques de soutien organisationnel offertes sont positivement liées à la perception du soutien organisationnel global, à son tour corrélé positivement à d'autres indicateurs de réussite de la RP.

La théorie du contrat psychologique apporte un éclairage intéressant sur l'effet transcendant de la perception globale de soutien organisationnel sur la satisfaction au travail. Selon cette théorie, la relation entre un individu et son employeur est influencée par un contrat psychologique implicite, où chacun a des attentes concernant les échanges de bénéfices et de récompenses (Cesário et al., 2014; Hallier & James, cités dans Yan, Zhu, & All, 2002). Dans une relation à long terme entre les deux parties –comme c'est le cas pour les participants-policiers de la présente recherche dont l'ancienneté moyenne dépasse les 20 ans– les attentes mutuelles surpassent le contrat formel de travail (compensations, tâches et responsabilités) et incluent des attentes informelles à l'égard du respect et de la confiance mutuelle (p. ex., la reconnaissance) (Rousseau, cité dans Yan et al., 2002). La relation entre l'individu et l'organisation est affectée lorsqu'un des deux perçoit que l'autre n'a pas rempli ses obligations (Morrison & Robinson, cités dans Yan et al., 2002). Pour leur part, Feldman et Thomas (1992) suggèrent que la violation du contrat psychologique entre les expatriés et leur organisation peut affecter la réussite de la RP. Qui plus est, selon Cesário et al., la perception d'un bris du contrat psychologique par l'organisation influence l'intention de quitter et le soutien organisationnel général perçu joue un rôle médiateur entre ces deux variables. Dans le contexte de la présente recherche, il se peut que les attentes subjectives de soutien

organisationnel général fassent partie de ce contrat psychologique implicite entre les policiers assignés à l'étranger et le SPVM. Il importe donc pour une organisation préoccupée de la RP de ses rapatriés de se soucier des attentes, voire des besoins de ces derniers et de son image en matière de pratiques de soutien. Or, il semble que la meilleure façon d'afficher une préoccupation au sujet des besoins des rapatriés et de projeter une image globale positive soit d'implanter des pratiques spécifiques de soutien, notamment à travers une communication fluide durant le séjour à l'étranger, comme le suggèrent les résultats de Césario et al.

### **L'accueil et le soutien de l'équipe au retour**

Si les expatriés ne semblent pas percevoir le contact avec leurs collègues durant leur absence comme étant particulièrement important au regard de leur RP, les résultats révèlent en contrepartie que la variable « accueil et soutien de l'équipe de travail au retour » contribue quelque peu, et de façon unique, à la prédiction de la satisfaction au travail; rappelons qu'il s'agit d'un lien de prédiction qui n'est que marginalement significatif. Cette condition est par ailleurs également liée à la valorisation de leur expérience par leur supérieur ainsi qu'au réinvestissement de cette expérience acquise à l'étranger qui présentent tous deux des corrélations positives, autant avec la satisfaction au travail qu'avec l'accueil et le soutien de l'équipe au retour. Plusieurs auteurs soulignent d'ailleurs l'importance de valoriser les compétences acquises en mission et de laisser place à leur utilisation (Cerdin & Le Pargneux, 2009; Hyder et Lovblad, 2007; Jassawalla et al., 2004; Martin & Anthony, 2006; Olds & Howe-Walsh, 2014). Les liens

corrélationnels rappelés ci-dessus suggèrent qu'une telle reconnaissance s'exerce notamment à l'intérieur de l'environnement social du rapatrié, où l'équipe de travail occupe une place de première ligne.

Ainsi, alors que plusieurs auteurs soulignent l'importance de la satisfaction au travail au regard d'une RP réussie (Bonache, 2005; Cerdin & Le Pargneux, 2009; Feldman, 1991; Feldman & Thompson, 1993; Sreeleakha & Mohan Raj, 2014; Stevens et al., 2006; Vidal et al., 2007a), les résultats de la présente étude indiquent que l'équipe de travail peut avoir un rôle à jouer auprès du rapatrié pour que ce dernier ressente cet état émotionnel positif. Si le seul lien potentiel avancé entre l'accueil de l'équipe de travail au retour et la réussite de la RP émane de l'étude qualitative de Bernard (2007), de nombreuses études soutiennent que des lacunes sur le plan de l'accueil et du soutien de l'équipe sont une source importante de difficultés vécues par les rapatriés. Par exemple, les travaux d'Allen et Alvarez (1998) et de Stroh et al. (1998) mettent en lumière la déception que peuvent vivre les rapatriés vis-à-vis de leurs collègues. À ce sujet, des auteurs rapportent la perception d'une forme de jalousie ou de ressentiment de la part des collègues (Martin & Harrell, 1996; Stroh et al., 1998; Vidal et al., 2007b). De son côté, Hurn (1999), à la lumière de sa recension des écrits, explique que les sentiments d'être moins apprécié, marginalisé ou de subir du ressentiment et de la suspicion peuvent provenir du fait que les collègues perçoivent l'assignation comme des vacances prolongées ou une fuite facile de la pression du bureau. Pour sa part, Bernard (2007) souligne que les rapatriés se sentent attendus avec une certaine impatience,

l'équipe semblant plus intéressée à pouvoir compter sans tarder sur une ressource additionnelle qu'à l'expérience vécue outremer par le rapatrié.

### **Caractéristiques individuelles facilitant la réussite de la RP**

En ce qui a trait à la prédiction d'une RP réussie, parmi les variables individuelles étudiées, celles qui contribuent de façon significative à la prédiction d'un ou l'autre des différents indicateurs de réussite de la RP sont l'« ancienneté », la « position hiérarchique », le « genre » et le « temps écoulé depuis le retour », les deux dernières n'étant toutefois que marginalement significatives.

### **L'ancienneté : prédicteur de la satisfaction au travail et du bien-être psychologique**

Au-delà des associations linéaires de l'ancienneté avec la satisfaction au travail et avec le bien-être psychologique, les analyses de régression multiple réalisées dans cette étude révèlent que l'ancienneté prédirait autant la satisfaction au travail que le bien-être psychologique des policiers de retour de mission. C'est-à-dire que, plus les policiers de retour de mission ont de l'ancienneté au sein de leur organisation, plus leurs niveaux de bien-être psychologique et de satisfaction au travail sont élevés au retour. Les liens entre l'ancienneté au travail et les indicateurs de réussite de la RP sont peu étudiés. Toutefois, l'âge et l'ancienneté présentant de la multicollinéarité dans la présente étude, il est possible d'établir des parallèles avec l'âge, variable plus fréquemment étudiée. Les études de Black (1994), de Black et Gregersen (1991) et de Shieh et Pei (2014) révèlent que les rapatriés plus âgés ont plus de facilité à se réajuster au travail au retour d'une

assignation internationale que les plus jeunes. Ceux de Cox (2004) rapportent des corrélations négatives entre l'âge des rapatriés et les niveaux de dépression et de difficultés sociales au retour. Enfin, Saba et Chua (1999) rapportent un lien inverse entre l'âge et les intentions de quitter des rapatriés au retour : plus le rapatrié est jeune, plus il a tendance à considérer quitter son organisation. Tel que suggéré autant par Black que par Cox, il est possible que les policiers plus jeunes soient plus malléables et que ceux-ci aient l'avantage de s'intégrer plus facilement à la culture du pays et de l'organisation d'accueil. En contrepartie, ils pourraient avoir plus de difficulté à se conformer aux normes d'origine, une fois de retour. Il est également possible, conformément aux explications avancées par Shieh et Pei, que les policiers ayant plus d'ancienneté aient plus de liens établis dans l'organisation d'origine, plus de réseaux formels et informels, ce qui peut faciliter autant le maintien du contact durant la mission que l'accueil et le soutien au retour, prédicteurs respectifs du bien-être psychologique et de la satisfaction au travail. Il reste toutefois prématuré d'affirmer, sur la base de cette hypothèse ou du lien de prédiction marginalement significatif de l'ancienneté sur deux indicateurs d'une RP réussie, que l'organisation devrait envoyer des policiers qui ont plus d'ancienneté, voire des policiers plus âgés, en mission internationale. Il peut par contre s'avérer judicieux de porter une attention particulière au soutien des personnes ayant un niveau inférieur à la médiane du groupe de rapatriés, en termes d'ancienneté.

### **La position hiérarchique : prédicteur de l'engagement organisationnel**

Les résultats de l'étude rapportée dans la présente thèse démontrent également que la position hiérarchique occupée au sein de l'organisation par le policier de retour de mission prédirait son niveau d'engagement organisationnel. Ainsi, les policiers qui occupent des positions hiérarchiques élevées sont plus engagés envers l'organisation à leur retour que ceux ayant une position hiérarchique inférieure. Ce lien est cohérent avec les résultats de Feldman et Thompson (1993) selon lesquels les travailleurs (incluant les rapatriés) qui occupent une plus haute position hiérarchique s'ajustent plus facilement aux changements liés au travail. Ces derniers expliquent ces résultats par le fait que les employés plus haut dans la hiérarchie ont plus de responsabilités, mais également plus d'opportunités professionnelles. Dans le même sens, Gregersen & Black (1995) expliquent que les rapatriés qui occupent des postes plus élevés dans la hiérarchie organisationnelle sont susceptibles de mieux connaître les rouages internes, d'avoir plus d'influence à l'intérieur de l'organisation, et donc, de mieux planifier leur RP. Enfin, suivant la théorie du contrat psychologique, il convient d'émettre l'hypothèse que l'organisation se préoccuperait davantage de la RP des rapatriés occupant une position hiérarchique élevée et qu'elle serait plus reconnaissante envers eux, suscitant un engagement réciproque des rapatriés en retour. Par ailleurs, plusieurs recherches démontrent que l'adhésion aux valeurs les plus profondes de la culture policière varie en fonction de la position hiérarchique et que celle-ci est plus forte chez les policiers étant plus élevés dans la hiérarchie (Reiner, 1992; Frank, McConkey, Huon, & Hesketh, 1995; Manning & Redlinger, 1991). À ce chapitre, l'engagement et la loyauté figurent parmi

les valeurs policières énumérées par des policiers britanniques ayant participé à une recherche qualitative longitudinale menée par Kiely et Peek (2002).

### **Le genre : prédicteur marginal de l'absence d'intention de quitter l'organisation**

Les résultats exposés dans la présente thèse indiquent que le genre tend à prédire l'absence d'une intention de quitter le SPVM au retour. Les participants mâles du SPVM ont révélé avoir moins d'intentions de quitter le service que leurs collègues de genre féminin. Tout comme ce résultat qui n'est que marginalement significatif, les résultats des recherches recensées ne sont pas concluants au sujet de l'impact du genre sur les difficultés de RP des rapatriés (Wolfe, 2005). Par exemple, chez les auteurs ayant procédé à une recension des écrits, Adler (1981) conclut que les hommes ont plus de difficultés à s'intégrer que les femmes, alors que Martin et Harrell (1996) concluent le contraire. Aussi, bien que les proportions d'hommes et de femmes dans l'échantillon soient représentatives de la population ciblée, il n'en demeure pas moins que les femmes sont sous-représentées dans cet échantillon. Il peut en avoir découlé un effet de taille dans les analyses visant à évaluer un effet potentiel du genre sur l'absence d'intention de quitter. Ainsi, les données de la présente étude ne permettent pas d'avancer d'hypothèses explicatives au regard de ce résultat marginalement significatif, ni d'avancer de conclusion ferme à cet égard.

### **Le temps écoulé depuis le retour : prédicteur marginal de la performance au travail**

Pour finir, les résultats de cette étude rapportent que le temps écoulé depuis le retour prédirait marginalement la performance au travail. Plus le temps s'écoule suite au retour d'un policier de sa mission, plus son niveau de performance au travail tendrait à augmenter. Ce lien concorde avec les résultats des études de Gregersen et Stroh (1997) et de Black et Gregersen (1991) qui démontrent que le temps écoulé depuis le retour est lié positivement à l'ajustement au travail des rapatriés. Vidal et al. (2007c), qui utilisent un devis longitudinal pour étudier l'ajustement au travail de 122 rapatriés espagnols, obtiennent des résultats similaires. Le niveau d'ajustement au travail de ces rapatriés s'avère être meilleur neuf mois après leur retour, que celui mesuré seulement deux mois après leur retour. Tel que le mentionnent Harvey et Moeller (2009), le temps semble être un facteur de base permettant aux rapatriés de transiter physiquement et psychologiquement vers la culture d'origine. Les explications de Black (1994) au regard de l'effet du temps stipulent que, plus le temps s'écoule, plus le rapatrié est exposé à de l'information sur ses tâches professionnelles et aux façons d'interagir et de vivre dans la culture organisationnelle qu'il doit redécouvrir, suite à son absence. Cette reprise graduelle de points de repère faciliterait grandement la RP et, par conséquent, améliorerait la performance au travail. Pour finir, même si ce résultat démontre l'importance de considérer la variable « temps écoulé depuis le retour » dans l'appréhension du processus de RP des rapatriés, il est important que l'organisation



garde à l'esprit qu'une attitude organisationnelle passive face à des problèmes de réintégration comporte un risque d'échec de la RP. Si l'expression « *le temps arrange les choses* » est souvent utilisée dans le langage populaire, l'organisation ferait certes fausse route en accordant trop de pouvoir à cette variable, au détriment des mesures de soutien identifiées plus haut, soit le maintien du contact par l'organisation, la connaissance du poste au retour et, de façon plus globale, le soutien général perçu.

### **Retombées de la recherche**

Bien que la recherche relatée dans la présente thèse soit de nature exploratoire, plusieurs retombées potentielles s'en dégagent. Celles-ci concernent l'avancement des connaissances scientifiques sur la RP des rapatriés ainsi que l'utilisation que peuvent faire des gestionnaires ou des professionnels de la psychologie organisationnelle des connaissances générées par cette recherche.

### **Recherches futures**

La recherche rapportée dans la présente thèse établit que le maintien du contact par l'organisation durant l'assignation joue un rôle important au regard d'une RP réussie; cette pratique organisationnelle affecte trois indicateurs d'une RP réussie. Une piste de recherche future peut être envisagée afin de vérifier plus précisément quel représentant de l'organisation est le mieux placé pour entretenir ce lien (un coordonnateur de mission, le supérieur immédiat, etc.), quel médium (courriel, téléphone, visio-conférence, en personne) et quel rythme de contact (p. ex., au mois)

sont les plus efficaces, et dans quel objectif ce lien doit être maintenu (garder le membre informé des changements au SPVM, valoriser son travail en mission, le rassurer au regard de son retour, etc.) pour faciliter la RP. En s'inspirant à la fois des résultats de la présente recherche et de ceux de Cox (2004), qui démontrent que le niveau de proximité des relations de communication (famille, amis, collègues, supérieurs, etc.) et la satisfaction face à l'usage des technologies de l'information sont significativement liés à l'ajustement au retour, il serait effectivement pertinent de mener une recherche visant à évaluer l'effet potentiellement médiateur de ces différentes conditions de contact. Notamment, considérant l'important développement des technologies de la communication, il est certes à propos d'examiner de façon circonscrite leur effet potentiel sur la RP. Alors que peu d'études recensées s'intéressent à ce sujet, des études portant sur les équipes internationales (*global virtual teams*) pourraient s'avérer utiles pour orienter de futures recherches à cet égard (p. ex. : Hoffman, Blasi, Ćulum, Dragšić, & Ewen, 2014; Kirkman, Rosen, Tesluk, & Gibson, 2004; Zakaria, Amelinckx, & Wilemon, 2004). Quant à la perception d'un soutien général de la part de l'organisation, considérant son importance dans la réussite de la RP, il s'avère assurément utile de cerner ce qui contribue à une telle perception.

