

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

THÈSE PRÉSENTÉE À
LA FACULTÉ DES LETTRES ET SCIENCES HUMAINES

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

PAR
© AMÉLIE D. SOULARD

LE RÉINVESTISSEMENT DES ACQUIS D'UNE EXPÉRIENCE
D'EXPATRIATION

SEPTEMBRE 2016

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE ORGANISATIONNELLE (D.PS.)

PROGRAMME OFFERT PAR LA FACULTÉ DES LETTRES ET SCIENCES
HUMAINES

LE RÉINVESTISSEMENT DES ACQUIS D'UNE EXPÉRIENCE
D'EXPATRIATION

PAR
© AMÉLIE D. SOULARD

Benoit Côté, Ph.D., directeur de recherche

Université de Sherbrooke

Jeannette Leblanc, Ph.D., membre du jury

Université de Sherbrooke

Luc Brunet, Ph.D. membre du jury

Université de Montréal

Sommaire

L'expatriation est une stratégie organisationnelle en constante croissance et considérée comme un puissant moteur de développement du leadership. Les entreprises internationales qui l'emploient font toutefois face à de nombreux défis, dont celui de fidéliser les expatriés, qui sont nombreux à quitter dans les deux années suivant leur rapatriement. Comme solution à cette problématique, il a été proposé de faire une meilleure utilisation de l'expérience acquise à l'international. La présente étude vise donc à répondre aux questions suivantes : a) quels sont les acquis développés par les expatriés pendant leur assignation à l'étranger?, b) comment les expatriés réinvestissent-ils ces acquis au sein de leur organisation au retour de leur expérience d'expatriation?, et c) quels sont les facteurs facilitant le réinvestissement des acquis de l'expatriation? Pour ce faire, une méthode qualitative a été utilisée et des entretiens individuels en profondeur, semi-directifs, ont été effectués avec dix rapatriés francophones de quatre multinationales québécoises. L'analyse qualitative a été effectuée à l'aide d'un procédé inductif de catégories conceptualisantes permettant d'expliquer un phénomène, ici le réinvestissement des acquis de l'expérience d'expatriation, selon le point de vue des rapatriés. Premièrement, les participants affirment avoir fait des apprentissages de différents ordres. Il s'agit d'habiletés de gestion de soi, relationnelles, interculturelles, techniques, stratégiques, ainsi que des habiletés managériales. Deuxièmement, cette étude met en lumière qu'une fois de retour de leur assignation à l'international, les rapatriés utilisent, de manière consciente et volontaire, les acquis