Par ailleurs, un devis longitudinal avec des mesures pré et post mission permettrait de mieux cerner l'impact de l'expérience outremer sur les indicateurs de réussite de la RP. Un tel devis permettrait également de pousser plus avant l'étude au sujet du développement des compétences des expatriés et du réinvestissement de ces

compétences au retour. Puis, considérant que le concept de réussite de la RP puisse varier selon les différentes organisations et les objectifs liés aux assignations qu'elles poursuivent, il serait pertinent qu'un projet de recherche futur se concentre sur les paradigmes de la réussite de la RP et ses indicateurs au sein du milieu policier, afin de cerner encore mieux les particularités de cette population. Cependant, couvrir un bassin nettement plus large d'expatriés liés à d'autres types d'organisations s'avérerait nécessaire afin d'avancer des conclusions ayant un pouvoir de généralisation plus élevé que lorsqu'un seul type de participants est considéré. Enfin, pour aller au-delà de l'étude exploratoire relatée dans la présente thèse, il pourrait être intéressant de procéder à la validation des échelles de mesure résultant des analyses en composantes principales menées dans le cadre de cette recherche.

### **Retombées pour les organisations assignant des employés à l'international**

La juxtaposition des bénéfices et des coûts organisationnels attire l'attention non seulement des chercheurs mais aussi des gestionnaires sur la nécessité de comprendre le vécu des rapatriés et les pratiques qui favorisent leur réintégration (Stevens et al., 2006). Divers écrits soulignent d'ailleurs que la réintégration est une étape négligée par les organisations (Halpern, 2005; Paik, Segaud, & Malinowski, 2002; Stevens et al., 2006; Vidal et al., 2007a). Avec les résultats de recherche exposés dans la présente thèse, les organisations assignant des employés à l'international ont des leviers clairement identifiés afin d'exercer leur plein pouvoir organisationnel, dans le but de maximiser la réussite de la RP. Considérant que la recherche a été menée uniquement auprès d'une

population des services de l'ordre, cela s'applique surtout aux organisations policières. Les limites de généralisation seront d'ailleurs soulignées plus loin.

En plus des débriefings de retour qui prévalent généralement dans la majorité des organisations, d'autres mécanismes favorisant une RP réussie sont mis en lumière. Ainsi, les organisations intéressées ont certainement avantage à mettre en place des moyens formels efficaces pour maintenir un contact avec leurs employés assignés à l'étranger. Aussi, les organisations pourraient veiller à sensibiliser leurs membres et leurs gestionnaires demeurant au Québec aux réalités des assignations internationales, afin d'instaurer une culture organisationnelle sensible aux besoins des rapatriés et, qui plus est, afin d'instaurer une culture qui valorise l'expérience internationale des rapatriés. Enfin, les organisations pourraient tenter de s'assurer que l'expatrié connaisse quelque temps avant la fin de sa mission le poste qu'il occupera au retour ou, du moins, veiller à ce que le rapatrié reçoive de l'information claire sur le poste et travail qui lui est assigné à sa rentrée dans l'organisation. Tant les gestionnaires que les agents et accompagnateurs de changement que sont les professionnels du domaine de la psychologie du travail et des organisations peuvent jouer un rôle actif au regard de la RP, en misant sur les pratiques de soutien prévalentes que sont 1) le maintien du contact avec les expatriés, 2) l'information sur le la poste occupé au retour et 3) le soutien organisationnel général, puis enfin, 4) un environnement de travail accueillant qui repose sur les attitudes positives des membres de l'équipe du rapatrié. Des mesures concrètes

servant à déployer ces pratiques de soutien devraient permettre d'observer les bénéfices des investissements faits pour assigner des employés à l'international.

Au-delà de l'impact des facteurs organisationnels, bien que les organisations ne puissent pas toujours exercer un pouvoir sur le contrôle des variables individuelles, elles peuvent néanmoins tenir compte de celles-ci dans les mesures de soutien organisationnel offertes pendant et après l'assignation. Ainsi, les actions mises en place pour favoriser une RP réussie pourraient être modulées en fonction de l'ancienneté des personnes ou de leur position hiérarchique au sein de l'organisation.

Cette recherche met également en lumière des pistes comportementales pour les personnes qui vivent une mission internationale et qui souhaitent exercer un pouvoir sur leur processus de RP. Le lien établi entre le maintien du contact par l'organisation et divers indicateurs de réussite de la RP indique aux expatriés l'importance de ne pas se déconnecter complètement de leur organisation durant leur séjour à l'étranger. D'autre part, le fait que le maintien du contact avec les collègues ne ressort pas comme prédicteur d'une RP réussie les informe sur le fait que l'entretien du lien avec les collègues de travail sur une base informelle ne serait pas suffisant pour faciliter leur RP. Les expatriés ont donc avantage à chercher à consolider un lien formel avec un représentant de l'organisation durant leur mission à l'étranger. Ensuite, les résultats suggèrent aux personnes préoccupées par leur niveau de performance au travail au retour de prendre les moyens mis à leur disposition pour cumuler de l'information sur le poste

qu'ils occuperont au retour de leur mission. Par ailleurs, considérant que la qualité de l'accueil et du soutien de l'équipe de travail au retour prédit au moins marginalement la satisfaction au travail, les personnes ont intérêt à veiller, avant leur départ ainsi que durant leur assignation, à entretenir des relations de qualité avec l'équipe de travail qui les accueillera au retour. À titre d'exemple, cela peut s'exprimer par une attention accordée à l'image projetée par les courriels, photos et vidéos transmis à leurs collègues durant l'assignation. Elles pourraient, par exemple, chercher à susciter l'empathie et l'intérêt face aux réalisations accomplies et aux défis vécus durant l'assignation internationale et éviter d'induire de la jalousie ou une perception erronée de l'expérience internationale vécue.

Pour finir, les organisations qui sont pressées de voir les rapatriés redevenir rapidement efficaces au travail pourront « *prendre leur mal en patience* », à la condition de ne pas négliger pour autant la mise en place de mesures de soutien appropriées. Les responsables des missions internationales ou les professionnels en psychologie du travail et des organisations, qui peuvent être appelés à favoriser la RP à titre de consultants externes ou internes, peuvent en effet considérer le facteur temps comme un allié important dans la réussite de la RP et en informer les gestionnaires et autres employés. Tous les membres de l'organisation, incluant les rapatriés eux-mêmes, risquent ainsi d'être plus enclins à faire preuve d'indulgence et à avoir confiance dans le processus de réintégration.

### **Forces et limites de la recherche**

Alors que de nombreuses études abordent les facteurs organisationnels et individuels facilitant l'expérience de réintégration chez divers échantillons d'expatriés, la recension des écrits a permis de constater que la majorité de celles-ci ciblent surtout des employés travaillant pour des compagnies privées internationales. Considérant les particularités d'un milieu policier et les nombreuses missions auxquelles participent d'année en année les services de l'ordre, la présente recherche permet d'apporter une contribution à la fois originale et pertinente aux écrits sur le sujet. L'apport original de cette recherche ne se limite pas à la population concernée. Il s'observe également au niveau de la méthode de recherche. En premier lieu, alors que de nombreuses recherches recensées rapportent des données qualitatives collectées auprès d'échantillons restreints, la méthode déployée dans la présente recherche, de nature quantitative, permet un degré d'inférence supérieur à celles-là. En second lieu, les analyses faites permettent de bien camper la conceptualisation d'une RP réussie et de confirmer la nature multifactorielle de ce phénomène. Les résultats des analyses en composantes principales ouvrent également la voie à une modélisation des facteurs organisationnels à considérer au regard de la RP. Enfin, les analyses de régression multiple ont permis de cibler, parmi l'ensemble des nombreuses conditions, pratiques et obstacles relevés dans la littérature, des facteurs qui semblent avoir le potentiel de prédire la réussite de la RP.

Au-delà de ces éléments, il est également important de souligner que cette recherche est ancrée dans une réalité concrète qui répond non seulement à un besoin de

connaissances, mais aussi à un besoin d'orientation au sein d'une organisation. Elle prend également ses assises sur une recension exhaustive des écrits sur le sujet et sur la création d'échelles de mesures théoriques permettant d'évaluer différentes facettes du phénomène de la réussite de la RP. Utilisant des échelles non validées, la recherche fait une utilisation rigoureuse des résultats des analyses en composantes principales dans les analyses subséquentes (p. ex., de nombreux items ont été éliminés et seuls les facteurs affichant un niveau d'alpha satisfaisant ont été utilisés). Enfin, le taux de réponse est satisfaisant et la taille de l'échantillon est suffisante pour procéder aux analyses nécessaires. L'échantillon est également représentatif de la population-cible. Malgré cet apport original et ces forces, la présente recherche comporte des limites. Certaines de ces limites sont relatives à l'échantillon, d'autres aux outils de mesure utilisés et, finalement, au devis d'analyse utilisé.

En ce qui a trait aux limites relatives à l'échantillon, bien que la population particulière ciblée contribue au caractère original de la recherche, elle en limite toutefois la généralisation des résultats. Aussi, malgré que la taille de l'échantillon ait permis d'effectuer les analyses statistiques prévues dans le protocole de recherche, celle-ci demeure limitée. Par ailleurs, bien que les proportions d'hommes et de femmes dans l'échantillon soit représentatives de la population ciblée, il n'en demeure pas moins que les femmes sont sous-représentées dans cet échantillon. Il peut en avoir découlé un effet de taille dans les analyses visant à évaluer un effet potentiel du genre sur les liens établis. Il conviendrait donc de procéder à des recherches qui auraient comme visées



d'élargir les frontières de la population concernée et d'obtenir un échantillon bien proportionné en fonction des variables individuelles étudiées.

Parmi les limites liées aux outils de mesure, le fait que les données utilisées soient auto-rapportées implique que la perception des rapatriés a pu être influencée par divers facteurs, dont leur expérience organisationnelle avant mission, leur attitude générale à l'égard de leur supérieur ou de leur organisation, leur niveau d'introspection ou même de déni par rapport à leur vécu post-réintégration. Aussi, pour les participants de retour depuis assez longtemps (p. ex., 25 % des participants sont de retour de leur dernière assignation depuis 2 ans et plus), l'effet du temps et de l'oubli peut avoir influencé leurs réponses, celles-ci risquant d'être impressionnistes ou d'être le reflet d'un effet de halo, par exemple, plutôt qu'un rapport juste de l'expérience vécue. L'effet du temps peut également avoir créé une tendance centrale affectant la variance des résultats. En outre, il est possible que les échelles de Likert en 4 points, plutôt, par exemple, que des échelles de Likert en 6 ou 7 points, aient également favorisé une tendance centrale, ce qui pourrait expliquer pourquoi certains pourcentages de variance expliquée rapportés sont faibles.

Enfin, puisque les outils utilisés ont été bâtis sur mesure pour les fins de la présente recherche, ils n'ont donc pas été validés préalablement à celle-ci. Ils comportent par conséquent certaines faiblesses. À titre d'exemple, de nombreux items ont dû être éliminés suite aux analyses en composantes principales, pour en arriver à

obtenir des niveaux d'alpha satisfaisants. Aussi, parce qu'ils ne présentaient pas un alpha suffisant, l'effet de certains facteurs organisationnels n'ont pas été évalués, c'est notamment le cas pour les pratiques d'accueil et d'orientation au retour et les pratiques de soutien à la gestion de la carrière. Une validation préalable des échelles de mesure résultant de la présente recherche aurait certainement pu apporter plus de solidité aux résultats. Pour finir, le devis utilisé dans la présente recherche comporte aussi certaines limites, puisqu'il n'a pas fait usage de mesures longitudinales ou de groupes-contrôle permettant de cerner l'effet de certaines variables sur les résultats.

Tout en se souciant de réunir des conditions à la fois optimales et réalistes pour mener des recherches futures, il convient de nommer certaines mesures pouvant être envisagées pour pallier ces limites relatives aux instruments de mesure et au devis de recherche déployé. D'une part, il serait opportun d'identifier des sources d'information pertinentes autres que celle des rapatriés eux-mêmes (p. ex., obtenir l'avis des supérieurs et des pairs). L'utilisation d'outils autres qu'un questionnaire, ou du moins en complément au questionnaire, pourrait aussi être envisagée (p. ex., des mesures périodiques de l'état de bien-être psychologique à l'aide d'un outil conçu à cette fin). Puis, tel que mentionné plus haut, une étude longitudinale qui comprendrait notamment des mesures pre et post mission enrichirait grandement les connaissances sur le sujet de la RP. Une attention devrait par ailleurs être portée sur les moments les plus propices pour collecter les données.

## **Conclusion**

Dans un contexte de mondialisation ou la mobilité de la main-d'œuvre augmente, la réintégration professionnelle (RP) après une assignation internationale est un enjeu dont les gestionnaires doivent se soucier, puisqu'il s'agit d'une phase cruciale du processus d'assignation internationale pouvant avoir plusieurs implications sur les organisations et leurs employés. L'organisation détient la responsabilité et le pouvoir de favoriser la réussite de la RP de ses rapatriés. Cela peut s'accomplir par le déploiement de certaines pratiques organisationnelles et par l'adaptation des caractéristiques de l'environnement de travail au retour afin de s'assurer que celui-ci soit propice à une RP réussie.

Le Service de Police de la Ville de Montréal (SPVM) participe aux opérations internationales de maintien de la paix onusiennes depuis 20 ans. Le désir de l'organisation d'optimiser les pratiques mises en place pour faciliter la RP de ses rapatriés a servi d'élément déclencheur à la recension des écrits et aux objectifs de recherche qui s'ensuivirent. Toutefois, les particularités de la population visée limitent les possibilités d'y généraliser les résultats scientifiques actuels. Nonobstant cet obstacle, un questionnaire a été bâti sur mesure pour bien cerner les pratiques de soutien organisationnel qui méritent une attention particulière. Cet instrument de collecte de données auto-rapportées comprend différents indicateurs de réussite de la RP ainsi qu'une liste de pratiques de soutien organisationnel, de caractéristiques de

l'environnement de travail et des variables individuelles recensées à l'égard de la RP. Utilisant la plateforme SurveyMonkey.com, l'invitation à participer à la recherche a été envoyée à un bassin de policiers et policières du SPVM ayant participé à au moins une mission internationale de maintien de la paix et étant de retour à Montréal depuis au moins six mois et pas plus de trois ans. Au total, 116 personnes issues de ce bassin ont répondu au questionnaire.

L'objectif premier de cette recherche était d'identifier, parmi les pratiques de soutien organisationnel et les caractéristiques de l'environnement de travail relevées, celles qui sont les meilleurs prédicteurs d'une RP réussie chez la clientèle policière. À cet égard, l'information et une perception positive du soutien offert par l'organisation méritent d'être au premier plan des cibles de travail de l'organisation. En effet, des analyses de régression multiple permettent de conclure que, sur les 11 pratiques organisationnelles et caractéristiques de l'environnement de travail considérées dans le cadre de la présente thèse, le maintien du contact par l'organisation durant la mission à l'étranger, la connaissance du poste au retour et le soutien organisationnel général perçu sont des prédicteurs uniques significatifs sur l'un ou l'autre des indicateurs d'une RP réussie. À cela s'ajoute une tendance prédictive de l'accueil et du soutien de l'équipe de travail au retour.

Le second objectif consistait à évaluer l'impact potentiel des variables individuelles sur la RP. Ainsi donc, l'étude met en lumière l'importance d'accorder une

attention à certaines variables individuelles des rapatriés, telles que l'ancienneté et la position hiérarchique. À cela s'ajoute une tendance prédictive du genre et du temps écoulé depuis le retour. Un troisième objectif, de nature complémentaire à l'étude des facteurs qui contribuent à une RP réussie, consistait à évaluer si les policiers rapatriés perçoivent avoir développé leurs habiletés à travailler en contexte multiculturel. Or, les résultats rendent compte d'une évaluation positive des participants à cet égard.

Malgré ses limites sur le plan de la généralisation et l'utilisation d'un instrument de mesure non préalablement validé, la présente recherche contribue de façon originale et pertinente au développement des connaissances sur la RP, suite à une assignation internationale. En premier lieu, cette recherche s'intéresse à une population rarement étudiée dans le domaine de recherche ciblé, soit le corps policier participant à des opérations internationales de maintien de la paix. En second lieu, elle aborde la problématique de la réussite de la RP dans un large spectre appuyé par une recension exhaustive des écrits scientifiques, lesquels soutiennent la création d'échelles de mesure théoriques visant à évaluer différentes facettes du phénomène d'une RP réussie. En troisième lieu, de par le fait qu'elle utilise une méthode quantitative avec un échantillon de bonne taille, ce qui a permis d'appliquer des techniques d'analyses statistiques inférentielles. En dernier lieu, la présente recherche permet de bien camper la conceptualisation d'une RP réussie et de confirmer la nature multifactorielle de ce phénomène. Au-delà de ces éléments de contribution au développement des connaissances, il est tout aussi important de souligner que cette recherche est ancrée

dans une réalité concrète et qu'elle apporte des réponses scientifiques à des questions d'ordre pratique. Enfin, les résultats de cette recherche exploratoire et les réflexions qui en émanent ouvrent la voie à diverses pistes de recherche futures. À ce sujet, il importe, entre autres : de cerner les conditions particulières favorisant un contact optimal avec les expatriés; de chercher soit à circonscrire la population policière pour bien camper ses particularités, soit d'élargir la population visée à des expatriés appartenant à divers types d'organisations; de maximiser l'apport des données empiriques en pensant, par exemple, à un devis longitudinal; et de valider les échelles de mesure résultant de la présente recherche.

En conclusion, la recherche présentée dans cette thèse aura servi à mettre en lumière plusieurs éléments conceptuels et méthodologiques qui, nous l'espérons, seront utiles à la communauté des chercheurs qui s'intéressent à la gestion des ressources humaines internationales, que ce soit dans les organisations policières ou non. Les analyses effectuées ont permis de cibler, parmi l'ensemble des nombreuses conditions, pratiques et obstacles relevés dans la littérature, des facteurs qui semblent avoir le potentiel de prédire la réussite de la RP et plusieurs pistes de recherches futures sont ouvertes.

## Références



- Adler, N. J. (1981). Re-entry: Managing cross-cultural transitions. *Group and Organizational Studies*, 6, 341-356.
- Allen, D., & Alvarez, S. (1998). Empowering expatriates and organizations to improve repatriation effectiveness. *Human Resource Planning*, 21(4), 29-39.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Arnaez, N., Arizkuren, A., Muñiz, A., & Sánchez M. E. (2014). New approaches on repatriation research: Studying the relevance of individual and contextual factors. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 12, 326 – 344.
- Baruch, Y., & Altman, Y. (2002). Expatriation and repatriation in MNCs: A taxonomy. *Human Resource Management*, 41, 239-259.
- Baruch, Y., Steele, D. J., & Quantrill, G. A. (2002). Management of expatriation and repatriation for novice global players. *International Journal of Manpower*, 23, 659-674.
- Bernard, J. (2007). *La réintégration optimale des policiers et policières à la Sureté du Québec suite à une mission de maintien de la paix à l'étranger : une perspective de gestion*. Mémoire de maîtrise inédit, École nationale d'administration publique, Québec, QC.
- Black, J. S. (1992). Coming home: The relationship of expatriate expectations with repatriation adjustment and job performance. *Human Relations*, 45, 177-192.
- Black, J. S. (1994). Okaerinasai: Factors related to Japanese repatriation adjustment. *Human Relations*, 47, 1489-1508.
- Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1991). When Yankee comes home: Factors related to expatriate and spouse repatriation adjustment. *Journal of International Business Studies*, 22, 671-694.
- Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1999). The right way to manage expats. *Harvard Business Review*. March/April, 52-61.

- Black, J. S., Gregersen, H. B., & Mendenhall, M. E. (1992). Toward a theoretical framework of repatriation adjustment. *Journal of International Business Studies, 16*, 737-760.
- Blais, A., Thompson, M. M., & McCreary, D. R. (2009). The development and validation of the army post-deployment reintegration scale. *Military Psychology, 21*, 365-386.
- Bonache, J. (2005). Job satisfaction among expatriates, repatriates and domestic employees: The perceived impact of international assignments on work-related variables. *Personnel Review, 34*, 110-124.
- Bossard, A. B., & Peterson, R. B. (2005). The repatriate experience as seen by American expatriates. *Journal of World Business, 40*, 9-28.
- Cattell, R. B. (1966). The scree test for the number of factors. *Multivariate Behavioral Research, 1*, 245-276.
- Cerdin, J. L., & Le Pargneux, M. (2009). Vers une définition multidimensionnelle de la réussite de la mobilité internationale. *Revue management et avenir, 25*, 55-78.
- Cesário, F., Chambel, M. J., & Guillén, C. (2014). What if expatriates decide to leave? The mediation effect of the psychological contract fulfilment. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management, 12*, 103-122.
- Chi, S. C. S., & Chen, S. C. (2007). Perceived psychological contract fulfillment and job attitudes among repatriates. An empirical study in Taiwan. *International Journal of Manpower, 28*, 474-488.
- Ching-Hsiang, L. (2003). *An examination of factors influencing Taiwanese repatriates' intentions to leave their organization: A study of international human resource development*. Thèse de doctorat inédite, College of Graduate Studies, University of Idaho.
- Chiasson, N. (1999). *Les croyances à l'égard du bonheur et son évaluation subjective chez des gens d'Amérique du Nord et d'Amérique Centrale*. Thèse de doctorat inédite, Université de Montréal, QC.
- Cox, J. B. (2004). The role of communication, technology, and cultural identity in repatriation adjustment. *International Journal of Intercultural Relations, 28*, 201-219.

- Cropanzano, R., Wright, T.A. (1999). A 5-year study of change in the relationship between well-being and job performance. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 51, 252-265.
- Dagenais-Desmarais, V., & Privé, C. (2010). Comment améliorer le bien-être psychologique au travail? *Gestion*, 35(3), 69-77.
- Duoto, M. A. (2002). *Factors influencing job satisfaction of repatriated managers*. Thèse de doctorat inédite, University of San Diego, CA.
- Eisinga, R., Te Grotenhuis, M., & Pelzer, B. (2012). The reliability of a two-item scale: Pearson, Cronbach or Spearman-Brown? *International Journal of Public Health*, 58, 637-642.
- Elkin, J, Cathro, V, & Elkin, J. (2012). The e-mentoring of expatriates: Mapping existing research domains and new opportunities. *European Journal of International Management*, 6, 45-62.
- Feldman, D. C. (1991). Repatriate moves as career transitions. *Human Resource Management Review*, 1, 163-178.
- Feldman, D. C., & Tompson, H. B. (1993). Expatriation, repatriation, and domestic geographical relocation: An empirical investigation of adjustment to new job assignments. *Journal of International Business Studies*, 24, 507-529.
- Frank, M. G., McConkey, K. M., Huon, G. F. & Hesketh, B. L. (1995). *Individual perspectives on police ethics*, Ethics and Policing, Payneham, National Police Research Unit, Australie.
- GMAC Global Relocation Services, National Foreign Trade Council, & Society for Human Resource Management Global Forum. (2002). *Global Relocation Trends 2001 Survey Report*. New York, NY: Windham International.
- Gomez-Meija, L., & Balkin, D. (1987). The determinates of managerial satisfaction with the expatriation and repatriation process. *Journal of Management Development*, 6(1), 7-17.
- Gregersen, H. B. (1992). Commitments to a parent company and a local work unit during repatriation. *Personnel Psychology*, 45, 29-54.
- Gregersen, H. B., & Black, J. S. (1990). A multifaceted approach to expatriate retention in overseas assignments. *Group and Organization Studies*, 15, 461-485.

- Gregersen, H. B., & Black, J. S. (1995). Global executive development: Keeping high performers after international assignments. *Journal of International Management*, 1(1), 3-31.
- Gregersen, H. B., & Black, J. S. (1996). Multiple commitments upon repatriation : The Japanese experience. *Journal of Management*, 22, 209-229.
- Gregersen, H. B., & Stroh, L. K. (1997). Coming home to the arctic cold : Antecedents to Finnish expatriate and spouse repatriation adjustment. *Personnel Psychology*, 50, 635-654.
- Halpern, J. (2005). *The dilemma of repatriation: Managing expatriate expectations*. Thèse de doctorat inédite, The Steinhardt School of Education, New York University, NY.
- Hammer, M. R., Hart, W., & Rogan, R. (1998). Can you go home again? An analysis of the repatriation of corporate managers and spouses. *Management International Review*, 38, 67-86.
- Harvey, M. (1982). The other side of foreign assignments: Dealing with the repatriation dilemma. *Columbia Journal of World Business*, 17(1), 53-59.
- Harvey, M. (1989). Repatriation of corporate executives: An empirical study. *Journal of International Business Studies*, 20, 131-144.
- Harvey, M., & Moeller, M. (2009). Expatriate managers: A historical review. *International Journal of Management Reviews*, 11, 275-296.
- Hattingh, M., Matthee, M., & Loriet, H. (2013). Internet use and degree of flow experienced by expatriates in the Kingdom of Saudi Arabia (sommaire). *Proceedings of the South African Institute for Computer Scientists and Information Tehcnologists Conference*, East London, Afrique du Sud.
- Hoffman, D. M., Blasi, B., Ćulum, B., Dragšić, Ž, & Ewen, A. (2014). The methodological illumination of a blind spot: Information and communication technology and international research team dynamics in a higher education research. *Higher Education*, 67, 473-495.
- Hurn, B. J. (1999). Repatriation - the toughest assignment of all. *Industrial and Commercial Training*, 31, 224-231.
- Hyder, A. S., & Lövblad, M. (2007). The repatriation process: A realistic approach. *The Career Development International*, 12, 264-281.

- Jassawalla, A., Connolly, T., & Slojkowski, L. (2004). Issues of effective repatriation: A model and managerial implications. *SAM Advanced Management Journal*, 69(2), 38-46.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., Patton, G. K. (2001). The job satisfaction – job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.
- Kiely, J. A., & G. S. Peek (2002). The culture of the British police: Views of police officers. *The Service Industries Journal*, 22, 167-183.
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P.E., & Gibson, C. B. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. *Academy of Management Journal*, 47(2), 1-18.
- Kline, R. B. (2005). *Principle and practice of structural equation modeling*. New York, NY : Guilford.
- Lazarova, M., & Caligiuri, P. (2001). Retaining repatriates: The role of organizational support practices. *Journal of World Business*, 36, 389-401.
- Lazarova, M., & Cerdin, J. L. (2007). Revisiting repatriation concerns: Organizational support versus career and contextual influences. *Journal of International Business Studies*, 38, 404-429.
- Lee, H. W., & Liu, C. H. (2007). An examination of factors affecting repatriates' turnover intentions. *International Journal of Manpower*, 28, 122-134.
- Linehan, M., & Scullion, H. (2002). Repatriation of European female corporate executives: An empirical study. *The International Journal of Human Resource Management*, 13, 254-267.
- MacDonald, S., & Arthur, N. (2005). Connecting career management to repatriation adjustment. *Career Development International*, 10, 145-160.
- Malek, A., Jaguli, A. R., & Palil, M. R. (2013). Enhancing social integration and work performance: The role of expatriates significant other. *Asian Social Science*, 9, 215-226.
- Manning, P.K., & L.J. Redlinger (1991). Invitational Edges. Dans C.B. Klockars & S. D. Mastrovski, S.D. (Éds), *Thinking about Police* (pp. 398-413). New York, NY: McGraw-Hill.
- Martin, J. N. (1984). The intercultural re-entry: Conceptualization and directions for future research. *International Journal of Intercultural Relations*, 8, 115-134.

- Martin, D. C., & Anthony, J. J. (2006). The repatriation and retention of employees: Factors leading to successful programs. *International Journal of Management, 23*, 620-631.
- Martin, J. N., & Harrell, T. (1996). Reentry training for intercultural sojourners. Dans R. S. Bhagat (Éd.), *Handbook of intercultural training* (2<sup>e</sup> éd., pp. 307-326). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review, 11*, 299-326.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*, 224-247.
- Napier, N. K., & Peterson, R. B. (1991). Expatriate re-entry: What do repatriates have to say? *Human Resource Planning, 14*, 19-28.
- Naumann, E. (1993). Organizational predictors of expatriate job satisfaction. *Journal of International Business Studies, 24*, 61-80.
- O'Connor, B. P. (2000). SPSS and SAS programs for determining the number of components using parallel analysis and Velicer's MAP test. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers, 32*, 396-402.
- Olds, D., & Howe-Walsh, L. (2014). Why repatriates resign: Interviews with those who left. *International Journal of Academic Research in Management, 3*, 11-30.
- Osland, J. S. (2000). The journey inward: Expatriate hero tales and paradoxes. *Human Resource Management, 39*, 227-238.
- Osman-Gani, A., & Hyder, A. S. (2008). Repatriation readjustment of international managers: An empirical analysis of HRD interventions. *The Career Development International, 13*, 456-475.
- Paik, Y., Segaud, B., & Malinowski, C. (2002). How to improve repatriation management: Are motivations and expectations congruent between the company and expatriates? *International Journal of Manpower, 23*, 635-648.
- Pallant, J. (2007). *SPSS Survival Manual*, New-York, NY: McGraw-Hill.
- Reiner, R. (1994). *The Politics of the Police*. New York, NY: Havester Wheatsheaf.

- Riusala, K. & Suutari, V. (2000). Expatriation and Careers: Perspectives of Expatriates and Spouses. *Career Development International*, 5, 81-90.
- Saba, T., & Chua, R. (1999). Gérer la mobilité internationale : problèmes de rapatriement et efficacité des pratiques de gestion. *Management International*, 3(2), 57-68.
- Scullion, H. (1992). Strategic recruitment and development of the international manager: Some European considerations. *Human Resource Management Journal*, 3, 57-69.
- Searle, W., & Ward, C. (1990). The prediction of psychological and socio-cultural adjustment during cross-cultural transitions. *International Journal of Intercultural Relations*, 14, 449-464.
- Shieh, C-J., & Pei, Y. (2014). Effects of sound repatriation measure on expatriate satisfaction in medicine industry. *Studies on Ethno-Medicine*, 8, 15-21.
- Solinger, O. N., van Olffen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70-83.
- Sreeleakha, P., & Mohan Raj, P. (2014). An examination of factors influencing repatriates loyalty. *International Journal of Management and Business Research*, 4, 255-264.
- Stahl, G., Chua, C. H., Caligiuri, P., Cerdin, J., & Taniguchi, M. (2009). Predictors of turnover intentions in learning-driven and demand-driven international assignments: the role of repatriation concerns, satisfaction with company support, and perceived career advancement opportunities. *Human Resource Management*, 48, 89-109.
- Stevens, M. J., Oddou, G., Furuya, N., Bird, A., & Mendenhall, M. (2006). HR factors affecting repatriate job satisfaction and job attachment for Japanese managers. *International Journal of Human Resource Management*, 17, 831-841.
- Stroh, L. K. (1995). Predicting turnover among repatriates: Can organizations affect retention rates? *International Journal of Human Resource Management*, 6, 443-456.
- Stroh, L. K., Gregersen, H. B., & Black, J. S. (1998). Closing the gap: Expectations versus reality among repatriates. *Journal of World Business*, 33, 111-124.
- Stroh, L. K., Gregersen, H. B., & Black, J. S. (2000). Triumphs and tragedies: Expectations and commitments upon repatriation. *International Journal of Human Resource Management*, 11, 681-697.

- Sussman, N. M. (2000). The dynamic nature of cultural identity throughout cultural transitions: Why home is not so sweet. *Personality and Social Psychological Review*, 4, 355-373.
- Sussman, N. M. (2001). Repatriation transitions: Psychological preparedness, cultural identity, and attributions among American managers. *International Journal of Intercultural Relations*, 25, 109-123.
- Suutari, V., & Brewster, C. (2001). Expatriate management practices and perceived relevance: Evidence from Finnish expatriates. *Personnel Review*, 30, 554-577.
- Suutari, V., & Brewster, C. (2003). Repatriation: Empirical evidence from a longitudinal study of careers and expectations among Finnish expatriates. *The International Journal of Human Resource Management*, 14, 1132-1151.
- Suutari, V., & Valimaa, K. (2002). Antecedents of repatriation adjustment: New evidence from Finnish repatriates. *International Journal of Manpower*, 23, 617-634.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6<sup>e</sup> éd.). Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Tung, R. L. (1998). American expatriates abroad: From neophytes to cosmopolitans. *Journal of World Business*, 33, 125-44.
- Van Katwyk, P. T., Fox, S., Spector, P. E., & Kelloway, E. K. (2000). Using the Job-Related Affective Well-Being Scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 219-230.
- Vidal, E. S., Valle, R. S., & Aragón, I. B. (2007a). The adjustment process of Spanish repatriates: A case study. *International Journal of Human Resource Management*, 18, 1396-1417.
- Vidal, E. S., Valle, R. S., & Aragón, I. B. (2007b). Antecedents of repatriates' job satisfaction and its influence on turnover intentions: Evidence from Spanish repatriated managers. *Journal of Business Research*, 60, 1272-1281.
- Vidal, E. S., Valle, R. S., Aragón, I. B., & Brewster, C. (2007). Repatriation adjustment process of business employees: Evidence from Spanish workers. *International Journal of Intercultural Relations*, 31, 317-337.
- Ward, C., & Kennedy, A. (1993). Psychological and socio-cultural adjustment during cross-cultural transitions: A comparison of secondary students overseas and at home. *International Journal of Psychology*, 28, 129-147.



- Wolfe, M. M. (2005). *Repatriate distress: Clarifying the impact of sojourner cultural involvement and sojourner expectations*. Thèse de doctorat inédite, University of California.
- Yan, A., Zhu, G. & Hall, D.T. (2002). International assignments for career building: A model agency relationships and psychological contracts. *Academy of Management Review*, 27, 373-392.
- Zakaria, N., Amelinckx, A., & Wilemon, D. (2004). Working together apart? Building a knowledge-sharing culture for global virtual teams. *Creativity and Innovation*, 13, 15-29.

## **Appendice A**

### **Synopsis des principales études recensées**

Référence	Type de travaux	Description sommaire de la méthode
1 Adler (1981)	Recherche qualitative et quantitative	Deux cent rapatriés canadiens employés par des entreprises privées et par le gouvernement canadien. Les assignations étaient d'une durée moyenne de deux ans et avaient eu lieu en Afrique, en Asie, en Amérique latine et dans les Caraïbes.
2 Allen et Alvarez (1998)	Recherche qualitative	Cent cinquante cadres de multinationales américaines ayant vécu une expatriation. Les données ont été récoltées à partir de trois études qui ont eu lieu entre 1989 et 1995. La première étude a eu lieu dans une grande multinationale américaine en 1991-1992, la deuxième auprès de cadres expatriés en Chine entre 1993 et 1996 par une multinationale américaine et la troisième via le « University of Michigan Global Leadership Research Program ». Les entrevues ont toutes été conduites sur les lieux de travail des cadres, autant avec les cadres qui travaillaient dans les bureaux du siège de l'organisation que ceux qui avaient été expatriés au niveau local ou à l'étranger (Amériques Latines, Asie, Europe).
3 Arnaez, Arizkuren, Muñiz et Sánchez (2014)	Recension des écrits	Les auteurs s'intéressent de façon particulière aux variables individuelles et contextuelles qui influencent le processus d'intégration au retour d'une mission internationale.
4 Baruch et Altman (2002)	Recension et élaboration d'un modèle	Les auteurs révisent les cadres de références et pratiques de gestion des assignations internationales (au niveau de l'expatriation et de la réintégration) et les regroupent dans une taxonomie en cinq options reflétant différents ensembles de relations organisationnelles aux assignations internationales : mondiale, émissaire, périphérique, professionnel et opportuniste. Le cadre de référence qui décrit les configurations principales de ces différentes options génère un modèle général pour comprendre les enjeux organisationnels des assignations internationales. Des implications pratiques au niveau de la gestion des assignations sont présentées.
5 Baruch, Steele et Quantrill	Recherche qualitative	Quinze rapatriés et quatre agents de ressources humaines seniors ont été interrogés. Taux de réponse de 50 % : la moitié avait quitté l'organisation d'origine après le retour.

	(2002)		Tous les participants proviennent d'une entreprise privée de services financiers du Royaume-Uni de 12 000 employés. L'entreprise vise à s'installer sur le marché international mais n'a pas encore une culture d'internationalisation.
6	Bernard (2007)	Recherche qualitative	L'objectif de l'étude est d'identifier les difficultés vécues par les policiers canadiens de la Sûreté du Québec de retour d'une opération de maintien de la paix ainsi que les moyens d'optimiser leur réintégration. Le premier volet se veut exploratoire par une collecte auprès de 20 rapatriés par entrevues. Ceux-ci sont de retour depuis un maximum de deux ans d'une mission de neuf mois en Haïti. Le deuxième volet s'est déroulé en 2007 par des entrevues auprès de 8 gestionnaires et de 6 collègues des rapatriés. L'interprétation des données est appuyée par des écrits scientifiques, des entretiens avec des personnes-ressources et par une vigie des meilleures pratiques auprès d'autres corps policiers.
7	Black (1992)	Recherche quantitative	Cent soixante-quatorze rapatriés de quatre multinationales américaines de revenus supérieurs à un million de dollars. Ils sont de retour depuis 18 mois d'un séjour à l'étranger (26 pays non précisés). Le séjour a duré un minimum de neuf mois et en moyenne trois ans.
8	Black (1994)	Recherche quantitative	Cent soixante-treize rapatriés de sept grandes multinationales japonaises. Ils sont revenus depuis moins de 12 mois d'une assignation internationale d'une durée de plus de neuf mois (37 pays non précisés).
9	Black et Gregersen (1991)	Recherche quantitative	Cent vingt-cinq rapatriés de quatre grandes multinationales américaines. Ils sont de retour depuis un maximum de 18 mois. Leurs assignations dans 26 pays différents non-précisés a été d'une durée minimum de neuf mois et de trois ans en moyenne. Taux de réponse de 55 %.
10	Black, Gregersen et Mendenhall (1992)	Recension et élaboration d'un modèle	Cet article démontre en quoi la réintégration suite à une assignation internationale est différente des autres formes de réintégration au travail afin d'en justifier une investigation théorique et empirique distincte. Les auteurs font un relevé des écrits sur le sujet et proposent un cadre théorique présentant l'ajustement au retour et les différents facteurs ayant une influence sur celui-ci. Appuyés par des données issues d'articles scientifiques, ils présentent également un ensemble d'hypothèses qui pourraient servir de guide aux futures investigations sur le sujet.

12	Blais, Thompson et McCreary (2009)	Recherche quantitative	L'article présente le développement et la validation d'un instrument de mesure en trois études. La première supporte le modèle multidimensionnel des attitudes de réintégration ( $N = 327$ ). La deuxième raffine le modèle multidimensionnel ( $N = 474$ ) et la troisième ( $N = 519$ ) vérifie la validité prédictive de l'instrument. Les participants des trois études sont tous des militaires de la Défense Nationale Canadienne. Ils ont complété le questionnaire six mois après leur retour d'Afghanistan.
13	Bonache (2005)	Recherche quantitative	Un large échantillon d'employés étant restés dans l'organisation ( $n = 1616$ ), d'expatriés ( $n = 101$ ) et de rapatriés ( $n = 117$ ) travaillant tous pour une multinationale espagnole du domaine de la construction nommée Dragados y Construcciones, S.A. Cinquante-trois pourcent des 117 rapatriés de cette recherche ont vécu plus d'une assignation internationale tandis que 47 % en ont vécu seulement une. Soixante-sept pourcent sont de retour de leur dernière assignation depuis moins de trois ans tandis que 33 % le sont depuis plus de trois ans. La plupart des assignations sont réalisées en Amérique Latine et en Europe.
14	Bossard et Peterson (2005)	Recherche qualitative	Vingt rapatriés de sept multinationales américaines qui ont été interrogés dans des entrevues de 60 à 90 minutes en face à face ou au téléphone jusqu'à 16 mois après leur retour d'assignation.
15	Cesário, Chambel et Guillén (2014)	Recherche quantitative	Cent rapatriés d'une compagnie portugaise; questionnaires; analyses de modélisation par équations structurelles pour explorer les relations entre les différentes variables étudiées, soit la perception des pratiques de gestion des ressources humaines, le contrat psychologique et l'intention de quitter.
16	Cerdin et Le Pargneux (2009)	Recension et élaboration d'un modèle	En examinant 52 recherches conceptuelles ou empiriques, les auteurs font le constat d'une grande hétérogénéité des critères de réussite ou d'échec de la mobilité internationale. Ils proposent alors une clarification et une intégration de ces critères à la fois dans une perspective individuelle et organisationnelle vers une définition multidimensionnelle de la réussite de la mobilité internationale (expatriation et réintégration). La définition qu'ils proposent est développée à partir des écrits sur la carrière et sur la mobilité internationale.
17	Chi et Chen (2007)	Recherche quantitative	Cent trente-cinq rapatriés de seize multinationales situées en Taiwan. Les organisations sont dans les domaines suivants : banques et services financiers, manufacturier, électronique,

			équipement, transport, services publics et agences gouvernementales. La durée de l'assignation est de 2,76 ans en moyenne et l'ancienneté dans l'entreprise est de 1,5 an.
18	Ching-Hsiang (2003)	Recherche quantitative	Cent dix-huit rapatriés taiwanais travaillant pour des organisations taiwanaises faisant parties du Common Wealth 100 manufacturing (2001) (équivalent du Fortune 100 aux États-Unis). Ils ont passé au moins un an en assignation internationale et sont de retour depuis moins de deux ans.
19	Cox (2004)	Recherche quantitative	Cent un rapatriés américains revenant d'une mission humanitaire de deux ans en moyenne. Composé en majorité de femmes (71 %) et d'adultes dans la vingtaine (54 %), les rapatriés qui ont été assignés dans 44 pays différents ont répondu dans les 12 mois suivant leur retour. Soixante-quatre pourcent durant les 3 premiers mois, 21 % entre les 4 <sup>e</sup> et 6 <sup>e</sup> mois et 14 % entre le 7 <sup>e</sup> et le 9 <sup>e</sup> mois suivant leur retour.
22	Duoto (2002)	Recherche quantitative	Soixante-trois rapatriés américains provenant d'un bassin de 200 multinationales. Le répondant moyen est un homme âgé de 41 ans, caucasien, il travaille pour la compagnie depuis de 7 à 9 ans et détient un baccalauréat. Il revient d'une assignation d'une durée de trois ans et est de retour depuis deux ans.
23	Feldman (1991)	Recension et élaboration d'un modèle	Le chercheur examine la réintégration professionnelle sous l'angle du développement de carrière. À partir d'une recension des écrits dans le domaine de l'expatriation, de la réintégration et du développement de carrière, l'étude suggère un ensemble de critères pour évaluer l'efficacité du processus de réintégration professionnelle et identifie les facteurs clefs pouvant faciliter l'ajustement et la performance au travail des rapatriés. Il suggère également le rôle que pourrait jouer les programmes de développement de carrière dans la gestion de la réintégration professionnelle.
24	Feldman et Thompson (1993)	Recherche quantitative	Quatre cent cinquante-neuf participants : 296 assignés domestiques, 123 expatriés et 40 rapatriés. Soixante-dix-neuf pourcent des participants sont américains, la moyenne d'âge est de 32 ans, 67 % sont des hommes. Ils sont tous d'anciens diplômés d'une maîtrise en gestion internationale d'une école de gestion américaine. Taux de réponse est de 51 %.

26	Global Relocation Trends 2001 Survey Report	Recherche quantitative et qualitative	Cent cinquante gestionnaires de ressources humaines de niveau senior et/ou des gestionnaires de programmes de mobilité internationale dont 83 % proviennent de compagnie dont le siège social est aux États-Unis. Les 150 répondants représentent des compagnies englobant une population totale de 33 340 expatriés à travers le monde.
27	Gomez-Meija et Balkin (1987)	Recherche quantitative	Quatre-vingt-neuf gestionnaires rapatriés américains de retour d'expatriation qui ont eu lieu dans vingt pays étranger répartis sur les cinq continents (dont 50 % en Europe). Choisis aléatoirement parmi les rapatriés d'une large compagnie multinationale américaine. Les gestionnaires rapatriés proviennent de différents départements, mais 45 % sont gestionnaire dans le département de la production. Si on regarde le genre et l'âge : 95 % sont des hommes, 11 % d'entre eux sont dans la vingtaine, 39 % sont dans la trentaine, 34 % dans la quarantaine et 16 % dans la cinquantaine. La durée de leur assignation a été de moins d'un an pour 11 %, de 1 à 2 ans pour 29 %, de 3 à 4 ans pour 35 %, de 5 à 6 ans pour 15 %, de 7 à 10 ans pour 9 % et de 11 ans et plus pour 1%. Ils ont tous été assignés avec leurs familles.
29	Gregersen (1992)	Recherche quantitative	Cent soixante-quatorze cadres de niveau intermédiaire et de plus haut niveau rapatriés. Ils travaillent pour cinq grandes compagnies multinationales américaines de différents domaines dont le transport, les banques, l'énergie et les produits industriels. Les rapatriés ont complété une assignation internationale de plus de neuf mois (moyenne 3,5 ans) dans des pays de toutes les régions du monde. Ils sont revenus aux États-Unis à l'intérieur des deux dernières années (en moyenne 12 mois).
30	Gregersen et Black (1990)	Recherche quantitative	Un total de 321 cadres expatriés américains (et leurs épouses, n=228) enregistrés à la Chambre de Commerce Américaine. De ces derniers, 220 sont expatriés dans quatre pays de l'Asie du Pacifique (Japon, Corée, Taiwan et Hong Kong) et 101 le sont dans quatre pays d'Europe (Belgique, Angleterre, Pays-Bas, Allemagne de l'Ouest). Le taux de réponse global a été de 21,4%. Les expatriés américains de cet échantillon sont des cadres de haut niveau qui ont en moyenne 13.9 ans d'ancienneté. Ils ont en moyenne 44,5 ans et leur épouse ont 42,7 ans. Quatre-vingt-quinze pourcent d'entre eux sont de genre masculin.
31	Gregersen et Black (1995)	Recherche quantitative	Deux échantillons de cadres de niveau intermédiaire et de plus haut niveau rapatriés. Le premier provient de cinq

			multinationales américaines et le seconde de sept multinationales japonaises. Le premier est constitué de 174 rapatriés américains qui ont complété des assignations d'une durée minimum de neuf mois et de 3,5 ans en moyenne. Le deuxième est constitué de 173 rapatriés japonais qui ont complété une assignation d'une durée minimum de neuf mois et de quatre ans en moyenne. Les rapatriés des deux échantillons sont de retour d'assignation depuis 12 mois en moyenne. Les compagnies ont été choisies parce qu'elles représentent diverses régions géographiques et parce qu'elles diffèrent du point de vue culturel.
32	Gregersen et Black (1996)	Recherche quantitative	Cent soixante-treize cadres rapatriés japonais. Ils travaillent pour 7 grandes multinationales japonaises (finance, automobile, production, ordinateur, alimentation). Ils ont été assignés dans 37 pays différents pour une durée moyenne de quatre ans et ils sont de retour depuis 12 mois en moyenne.
33	Gregersen et Stroh (1997)	Recherche quantitative	Cent quatre cadres rapatriés qui travaillent pour neuf grandes compagnies finlandaises dans plusieurs domaines. Les rapatriés ont complété une assignation internationale de plus de neuf mois (2,5 ans en moyenne) dans diverses régions du monde. Ils sont de retour depuis en moyenne 15 mois.
34	Halpern (2005)	Recherche quantitative et qualitative	Cinquante-trois gestionnaires des ressources humaines internationales et vingt-trois rapatriés de différentes multinationales américaines (manufacturier, finances, agriculture, foresterie, exploitation minière, pharmaceutique). Les assignations étaient d'une durée de deux à quatre ans dans la majorité des cas (78 %).
35	Hammer, Hart et Rogan (1998)	Recherche quantitative	Quarante-quatre rapatriés travaillant pour deux entreprises multinationales américaines ainsi que leurs épouses (N = 33). La majorité des répondants rapatriés sont des hommes et ils ont entre 45 et 54 ans. La plupart ont vécu des assignations internationales en Europe et/ou en Asie. La durée moyenne de leur dernière assignation est de 36 mois et ils sont de retour aux États-Unis depuis en moyenne 19,8 mois. Près de la moitié des rapatriés en sont à leur première assignation internationale. Les rapatriés ont tous été accompagnés de leurs épouses durant toute la durée de leur dernière assignation internationale.
36	Harvey (1982)	Recension et élaboration d'un	L'article présente les problèmes généralement associés à la réintégration suite à une assignation internationale autant du point de vue du rapatrié que du point de vue de l'organisation. Ensuite, il propose un plan d'intervention



		modèle	<p>systemique pour prévenir les problèmes de réintégration : celui-ci suggère des objectifs et des pistes d'action pour chacune des étapes du processus : 1) durant la préparation de l'assignation, 2) à l'étape pré-départ, 3) durant l'assignation et 4) durant la réintégration.</p>
37	Harvey (1989)	Recherche quantitative	<p>Soixante-dix-neuf responsables des ressources humaines de différentes compagnies américaines recruté via l'American Society for Personnel Administration International (ASPI). Taux de réponse de 43 %. Quarante-sept pourcent étaient responsables des programmes domestiques et internationaux et 53 % étaient en charge des programmes internationaux uniquement. Vingt-huit pourcent des participants ont vécu une assignation internationale dans leur vie. Vint quatre pourcent étaient des vice-présidents aux ressources humaines, 29 % étaient des directeurs du personnel ou des relations industrielles, 45 % étaient des directeurs ou superviseurs du personnel international. Cinquante-deux pourcent des compagnies représentées avaient au moins 200 employés assignés à l'international, 31 % en avaient entre 200 et 100 et 16 % en avaient moins de 100.</p>
38	Harvey et Moeller (2009)	Recension et élaboration d'un modèle	<p>L'article discute de chacune des étapes du processus de gestion des ressources humaines expatriées à l'international en commençant par l'identification et en terminant par l'étape de la réintégration. Les réussites et les échecs potentiels associés aux aspects individuels, organisationnels, environnementaux et systémiques de chacune des étapes sont discutés. L'article termine en présentant les implications pour les futures recherches. Il met l'emphase sur la nécessité de créer ou d'améliorer les pratiques actuelles de gestion des expatriés.</p>
39	Hurn (1999)	Élaboration d'un modèle	<p>L'auteur présente les effets psychologiques, physiques et émotionnels du choc de retour et fait un relevé des attentes irréalistes que peuvent entretenir les rapatriés et leurs familles. Ils soulignent ensuite l'importance d'une politique claire de réintégration qui correspond aux besoins des rapatriés et de leurs familles. Ils font notamment mention de pratiques de gestion de la réintégration qu'autant l'organisation que l'employé peut initier afin de favoriser la rétention des employés et d'amoindrir le choc de retour.</p>
40	Hyder et Lovblad (2007)	Recension et élaboration d'un modèle	<p>Les auteurs présentent un nouveau modèle pour faciliter la rétention des rapatriés. Le focus de leur article est sur l'expérience individuelle de réintégration (positive ou négative) plutôt que sur l'ajustement au retour mesuré selon les trois dimensions de Black et al. 1992. Ils affirment qu'un</p>

			individu peut être bien ajusté à son environnement, tout en étant insatisfait par son organisation. Le modèle comprend des facteurs exerçant une influence avant et durant la réintégration. Les variables individuelles et organisationnelles sont considérées dans le modèle.
41	Jassawalla, Connelly et Sojkowski (2004)	Recherche qualitative	Neuf rapatriés américains de huit compagnies américaines des domaines des services financiers, de la haute-technologie, des produits manufacturiers et des biens de consommation. Six des huit compagnies font partie du top 500 Fortune et 50 % de leurs revenus proviennent de l'étranger. La durée moyenne de l'assignation est de trois ans.
44	Lazarova et Caligiuri (2001)	Recherche quantitative	Cinquante-huit rapatriés qui proviennent de trois multinationales basées aux États-Unis et une basée au Canada. Les compagnies sont dans les domaines de l'industrie des télécommunications, de l'aérospatial et des appareils d'équipements électriques. Les rapatriés sont de retour depuis 12 mois en moyenne et leur assignation a durée 2,7 ans en moyenne. Soixante-cinq pourcent en sont à leur première assignation internationale. La moyenne d'âge est de 42 ans, 79 % sont des hommes. 59,6 % sont d'origine américaine, 28,1 % canadienne, 5,3 % japonaise, 1,8 % australienne et 1,8 % chinoise. Taux de réponse est de 33 %.
45	Lazarova et Cerdin (2007)	Recherche quantitative	Cent trente-trois rapatriés de retour d'une assignation internationale. Les rapatriés travaillent pour 14 multinationales dont dix françaises, trois américaines et une canadienne. Les compagnies œuvrent dans les domaines des produits manufacturiers, des télécommunications, du transport, de l'aérospatial, de la défense, des banques, de l'équipement industriel et agricole et de la vente au détail. La durée moyenne de l'assignation internationale est de trois ans. La plupart ont répondu au questionnaire à l'intérieur des deux années suivant leur retour et plus de la moitié (56,9 %) à l'intérieur des 12 mois suivant leur retour.
47	Lee et Liu (2006)	Recherche quantitative	Cent dix-huit rapatriés taïwanais provenant de 86 compagnies manufacturières différentes. Soixante-dix-sept d'entre eux reviennent d'une assignation qui a eu lieu en Chine.
48	Linehan et Scullion (2002)	Recherche qualitative	Cinquante cadres seniors femmes. Elles proviennent d'un large éventail d'industries : mines, pharmaceutique, produits manufacturiers, construction automobile, tourisme, firmes de consultation en gestion, services financiers, télécommunications, pétrolier, médical, fabrication de

			logiciels, fabrication de produits électroniques, fabrication et distribution de téléphonie sans fil, fabrication d'ordinateurs, commerce de détail international et entreprises d'état. Les femmes devaient avoir fait au minimum un mouvement de carrière international. Lors des entrevues, 25 participantes étaient basées en Irlande, 13 en Belgique, neuf en Angleterre et trois en Allemagne.
49	MacDonald et Arthur (2005)	Recension et élaboration d'un modèle	Les auteurs examinent le modèle de Black et al. (1992) (réajustement au retour et ses facteurs organisationnels et individuels) sous l'angle de la gestion de la carrière des employés détenant une expérience internationale. Ils mettent à jour le modèle à partir d'une recension des écrits afin d'y inclure des recherches additionnelles alimentant la réflexion entourant la gestion de carrière individuelle et organisationnelle. Ils favorisent ainsi une compréhension de l'impact de l'assignation internationale sur le développement de compétences et identifient les meilleures pratiques de gestion organisationnelle de l'expertise des rapatriés.
50	Martin (1984)	Recension et élaboration d'un modèle	L'auteur aborde la réintégration après une assignation internationale sous l'angle d'un type d'ajustement culturel. Après avoir décrit et défini la réintégration, il investigate ensuite cinq cadres conceptuels de l'ajustement culturel et établit des liens conceptuels et comparatifs avec le processus de réintégration. Il fait aussi le relevé scientifique des principales variables impliquées dans le processus de réintégration et termine par des pistes de recherches futures dans le domaine de la réintégration suite à une assignation internationale.
51	Martin et Anthony (2006)	Recension et élaboration d'un modèle	Les auteurs présentent un modèle en quatre phases permettant de favoriser la réintégration et la rétention des rapatriés. Les quatre phases (pré-expatriation, durant expatriation, pré-retour, durant réintégration) regroupent les meilleures pratiques issues d'un relevé des écrits scientifiques et de l'expérience de quelques organisations.
52	Martin et Harrell (1996)	Recension et élaboration d'un modèle	Les auteurs font ont relevé des écrits scientifiques sur le sujet de la réintégration suite à une assignation internationale dans le but de guider la formation offerte au retour. L'article aborde : la définition des concepts principaux, les différents types de rapatriés, les trois principales approches théoriques, les problèmes vécus au retour, les variables impliquées dans la réintégration et la dimension professionnelle de la réintégration.

55	Napier et Peterson (1991)	Recherche quantitative	Quatre-vingt-dix-neuf cadres rapatriés provenant de 21 entreprises américaines de différents domaines. Le répondant moyen a un emploi permanent dans son entreprise, il a vécu une assignation à l'international, il est un homme âgé entre 35 et 44 ans, marié et sa conjointe et ses enfants l'ont suivi durant l'assignation. La plupart des conjointes n'ont toutefois pas travaillé durant l'assignation.
56	Olds et Howe-Walsh (2014)	Recherche qualitative	Entrevues semi-structurées auprès de 9 rapatriés (8 hommes, 1 femme; 27 à 47 ans; Inde, États-Unis, Canada) ayant choisi de quitter leur emploi suite à leur retour d'une mission à l'étranger. Mettent en lumière l'effet d'un climat organisationnel faible au regard de la communication et d'un travail synchronisé entre toutes les parties concernées, sur l'intention de quitter des rapatriés.
57	Osland (2000)	Recherche qualitative	Trente-cinq rapatriés américains. L'article n'offre pas plus de détails sur leurs caractéristiques sociodémographiques ainsi que sur les entreprises dont ils sont issus.
58	Osman-Gani et Hyder (2008)	Recherche qualitative et quantitative	Les données qualitatives ont été récoltées par entrevues auprès de 15 cadres rapatriés qui ont vécu au moins une assignation d'un an à l'international. Les données quantitatives ont été récoltées auprès de 162 rapatriés qui ont vécu au moins une assignation internationale. 45,1 % des rapatriés travaillent pour des compagnies singapouriennes, 30 % pour des multinationales japonaises et 10,5 % pour des multinationales américaines. Les entreprises œuvrent dans les domaines : manufacturier (45,7 %), de la vente de détail et en gros (26,5 %) et des services financiers et affaires (16,0 %). Les assignations ont toutes eu lieu en Asie. Cinquante-six pourcent des rapatriés ont vécu des assignations de deux à quatre ans et 10 % ont vécu des assignations de plus de quatre ans.
59	Paik, Segaud et Malinowski (2002)	Recherche qualitative	Douze gestionnaires des ressources humaines responsables des assignations internationales et cinq rapatriés interrogés en entrevue. Ils proviennent tous du siège social de leur compagnie située aux États-Unis, en Finlande, en Norvège, en Suède, au Danemark ou au Royaume-Unis. Les entreprises sont les suivantes : Volvo, Nokia, Statoil, PainWebber, SmithKline Beecham et Beecham Coutler.
60	Riusala et Suutari (2000)	Recherche quantitative	Trois cent un expatriés ingénieurs travaillant pour des grandes compagnies finlandaises. Le répondant moyen est un homme, âgé entre 30 et 49 ans, marié. La majorité des répondants occupent un poste de niveau de gestion (68 %) et 58 % pourcent en sont à leur première assignation

			internationale. Ils sont assignés en Europe (48 %), en Amérique du Nord (25 %) et en Asie (22 %).
61	Saba et Chua (1999)	Recherche quantitative	Cent cinquante-trois cadres rapatriés qui travaillent pour 16 multinationales américaines dans le domaine du transport notamment de la fabrication automobiles et autres moyens. Le taux de réponse est de 58,17 %. Les cadres sont d'origine nord-américaine et sont âgés en moyenne de 43,5 ans, 89 % sont des hommes, 82 % détiennent un diplôme de 2 <sup>e</sup> cycle et l'ancienneté moyenne est de 18 ans. Ils ont vécu deux assignations internationales en moyenne durant leur carrière. Le nombre d'années moyen passées à l'étranger est de cinq ans au total. Le nombre de mois moyen entre le retour et la participation à l'étude est de 26 mois. Douze pourcent occupent des fonctions de haute-direction, 36,6 % sont des cadres intermédiaires et 47 % des cadres inférieurs. Les pays d'assignations sont variés dont 37 % Europe de l'Ouest et 33 % en Asie-Pacifique.
62	Scullion (1992)	Recherche qualitative	Entrevues structurées de deux à trois heures avec les directeurs ou responsables seniors des ressources humaines de quarante-cinq compagnies internationales dont quarante appartiennent à des Anglais et cinq à des Irlandais. La plupart sont du domaine manufacturier ( $n = 26$ ) et des services ( $n = 16$ ). Quelques-unes œuvrent dans le secteur du pétrole ( $n = 2$ ) et minier ( $n = 1$ ).
63	Searle et Ward (1990)	Recherche quantitative	Cent cinq étudiants de niveau universitaire et secondaire originaires de Malaisie et du Singapour vivant actuellement en Nouvelle-Zélande. De ces derniers, 99% sont Chinois et 1% sont de l'Eurasie, 46,7% sont des hommes et 53,3% sont des femmes. Les participants sont âgés de 19 à 26 ans avec une moyenne de 21, 23 ans (écart type de 1.63). Ils vivent en Nouvelle-Zélande depuis une période variant de 6 mois à 6 ans (27,06 mois en moyenne avec un écart-type de 16,92).
64	Shieh et Pei (2014)	Recherche quantitative	Deux cent vingt-sept rapatriés d'une compagnie pharmaceutique; taux de réponse de 57 %; questionnaires; variables mesurées: la satisfaction des rapatriés; les pratiques de rapatriation, les aspirations au travail, les caractéristiques personnelles des rapatriés.
65	Sreeleakha et Mohan Raj (2014)	Recherche quantitative	Cinquante deux employés de compagnies indiennes ayant été expatriés aux États-Unis pour une durée de six mois à deux ans; questionnaire électronique; analyses factorielles au regard de la loyauté envers l'organisation, leurs aspirations en termes de bénéfices et les pratiques des

			soutien organisationnel.
66	Stahl, Chua, Caligiuri, Cerdin et Taniguchi (2009)	Recherche quantitative	Mille sept cent soixante-dix-neuf expatriés allemands, français, américains, singapouriens et japonais issus de 141 multinationales. Ils sont actuellement assignés à l'international dans 93 pays différents. Les multinationales représentent une variété de domaines : industrie électronique, automobile, chimique, pharmaceutique, produits de consommation, télécommunication, transport aérien et service financier. Les taux de réponses pour les Allemands, Français, Américains, Singapouriens, Japonais sont respectivement de 46 %, 38 %, 34 %, 50 % et de 39 %.
67	Stevens, Oddou, Furuya, Bird et Mendenhall (2006)	Recherche quantitative	Trois cent cinq cadres rapatriés issus de cinq grandes multinationales japonaises dans les domaines manufacturier (produits chimiques, automobile), logistique et du transport et des services. Les rapatriés sont de retour d'une première expérience d'assignation internationale depuis une période variant entre un et deux ans. Ils ont 32 ans en moyenne et sont en grande majorité des hommes.
68	Stroh (1995)	Recherche quantitative	Cinquante et un spécialistes des ressources humaines internationales de 51 compagnies américaines des domaines suivants : services (26 %), produits manufacturiers durables (22 %), transport (13 %), produits manufacturiers non durables (13 %), produits chimiques (9%), banques et services financiers (9 %), services de santé (8 %) et autre (4 %).
69	Stroh, Gregersen et Black (1998)	Recherche quantitative	Cent soixante-quatorze cadres rapatriés américains et leurs épouses (92). Les rapatriés travaillent pour cinq multinationales américaines qui ont un revenu de plus d'un milliard de dollars par année. Ils ont tous vécu une assignation internationale de plus de neuf mois et sont de retour de leur assignation depuis moins de deux ans. Les rapatriés ont en moyenne 41 ans et sont en majorité des hommes. La plupart occupent une position de cadre ou sont vice-présidents de leur compagnie.
70	Stroh, Gregersen et Black (2000)	Recherche quantitative	Cent soixante-quatorze cadres rapatriés américains et leurs épouses (92). Les rapatriés travaillent pour cinq multinationales américaines qui ont un revenu de plus d'un milliard de dollars par année. Ils sont de retour depuis 12 mois en moyenne et ont vécu une assignation internationale d'une durée de trois ans et demi en moyenne. Les assignations ont eu lieu dans 30 pays représentant toutes les régions du monde. Les rapatriés avaient en moyenne 15 ans d'ancienneté, 41 ans d'âge et sont en grande majorité des

			hommes.
71	Sussman (2000)	Recension et élaboration d'un modèle	L'auteur décrit le processus socio-psychologique qui soutient la transition culturelle des rapatriés. Il analyse, critique et synthétise les écrits empiriques et théoriques sur le sujet des transitions culturelles (particulièrement sur la réintégration suite à une assignation, sur le concept de soi et sur l'identité) afin de comprendre la détresse vécue lors de la réintégration. Il explore également la relation entre le concept de soi, l'identité culturelle, et les transitions culturelles et propose un nouveau modèle. Les changements dans l'identité culturelle sont classés comme soustractif, additif, affirmatif ou interculturel, et des directions de recherche sont proposées.
72	Sussman (2001)	Recherche quantitative	Quarante-quatre cadres rapatriés américains travaillant majoritairement dans le domaine des services financiers. Ils reviennent d'une assignation internationale d'une durée variant de six mois à plus de quatre ans. Ils sont de retour depuis 11 mois en moyenne (un mois à 22 mois). 76 % sont des hommes, 75 % ont entre 25 et 45 ans, 48 % étaient accompagnés de leur famille pendant l'assignation et 75 % en étaient à leur première expérience d'assignation internationale.
73	Suutari et Brewster (2001)	Recherche quantitative et qualitative	Cent soixante-dix expatriés finlandais qui étaient en assignation internationale dans 45 pays différents lors de la collecte de données. Soixante-treize pourcent travaillent pour des compagnies privées finlandaises et 27 % pour des compagnies privées étrangères. Les compagnies œuvrent dans les domaines manufacturiers et de la vente au détail et en gros. La moyenne d'âge des expatriés est de 30 ans, 79 % sont des hommes et sont mariés, 80 % des mariés sont accompagnés de leur conjoint en assignation et 72 % de leurs enfants. Soixante et un pourcent des rapatriés ont déjà vécu une assignation internationale avant celle-ci et 81 % occupent des fonctions supérieures dans les domaines du marketing, de la gestion générale ou des finances.
74	Suutari et Brewster (2003)	Recherche quantitative	Cinquante-trois rapatriés finlandais recrutés à partir de l'union finlandaise des diplômés en économie. Un taux de réponse de 67 % sur un échantillon de 79 rapatriés en Finlande. 86 % sont des cadres et 68 % travaillent pour une compagnie finlandaise ou une de ses filiales. 78 % sont des hommes, 81 % ont des enfants et la moyenne d'âge est de 39 ans. Les assignations internationales ont eu lieu en Europe (69 %), aux États-Unis (18 %), en Asie (10 %) et autres (4 %). La durée moyenne des assignations

			internationales est de 3,6 ans et les rapatriés sont de retour en Finlande depuis en moyenne deux ans et demi. Cinquante-sept pourcent des rapatriés n'en étaient pas à leur première assignation internationale. Un devis longitudinal a été utilisé avec deux temps de passation. Un premier en 1996 et l'autre en 1999.
75	Suutari et Valima (2002)	Recherche quantitative	Cinquante-trois rapatriés finlandais recrutés à partir de l'union finlandaise des gradués en économie. 86 % sont des cadres et 68 % travaillent pour une compagnie finlandaise ou une de ses filiales. 78 % sont des hommes, 81 % ont des enfants et la moyenne d'âge est de 39 ans. Les assignations internationales ont eu lieu en Europe (69 %), aux États-Unis (18 %), en Asie (10 %) et autres (4 %). La durée moyenne des assignations internationales est de 3,6 ans et les rapatriés sont de retour en Finlande depuis en moyenne deux ans et demi. Cinquante-sept pourcent des rapatriés n'en étaient pas à leur première assignation internationale. Un devis longitudinal a été utilisé avec deux temps de passation. Un premier en 1996 et l'autre en 1999.
76	Tung (1998)	Recherche quantitative	Quatre cent neuf expatriés provenant de 49 multinationales américaines étant ou ayant été assignés dans 51 pays sur divers continents. Ceux qui ont terminé leur assignation internationale sont de retour depuis un maximum de deux ans (le nombre de rapatrié n'est pas précisé). Le répondant moyen est un homme marié et ayant des enfants. Il a entre 35 et 46 ans et travaille pour son organisation depuis au moins dix ans et occupe un poste de gestion. Il a réalisé en moyenne 1,7 assignation internationale (d'une durée d'au moins un an) et détient 6,6 années d'expérience à l'international (professionnelle ou personnelle).
77	Vidal, Valle et Aragon (2007a)	Recherche quantitative	Quatre-vingt-un cadres rapatriés espagnols de 42 compagnies internationales de différents secteurs d'activité situées en Espagne. Les rapatriés sont des hommes âgés de 30 à 40 ans qui travaillent pour leur entreprise depuis 11,4 ans en moyenne. Soixante-trois pourcent sont mariés et certains ont quitté avec leurs enfants en assignation internationale. La durée de l'assignation est de deux à quatre ans.
78	Vidal, Valle et Aragon (2007b)	Recherche qualitative	Dix rapatriés espagnols qui ont vécu une assignation internationale de plus de six mois ont été interrogés en entrevue. Sept sur dix ont vécu une assignation de moins de deux ans et neuf sur dix sont des hommes. Ils sont tous âgés de 27 à 36 ans et ont été assignés à l'international par des compagnies situées en Espagne. Les pays d'assignations



			étaient les suivants : Bosnie, Maroc, États-Unis, Chine, Royaume-Unis, Japon, France.
79	Vidal, Valle, Aragon et Brewster (2007c)	Recherche quantitative	Cent vingt-deux rapatriés espagnols qui proviennent de 46 compagnies internationales situées en Espagne et représentant différents secteurs d'activités. La majorité des rapatriés sont des hommes âgés entre 30 et 40 ans qui travaillent pour leur entreprise depuis dix ans en moyenne. Soixante-trois pourcent sont des cadres, cinquante pourcent sont mariés et ceux qui avaient des enfants les ont amenés en assignation internationale. La durée des assignations internationales varie de deux à quatre ans et elles ont eu lieu en Europe de l'Ouest (35 %), en Amérique du Sud et Centrale (33,6 %) et en Amérique du Nord (25,4 %). Les rapatriés sont de retour en Espagne depuis au moins deux mois et 80 % sont de retour depuis au moins neuf mois.
80	Ward et Kennedy (1993)	Recherche quantitative	Cent soixante-dix-huit étudiants de niveau secondaire originaires de la Nouvelle-Zélande (135 sont des femmes et 43 sont des hommes). Les étudiants sont âgés entre 16 et 19 ans (moyenne de 17,35, écart type de 0,75). Ils sont tous inscrits dans le programme AFS (American Field Service) qui fait la promotion d'échanges interculturels sous forme d'immersion en famille d'accueil à l'étranger. Les participants à l'étude sont expatriés dans 23 pays différents sur trois continents (Amérique Latine, Asie, Europe) au moment de l'étude.
81	Wolfe (2005)	Recherche quantitative	Deux cent dix rapatriés qui ont séjourné au moins un an en assignation internationale et sont de retour depuis plus d'un an. La majorité des rapatriés sont des femmes célibataires d'origine américaine ou européenne.
82	Yan, Zhu et All (2002)	Recension des écrits et élaboration d'un modèle	À partir d'une recension des écrits, les auteurs présentent un modèle théorique de la réussite de l'assignation internationale (incluant la réussite de la réintégration). Ils examinent l'écart entre les besoins individuels et organisationnels durant les différentes étapes de l'assignation et ses effets sur la réussite de l'assignation et de la réintégration. Leur modèle fournit plusieurs critères de réussite de la réintégration autant du point de vue individuel, qu'organisationnel.

## **Appendice B**

### **Critères de réussite de la réintégration professionnelle recensés**

**Critères de réussite de la réintégration professionnelle recensés**

				X	Baruch et Altman (2002)	1
X		X			Black (1992, 1994)	2
X					Black et Gregersen (1991)	3
X					Black, Gregersen et Mendenhall (1992)	4
	X		X		Blais, Thompson et McCreary (2009)	5
			X		Bonache (2005)	6
		X	X	X	Cerdin et Le Pargneux (2009)	7
				X	Ching-Hsiang (2003)	8
	X				Cox (2004)	9
		X		X	Chi et Chen (2007)	10
	X	X	X	X	Feldman (1991)	11
	X	X	X	X	Feldman et Thompson (1993)	12
			X		Gregersen (1992)	13
			X		Gregersen et Black (1996)	14
X					Gregersen et Stroh (1997)	15
					Halpern (2005)	16
	X				Hammer, Hart, & Rogan (1998)	17
	X		X		Harvey (1989)	18
				X	Hyder et Lovblad (2007)	19
					Jassawalla, Connelly et Sojkowski (2004)	20
				X	Lazarova et Caligiuri (2001)	21
			X	X	Lazarova et Cerdin, (2007)	22
				X	Lazarova et Tarique (2005)	23
		X	X	X	Lee et Liu (2006)	24
		X		X	Saba & Chua (1999)	25
				X	Stahl, Chua, Caligiuri, Cerdin et Taniguchi (2009)	26
				X	Stroh (1995)	27
		X	X		Stevens, Oddou, Furuya, Bird et Mendenhall (2006)	28
		X			Stroh, Gregersen et Black (1998, 2000)	29
					Suutari & Brewster (2003)	30
X					Suutari et Valima, (2002)	31
	X				Sussman (2001)	32
			X	X	Vidal, Valle et Aragon (2007a)	33
		X	X	X	Vidal, Valle, Aragon et Brewster (2007)	34
	5			12	<b>Fréquence de recension</b>	
		7	8	8	<b>Pertinence à l'égard du contexte et des objectifs organisationnels SPVM</b>	
		X	X	X		



**Appendice C**  
**Questionnaire de recherche**

Ce questionnaire s'intéresse à la réintégration professionnelle des policiers de retour d'une opération internationale de maintien de la paix. Nous cherchons à identifier les facteurs organisationnels pouvant faciliter la réintégration professionnelle.

La réintégration professionnelle (RP) est : *Le processus par lequel un employé qui réintègre son organisation d'origine après une assignation internationale réussit à atteindre un état de bien-être général en lien avec son travail.*

## **Section 1 : Pratiques de soutien organisationnel SPVM**

---

Cette section présente une liste de pratiques de soutien organisationnel pouvant faciliter le retour au travail après une mission. **En vous référant à votre dernière expérience de mission internationale au sein du SPVM**, pour chaque pratique organisationnelle listée, indiquez :

### **Menu déroulant de gauche (trois consignes possibles selon l'échelle utilisée<sup>9</sup>):**

1. À quelle *fréquence* diriez-vous avoir *personnellement bénéficié* de cette pratique? (1 = « Jamais », 2 = « Rarement », 3 = « De temps en temps », 4 = « Régulièrement »)
2. Dans quelle mesure *êtes-vous en accord* avec les énoncés suivants? (1 = « Pas du tout en accord », 2 = « Un peu en accord », 3 = « Plutôt en accord », 4 = « Tout à fait en accord »)
3. Si vous avez personnellement bénéficié de cette pratique (« Oui » ou « Non »)

### **Menu déroulant de droit (une consigne unique):**

1. D'après votre expérience, à quel point cette pratique est-elle *importante pour faciliter la RP après une mission*? (1 = « Pas du tout importante », 2 = « Un peu importante », 3 = « Importante », 4 = « Très importante »)

---

<sup>9</sup> Il est à noter que la section 1 du questionnaire électronique portant sur les pratiques de soutien organisationnel séparait les différents items en trois pages. Chacune présentait une consigne différente selon l'échelle de réponse utilisée pour le menu déroulant de gauche (fréquence, accord ou oui/non).

<b>A. PRATIQUES DE COMMUNICATION ET DE MAINTIEN DU CONTACT (8 ITEMS)</b>			
	<b>Fréquence</b>	<b>J'évalue cette pratique</b>	
Mon supérieur immédiat où j'occupais un poste avant de quitter en mission a gardé un contact avec moi pendant ma mission.	1 2 3 4	1 2 3 4	Créé par l'auteur du projet
Mes collègues de travail du SPVM à Montréal ont maintenu le contact avec moi pendant ma mission.	1 2 3 4	1 2 3 4	Créé par l'auteur du projet
Un coordonnateur de missions a gardé contact avec moi pendant ma mission.	1 2 3 4	1 2 3 4	Créé par l'auteur du projet
Le chef de l'unité où j'occupais un poste avant de quitter en mission a gardé un contact avec moi pendant ma mission.	1 2 3 4	1 2 3 4	Créé par l'auteur du projet
Pendant ma mission, un membre du service me tenait informé(e) des changements organisationnels qui avaient lieu au SPVM en mon absence.	1 2 3 4	1 2 3 4	Inspiré de Suutari et Valima (2002) et de Saba et Chua (2009)
Pendant ma mission, un collègue de mon équipe de travail au SPVM à Montréal me tenait au courant de ce qui se passait dans l'équipe.	1 2 3 4	1 2 3 4	Créé par l'auteur du projet
J'ai visité mon équipe de travail du SPVM pendant au moins un de mes congés de mission.	1 2 3 4	1 2 3 4	Inspiré de Saba et Chua (1999)
J'ai participé aux réunions de mon équipe de travail du SPVM durant ma mission (ex. par téléphone, web cam ou en personne durant un congé)	1 2 3 4	1 2 3 4	Inspiré de Saba et Chua (1999)
<b>B. PRATIQUE DE GESTION DES ATTENTES DES RAPATRIÉS (3 ITEMS)</b>			
	<b>Mesure de l'accord</b>	<b>J'évalue cette pratique</b>	
Avant que je revienne de mission, un membre du Service m'a expliqué ce à quoi je devais m'attendre lors du retour (ex. vécu	Oui / Non	1 2 3 4	Créé par l'auteur du projet

<sup>10</sup> La colonne de droite qui identifie les sources et étiquettes des items ainsi que les titres des différentes sous-catégories identifiées dans le questionnaire ne figureraient pas dans le questionnaire électronique transmis aux participants. Il est également à noter que les différents items ont été disposés de façon aléatoire dans le questionnaire électronique final.

psychologique, réalités du retour au travail, réalités familiales, etc.).			
Un membre du Service a clarifié les modalités administratives de ma réintégration avant mon retour (ex. congés administratifs, rendez-vous médicaux, activité post-déploiement, déroulement du retour au travail, etc.)	1 2 3 4	1 2 3 4	Inspiré de Black et Gregersen (1991)
Un membre de mon Service m'a transmis des informations au sujet de ma réintégration avant mon retour.	Oui / Non	1 2 3 4	Inspiré de Vidal et al. (2007b), de Lazarova et Caligiuri (2001) et de Lazarova et Cerdin (2007)
<b>C. PRATIQUES VISANT À ASSURER LA SÉCURITÉ DU POSTE AU RETOUR (3 ITEMS)</b>			
	<b>Mesure de l'accord</b>	<b>J'évalue cette pratique</b>	
J'ai réintégré le même poste que celui que j'occupais au sein du Service avant de quitter en mission.	Oui / Non	1 2 3 4	Créé par l'auteur du projet
Je connaissais le poste que j'occuperais à mon retour de mission.	Oui / Non	1 2 3 4	Inspiré de Vidal et al. (2007b)
Un membre du Service veillait à mes intérêts professionnels au SPVM pendant ma mission (ex. poste, concours, promotions, projets spéciaux, etc.)	1 2 3 4	1 2 3 4	Inspiré de Feldman et Thompsen (1992)
<b>D. PRATIQUES PERMETTANT UNE PÉRIODE DE DÉCOMPRESSION AU RETOUR (5 ITEMS)</b>			
	<b>Mesure de l'accord</b>	<b>J'évalue cette pratique</b>	
J'ai bénéficié d'une période de temps suffisante avant de retourner au travail après ma mission.	Oui / Non	1 2 3 4	Inspiré de Saba et Chua (1999)
J'ai bénéficié de congés administratifs offerts par le Service avant de retourner au travail après ma mission (ex. "10 jours du Directeur" ou "congé autorisé post-mission de 10 jours ouvrables").	Oui / Non	1 2 3 4	Inspiré de Vidal et al. (2007b)
Mon supérieur immédiat et/ou mon chef d'unité a diminué les exigences liées à mon travail lors de mes premières semaines de retour au travail.	1 2 3 4	1 2 3 4	Inspiré de Harvey (1982, 1989)
Lors de mon retour au travail, on m'a offert	1 2 3 4	1 2 3 4	Créé par l'auteur du



la possibilité de faire des tâches administratives avant de reprendre mes fonctions régulières.			projet
Mon supérieur immédiat et/ou mon chef d'unité m'a offert de réintégrer progressivement le travail si j'en ressentais le besoin après ma mission.	1 2 3 4	1 2 3 4	Créé par l'auteur du projet
<b>E. PRATIQUES D'ACCUEIL ET D'ORIENTATION AU RETOUR (9ITEMS)</b>			
	<b>Mesure de l'accord</b>	<b>J'évalue cette pratique</b>	
<b>Un soutien aux réponses émotionnelles liées à la réintégration</b>			
J'ai participé à une rencontre post-déploiement de groupe organisée par le Service au cours de ma réintégration.	Oui / Non	1 2 3 4	Créé par l'auteur du projet
Un membre du Service m'a informé(e) que j'avais accès aux services d'un Programme d'aide au cours de ma réintégration (ex. Programme d'aide aux policiers et policières du SPVM).	Oui / Non	1 2 3 4	Inspiré de Saba et Chua (1999)
Mon Service nous a rassemblés, mes collègues de contingent SPVM et moi, afin de nous permettre d'échanger sur notre expérience de mission.	Oui / Non	1 2 3 4	Créé par l'auteur du projet
Mon Service m'a offert une activité post-mission visant à me soutenir durant ma réintégration.	Oui / Non	1 2 3 4	Inspiré de Lazarova et Caligiuri (2001) et de Riusala et Suutari (2000)
<b>Programme de mise à jour professionnelle</b>			
J'ai reçu une mise à jour professionnelle lors de mon retour au travail. (ex. qualification au tir, coaching, travail en duo, briefing ou autre formation technique ou opérationnelle, etc.)	1 2 3 4	1 2 3 4	Créé par l'auteur du projet
Mon supérieur immédiat et/ou mon chef d'unité a discuté avec moi de mes besoins lors de mon retour au travail.	Oui / Non	1 2 3 4	Créé par l'auteur du projet
Mon supérieur immédiat m'a invité(e) à une rencontre d'accueil lors de mon retour au travail après ma mission.	Oui / Non	1 2 3 4	Créé par l'auteur du projet
Mon chef d'unité m'a invité(e) à le rencontrer lorsque je suis revenu(e) au travail après ma mission.	Oui / Non	1 2 3 4	Créé par l'auteur du projet
J'ai été accompagné(e) par un collègue durant les premiers temps de mon retour au travail.	1 2 3 4	1 2 3 4	Créé par l'auteur du projet

<b>F. PRATIQUES DE PRISE EN COMPTÉ DE LA FAMILLE (2 ITEMS)</b>			
	<b>Mesure de l'accord</b>	<b>J'évalue cette pratique</b>	
Le Service a fait des efforts pour soutenir les membres de ma famille à l'étape du retour.	1 2 3 4	1 2 3 4	Créé par l'auteur du projet
Le Service m'a offert des conseils pour m'aider dans ma réintégration sur le plan familial.	1 2 3 4	1 2 3 4	Créé par l'auteur du projet
<b>G. PRATIQUES DE SOUTIEN À LA GESTION DE CARRIÈRE (3 ITEMS)</b>			
	<b>Mesure de l'accord</b>	<b>J'évalue cette pratique</b>	
Mon expérience de mission s'inscrivait dans un plan de développement professionnel encadré par le Service.	Oui / Non	1 2 3 4	Créé par l'auteur du projet
Avant de m'engager dans cette mission, j'ai pu discuter, avec un membre du Service, de l'impact de ce projet sur mes objectifs de carrière au SPVM.	Oui / Non	1 2 3 4	Inspiré de Riusala et Suutari (2000)
Un membre du Service m'a offert un soutien dans l'orientation de ma carrière suite à mon retour de mission.	1 2 3 4	1 2 3 4	Créé par l'auteur du projet
<b>H. PRATIQUES D'UTILISATION DES COMPÉTENCES DES RAPATRIÉS (7 ITEMS)</b>			
	<b>Mesure de l'accord</b>	<b>J'évalue cette pratique</b>	
<b>Utilisation des compétences au retour</b>			
Depuis mon retour, on m'a offert de m'impliquer auprès des missions internationales (ex. recrutement, sélection, préparation d'un ou de futurs missionnaires, etc.)	1 2 3 4	1 2 3 4	Créé par l'auteur du projet
Depuis mon retour, le Service m'a offert de participer à des projets spécifiques sur la base des compétences que j'ai développées en mission.	1 2 3 4	1 2 3 4	Créé par l'auteur du projet
<b>Partage de l'expérience acquise</b>			
Le Service m'a invité(e) à partager mon expérience de mission avec d'autres policier(ère)s qui ne sont pas allés en mission.	1 2 3 4	1 2 3 4	Inspiré de Saba et Chua (1999)

Depuis mon retour, le Service a recueilli mes recommandations en lien avec mon expérience de mission (ex. activité de débriefing opérationnel, etc.)	1 2 3 4	1 2 3 4	Inspiré de Riusala et Suutari (2000)
Mon supérieur immédiat et/ou mon chef d'unité m'a invité(e) à lui parler de l'expérience que j'avais acquise durant ma mission (ex. tâches réalisées, compétences développées, etc.)	Oui / Non	1 2 3 4	Inspiré de Riusala et Suutari (2000)
<b>Poste qui correspond aux compétences acquises</b>			
Un membre du Service m'a aidé à trouver des tâches qui me permettent de réinvestir les compétences que j'ai développées en mission.	1 2 3 4	1 2 3 4	Inspiré de Riusala et Suutari (2000)
Le Service offre aux vétérans de mission des tâches qui leur permettent d'utiliser leurs compétences développées en mission.	1 2 3 4	1 2 3 4	Inspiré de Stroh (1995)

**D'après votre expérience, y-a-t-il d'autre(s) moyen(s) que le SPVM aurait pu mettre en place pour faciliter votre retour au travail post-mission et qui vous aurai(en)t été utile(s)? Si oui, quels sont-ils?**

---



---



---



---

## Section 2 : Caractéristiques de l'environnement de travail au retour

La prochaine section présente une liste de caractéristiques de l'environnement de travail pouvant faciliter le retour au travail après une mission.

**En vous référant à ce que vous avez vécu au service durant les PREMIÈRES SEMAINES de votre DERNIER RETOUR au travail post-mission**, indiquez à quel point vous êtes d'accord avec les énoncés suivants : (1= «Pas du tout d'accord», 2= « Un peu en accord », 3= « Plutôt en accord », 4= «Tout à fait d'accord»).

<b>A. CARACTÉRISTIQUES DE L'EMPLOI AU RETOUR (4 ITEMS)</b>		
<b>Niveau d'autonomie au travail</b>		
De retour au travail, je pouvais ajuster mes tâches de façon à ce qu'elles me conviennent.	1   2   3   4	Inspiré de Suutari et Valima (2002)
De retour au travail, j'avais l'autonomie de remplir mes tâches professionnelles de la façon dont je le désirais.	1   2   3   4	Inspiré de Suutari et Valima (2002)
<b>Niveau de clarté de rôle</b>		
De retour au travail, je savais exactement ce qu'on attendait de moi dans le cadre de mes fonctions.	1   2   3   4	Inspiré de Bonache (2005)
<b>Niveau de conflit de rôle</b>		
De retour au travail, je recevais des consignes contradictoires.	1   2   3   4	Inspiré de Suutari et Valima (2002)
<b>B. ACCUEIL ET LE SOUTIEN DE L'ÉQUIPE DE TRAVAIL AU RETOUR (13 ITEMS)</b>		
<b>Accueil et soutien du supérieur / du chef d'unité</b>		
Je me suis senti(e) bien accueilli(e) par mon chef d'unité lorsque je suis revenu(e) au travail.	1   2   3   4	Créé par l'auteure du projet.
Je me suis senti(e) bien accueilli(e) par mon supérieur immédiat lorsque je suis revenu(e) au travail.	1   2   3   4	Créé par l'auteure du projet.
Mon chef d'unité était intéressé à entendre parler de mon expérience de mission.	1   2   3   4	Inspiré de Suutari et Brewster (2003)
Mon supérieur immédiat était intéressé à entendre parler de mon expérience de mission.	1   2   3   4	Inspiré de Suutari et Brewster (2003)

Mon chef d'unité m'a offert le soutien dont j'avais besoin durant mon retour au travail.	1 2 3 4	Inspiré de Suutari et Brewster (2003)
Mon supérieur immédiat m'a offert le soutien dont j'avais besoin durant mon retour au travail.	1 2 3 4	Inspiré de Suutari et Brewster (2003)
Mon supérieur immédiat m'a mis de la pression à redevenir rapidement efficace une fois de retour au travail.	1 2 3 4	Créé par l'auteure du projet
À mon retour au travail, mon supérieur immédiat et/ou chef d'unité a fait des remarques désagréables au sujet de mon expérience de mission.	1 2 3 4	Créé par l'auteure du projet
<b>Accueil et soutien des collègues</b>		
De façon générale, je me suis senti(e) bien accueilli(e) par mes collègues lorsque je suis revenu(e) au travail.	1 2 3 4	Créé par l'auteure du projet.
De façon générale, mes collègues étaient intéressés à entendre parler de mon expérience de mission.	1 2 3 4	Créé par l'auteure du projet
De façon générale, mes collègues m'ont offert le soutien dont j'avais besoin lors de mon retour au travail.	1 2 3 4	Créé par l'auteure du projet
À mon retour au travail, mes collègues m'ont mis de la pression à redevenir rapidement efficace.	1 2 3 4	Créé par l'auteure du projet
À mon retour au travail, mes collègues m'ont fait des blagues désagréables au sujet de ma mission.	1 2 3 4	Créé par l'auteure du projet

### **Section 3 : Caractéristiques de l'environnement de travail actuel**

La prochaine section présente une liste de d'autres caractéristiques de l'environnement de travail pouvant faciliter le retour au travail après une mission.

En vous référant, cette fois, à votre **PERCEPTION ACTUELLE en lien avec votre travail**, indiquez à quel point vous êtes d'accord avec les énoncés suivants : (1= «Pas du tout d'accord», 4= «Tout à fait d'accord»).

<b>C. CHEMINEMENT DE CARRIÈRE DU RAPATRIÉ (2 ITEMS)</b>		
J'évalue que ma mission a affecté positivement mes possibilités d'avancement de carrière au sein du Service.	1 2 3 4	Inspiré de Stroh (1995)
Si je n'étais pas allé(e) en mission, j'occuperais actuellement une meilleure position au sein du Service.	1 2 3 4	Créé par l'auteur du projet
<b>D. RECONNAISSANCE ET VALORISATION DE L'EXPÉRIENCE (9 ITEMS)</b>		
<b>Reconnaissance organisationnelle générale</b>		
Il me semble que le Service fait une bonne utilisation de l'expérience de ses vétérans de mission.	1 2 3 4	Inspiré de Stroh (1995)
Des actions et gestes concrets m'indiquent que le Service valorise mon expérience de mission internationale.	1 2 3 4	Inspiré de Lazarova et Caligiuri (2001) et de Lazarova et Cerdin (2007)
J'ai l'impression que le Service valorise chez ses membres le fait d'avoir participé à une mission internationale.	1 2 3 4	Inspiré de Gregersen et Black (1996) et de Gregersen (1992)
<b>Reconnaissance par le superviseur / chef d'unité</b>		
J'ai l'impression que mon chef d'unité valorise le fait d'avoir participé à une mission internationale.	1 2 3 4	Inspiré de Gregersen et Black (1996)
J'ai l'impression que mon supérieur immédiat valorise le fait d'avoir participé à une mission internationale.	1 2 3 4	Inspiré de Gregersen et Black (1996)
J'ai l'impression que mon chef d'unité reconnaît l'expérience que j'ai acquise en mission.	1 2 3 4	Créé par l'auteur du projet
J'ai l'impression que mon supérieur immédiat reconnaît l'expérience que j'ai acquise en mission.	1 2 3 4	Créé par l'auteur du projet

<b>Reconnaissance par les collègues</b>		
J'ai l'impression que mes collègues de travail valorisent le fait d'avoir participé à une mission.	1 2 3 4	Inspiré de Gregersen et Black (1996)
J'ai l'impression que mes collègues de travail actuels reconnaissent l'expérience que j'ai acquise en mission.	1 2 3 4	Créé par l'auteur du projet
<b>E. SOUTIEN ORGANISATIONNEL GÉNÉRAL (5 ITEMS)</b>		
Je perçois que le Service se soucie réellement du bien-être de ses membres en général.	1 2 3 4	Inspiré de Lazarova et Caligiuri (2001)
Je perçois que le Service se soucie réellement du bien-être de ses membres de retour de mission internationale.	1 2 3 4	Créé par l'auteur du projet
De façon générale, je perçois que le Service fait des efforts suffisants pour soutenir ses membres de retour de mission.	1 2 3 4	Créé par l'auteur du projet
De façon générale, le Service prend les moyens nécessaires pour faciliter la réintégration de ses membres de retour de mission.	1 2 3 4	Créé par l'auteur du projet
Je perçois que la santé des membres de retour d'une mission internationale est importante pour le Service.	1 2 3 4	Créé par l'auteur du projet
<b>F. CARACTÉRISTIQUES DE L'EMPLOI ACTUEL (1 ITEM)</b>		
<b>Niveau de responsabilité au travail</b>		
Le poste que j'occupe actuellement au service est à un niveau de responsabilités qui me convient.	1 2 3 4	Créé par l'auteur du projet
<b>G. OPPORTUNITÉ D'UTILISER LES COMPÉTENCES DÉVELOPPÉES DURANT L'ASSIGNATION (3 ITEMS)</b>		
<b>Utilisation des compétences au retour</b>		
Je suis satisfait(e) de la fréquence à laquelle j'utilise les compétences que j'ai acquises en mission dans le cadre de mes tâches actuelles au Service.	1 2 3 4	Inspiré de Suutari et Valima (2002)
La fonction que j'occupe actuellement au sein du Service m'offre suffisamment d'occasions de mettre à profit l'expérience que j'ai acquise en mission.	1 2 3 4	Créé par l'auteur du projet
<b>Poste qui correspond aux compétences acquises</b>		
Mes tâches actuelles au Service correspondent à mon niveau de compétence professionnelle.	1 2 3 4	Inspiré de Vidal et al. (2007b)

## Section 4 : Niveau global de la RP

Cette section présente une liste d'items représentant des indicateurs de réintégration professionnelle post-mission. En vous référant à votre réalité actuelle, veuillez **indiquer à quel point vous êtes d'accord avec les énoncés suivants** : (1= « Pas du tout d'accord », 2= « Un peu en accord », 3= « Plutôt en accord », 4= « Tout à fait d'accord »).

INDICATEUR 1 : SATISFACTION AU TRAVAIL (5 ITEMS)		
Je suis satisfait(e) au travail.	1 2 3 4	Inspiré de Bonache (2005)
L'emploi que j'occupe est à la hauteur de mes attentes.	1 2 3 4	Inspiré de Bonache (2005)
J'apprécie mes tâches et mes responsabilités au travail.	1 2 3 4	Inspiré de Stevens et al. (2006)
Je crois que mes fonctions au travail sont significatives.	1 2 3 4	Inspiré de Blais et al. (2009)
J'ai l'impression de m'accomplir dans mon travail.	1 2 3 4	Inspiré de Blais et al. (2009)
INDICATEUR 2 : INTENTION DE QUITTER (3 ITEMS)		
Si ce n'était pas des avantages liés à l'ancienneté, je quitterais le Service.	1 2 3 4	Créé par l'auteure du projet
Je pense sérieusement à quitter le Service pour une autre organisation.	1 2 3 4	Inspiré de Vidal et al. (2007a), de Lazarova et Cerdin (2007) et de Lazarova et Caligiuri (2001)
Je cherche activement un emploi dans une autre organisation.	1 2 3 4	Inspiré de Vidal et al. (2007a)
INDICATEUR 3 : ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL (5 ITEMS)		
Je suis fier(ère) de dire aux autres que je travaille pour le Service.	1 2 3 4	Inspiré de Gregersen (1992), de Stroh et al. (1998, 2000)
Le rôle que le SPVM joue sur le territoire montréalais est important pour moi.	1 2 3 4	Inspiré de Gregersen et Black (1990)
J'essaie d'aller plus loin que les exigences de base de mon travail en donnant le maximum d'efforts possible.	1 2 3 4	Inspiré de Steven et al. (2006)
J'ai un grand sentiment d'appartenance au SPVM.	1 2 3 4	Inspiré de Chi et Chen (2007), de Lazarova et Caligiuri (2001) et de Vidal et al. (2007c)



Je me préoccupe vraiment de la réputation du SPVM.	1 2 3 4	Inspiré de Gregersen et Black (1990)
<b>INDICATEUR 4 : PERFORMANCE AU TRAVAIL (3 ITEMS)</b>		
De façon générale, j'aurais besoin d'améliorer ma performance au travail.	1 2 3 4	Inspiré de Saba et Chua (1999)
Ma performance au travail est plus basse qu'avant ma mission.	1 2 3 4	Inspiré de Feldman et Thompson (1992)
Je me considère un meilleur policier qu'avant ma mission.	1 2 3 4	Inspiré de Blais et al. (2009)
<b>INDICATEUR 5A : BIEN-ÊTRE PSYCHOLOGIQUE (COMPOSANTE COGNITIVE) (5 ITEMS)</b>		
Je vois ma vie comme ayant un sens et un but précis.	1 2 3 4	Inspiré de Chiasson (1999)
Je ne me sens pas en paix avec moi-même.	1 2 3 4	Inspiré de Chiasson (1999)
Il y a beaucoup de choses qui me donnent de la satisfaction dans ma vie.	1 2 3 4	Inspiré de Chiasson (1999)
Je ne sais pas où je vais dans la vie.	1 2 3 4	Inspiré de Chiasson (1999)
Dans l'ensemble, je ne suis pas satisfait(e) de ma vie.	1 2 3 4	Inspiré de Chiasson (1999)
<b>INDICATEUR 5B: BIEN-ÊTRE PSYCHOLOGIQUE (COMPOSANTE AFFECTIVE) (12 ITEMS)</b>		
<p><b>Consigne :</b> Pour cette dernière partie, cochez le chiffre qui exprime le mieux la FRÉQUENCE à laquelle vous avez ressentie chacune des émotions listées ici-bas au cours du DERNIER MOIS. Veuillez utiliser l'échelle qui suit : 0 = « Jamais » et 5 = « Presque toujours ».</p>		
<b>Émotions positives</b>		<b>Chiasson (1999) <math>\alpha = 0.82</math></b>
Satisfaction	0 1 2 3 4 5	
Bonheur	0 1 2 3 4 5	
Joie	0 1 2 3 4 5	
Vitalité	0 1 2 3 4 5	
Confiance en soi	0 1 2 3 4 5	
Fierté	0 1 2 3 4 5	
<b>Émotions négatives</b>		<b>Chiasson (1999) <math>\alpha = 0.80</math></b>
Irritation	0 1 2 3 4 5	
Tristesse	0 1 2 3 4 5	
Insécurité	0 1 2 3 4 5	
Colère	0 1 2 3 4 5	
Regret	0 1 2 3 4 5	
Culpabilité	0 1 2 3 4 5	

## Section 5 : Capacité à travailler avec une équipe multiculturelle

Cette section présente une liste d'items représentant des indicateurs de capacité à travailler avec une clientèle multiculturelle. En vous référant à votre réalité actuelle, veuillez **indiquer à quel point vous êtes d'accord avec les énoncés suivants** : (1= « Pas du tout d'accord », 2= « Un peu en accord », 3= « Plutôt en accord », 4= « Tout à fait d'accord »).

CAPACITÉ À TRAVAILLER AVEC UNE CLIENTÈLE MULTICULTURELLE (4 ITEMS)		
Je comprends davantage les comportements des gens provenant des autres cultures qu'avant ma mission.	1   2   3   4	Inspiré de Blais et al. (2009)
Je me sens plus compétent(e) à intervenir auprès des différentes communautés culturelles du territoire montréalais qu'avant ma mission.	1   2   3   4	Créé par l'auteure du projet
Je suis plus intéressé(e) à travailler auprès d'une clientèle multiculturelle qu'avant ma mission.	1   2   3   4	Créé par l'auteure du projet
L'expérience que j'ai acquise en mission m'a rendu(e) plus apte à intervenir auprès des citoyens de différentes cultures.	1   2   3   4	Créé par l'auteure du projet

## Section 6 : Questions sociodémographiques

Cette dernière section présente une liste de questions sociodémographiques qui serviront uniquement à décrire l'échantillon de participants pour les fins scientifiques. Pour chacune des questions, veuillez **cocher la catégorie du menu déroulant qui vous représente à l'heure actuelle**. **Note :** *Soyez assuré(e) que vos réponses ne serviront en aucun cas à vous identifier et ces informations demeureront la stricte possession de la chercheuse et de sa directrice de thèse. Si, malgré ces indications, certaines informations vous apparaissent sensibles, et que vous préférez ne pas les fournir, vous pouvez vous abstenir d'y répondre.*

### 1. Genre:

Homme  
Femme

### 2. Âge:

Moins de 30 ans  
30 à 34 ans  
35 à 39 ans  
40 à 44 ans  
45 à 49 ans  
50 ans et plus

**3. Statut marital :**

Célibataire  
En couple

**4. Statut parental :**

Avec enfant(s)  
Sans enfant(s)

**5. Position hiérarchique actuelle au SPVM:**

Agent  
Agent senior  
Sergent ou sergent-détective  
Lieutenant ou lieutenant-détective  
Commandant  
Inspecteur  
Inspecteur-chef

**6. Ancienneté actuelle au SPVM:**

10 à 14 ans  
15 à 19 ans  
20 à 24 ans  
25 à 29 ans  
30 ans et plus

**7. Nombre de mission(s) internationale(s) réalisée(s) avec le SPVM :**

1  
2  
3  
4  
5 et plus

**8. Nombre total de mois d'expérience professionnelle internationale (SPVM et autres organisations policières ou non):**

Moins de 5 mois  
5 à 10 mois  
11 à 15 mois  
16 à 20 mois  
21 à 25 mois  
26 à 30 mois  
31 à 35 mois  
36 à 40 mois  
41 à 45 mois  
46 mois et plus

**9. Le temps écoulé depuis mon dernier retour au Canada suite à une mission internationale avec le SPVM:**

Moins de 6 mois  
6 à 11 mois  
12 à 17 mois  
18 à 23 mois  
24 à 29 mois  
30 à 35 mois  
36 à 41 mois  
42 mois

## **Appendice D**

**Portrait descriptif : Perception d'avoir bénéficié de pratiques organisationnelles et  
évaluation de leur importance pour faciliter la RP**

Facteurs et leurs items	Perception d'en avoir bénéficié (par items)		Évaluation de l'importance pour faciliter la RP (par items)	
	Moyenne	Écart type	Moyenne	Écart type
1. Accueil du gestionnaire (en avoir bénéficié = 58,90% NON ; importance = 2,92 « Importante »)				
– Mon chef d'unité m'a invité(e) à le rencontrer lorsque je suis revenu(e) au travail après ma mission.	O 50%	NA	3,16	0,77
– Mon supérieur immédiat et/ou mon chef d'unité a discuté avec moi de mes besoins lors de mon retour au travail.	O 41%	NA	2,91	0,72
– Mon supérieur immédiat m'a invité(e) à une rencontre d'accueil lors de mon retour au travail après ma mission.	O 49%	NA	2,68	0,79
2. Réintégration progressive (en avoir bénéficié = 1,85 « Un peu en accord » ; importance = 2,79 « Importante »)				
– Mon supérieur immédiat et/ou mon chef d'unité a diminué les exigences reliées à mon travail lors de mes premières semaines de retour au travail.	1,93**	1,02	2,79	0,85
– Mon supérieur immédiat et/ou mon chef d'unité m'a offert de réintégrer progressivement le travail si j'en ressentais le besoin après ma mission.	2,14**	1,15	3,20	0,80
– Lors de mon retour au travail, on m'a offert la possibilité de faire des tâches administratives avant de reprendre mes fonctions régulières.	1,48**	0,89	2,37	0,86
3. Maintien du contact par l'organisation (en avoir bénéficié = 2,80 « De temps en temps » / « Plutôt en accord » ; importance = 3,11 « Importante »)				
– Un membre du Service veillait à mes intérêts professionnels au SPVM pendant ma mission (ex. poste, concours, promotions, projets spéciaux, etc.).	2,55**	1,06	3,22	0,62
– Pendant ma mission, un membre du service me tenait informé(e) des changements organisationnels qui avaient lieu au SPVM en mon absence.	2,76*	0,89	2,97	0,79
– Un coordonnateur de missions a gardé contact avec moi pendant ma mission.	3,09*	1,03	3,15	0,69
4. Connaissance du poste au retour (en avoir bénéficié = 85,77% OUI ; importance = 3,31 « Importante »)				
– J'ai réintégré le même poste que celui que j'occupais au sein du Service avant de quitter en mission.	O 90%	NA	3,32	0,71
– Je connaissais le poste que j'occuperais à mon retour de mission.	O 82%	NA	3,30	0,83
5. Maintien du contact par les collègues (en avoir bénéficié = 2,70 « De temps en temps » ; importance = 2,74 « Importante »)				
– Mes collègues de travail du SPVM à Montréal ont maintenu le contact avec moi pendant ma mission.	2,71*	0,90	2,69	0,67
– Pendant ma mission, un collègue de mon équipe de travail au SPVM à Montréal me tenait au courant de ce qui se passait dans l'équipe.	2,68*	0,78	2,79	0,74
6. Temps de décompression au retour (en avoir bénéficié = 75,86% OUI ; importance = 3,67 « Très importante »)				
– J'ai bénéficié d'une période de temps suffisante avant de retourner au travail après ma mission.	70%	NA	3,81	0,45
– J'ai bénéficié de congés administratifs offerts par le Service avant de retourner au travail après ma mission (ex. "10 jours du Directeur" ou "congé autorisé post-mission de 10 jours ouvrables").	O 82%	NA	3,53	0,61
7. Soutien à la réintégration familiale (en avoir bénéficié = 1,90 « Un peu en accord » ; importance = 2,74 « Importante »)				
– Le Service a fait des efforts pour soutenir les membres de ma famille à l'étape du retour.	2,12**	1,02	2,80	0,85
– Le Service m'a offert des conseils pour m'aider dans ma réintégration sur le plan familial.	1,68**	0,91	2,68	0,84

*Échelles de réponses de la perception d'en avoir bénéficié :*

*0 = « OUI », N = « NON » (N=116).*

*\* 1=Jamais; 2=Rarement; 3=De temps en temps; 4=Régulièrement.*

*\*\*1=Pas du tout en accord ; 2=Un peu en accord ; 3=Plutôt en accord ; 4=Tout à fait en accord.*

*Échelle de réponse de l'importance : 1=Pas du tout importante; 2=Un peu importante; 3=Importante; 4=Très importante*

---

## **Appendice E**

**Portrait descriptif : Évaluation de l'environnement de travail au retour**

Facteurs et leurs items	Évaluation de l'environnement de travail au retour (par item)	
	Moyenne	Écart type
5. Soutien organisationnel général perçu (niveau moyen = 2,65 « Plutôt en accord »)		
– Je perçois que la santé des membres de retour d'une mission internationale est importante pour le Service.	2,69	0,83
– Je perçois que le Service se soucie réellement du bien-être de ses membres de retour de mission internationale.	2,54	0,90
– De façon générale, je perçois que le Service fait des efforts suffisants pour soutenir ses membres de retour de mission.	2,67	0,86
– De façon générale, le Service prend les moyens nécessaires pour faciliter la réintégration de ses membres de retour de mission.	2,65	0,91
– Je perçois que le Service se soucie réellement du bien-être de ses membres en général.	2,69	0,98
6. Valorisation de l'expérience par le supérieur (niveau moyen = 2,03 « Un peu en accord »)	2,05	0,83
– J'ai l'impression que mon supérieur immédiat reconnaît l'expérience que j'ai acquise en mission.	1,96	0,85
– J'ai l'impression que mon chef d'unité reconnaît l'expérience que j'ai acquise en mission.	2,07	0,84
– J'ai l'impression que mon supérieur immédiat valorise le fait d'avoir participé à une mission internationale.	2,02	0,87
– J'ai l'impression que mon chef d'unité valorise le fait d'avoir participé à une mission internationale.		
7. Accueil et soutien de l'équipe (niveau moyen = 2,90 « Plutôt en accord »)		
– De façon générale, mes collègues m'ont offert le soutien dont j'avais besoin lors de mon retour au travail.	2,67	0,91
– De façon générale, je me suis senti(e) bien accueilli(e) par mes collègues lorsque je suis revenu(e) au travail.	3,29	0,93
– Je me suis senti(e) bien accueilli(e) par mon supérieur immédiat lorsque je suis revenu(e) au travail.	3,01	0,71
– Mon supérieur immédiat m'a offert le soutien dont j'avais besoin durant mon retour au travail.	2,67	0,83
– De façon générale, mes collègues étaient intéressés à entendre parler de mon expérience de mission	2,84	0,99
8. Réinvestissement de l'expérience acquise (niveau moyen = 1,84 « Un peu en accord »)		
– Il me semble que le Service fait une bonne utilisation de l'expérience de ses vétérans de mission.	1,79	0,75
– J'évalue que ma mission a affecté positivement mes possibilités d'avancement de carrière au sein du Service.	1,80	0,93
– Je suis satisfait(e) de la fréquence à laquelle j'utilise les compétences que j'ai acquises en mission dans le cadre de mes tâches actuelles au Service.	1,93	0,79

Échelle de réponses : 1=Pas du tout en accord ; 2=Un peu en accord ; 3=Plutôt en accord; 4 = Tout à fait en accord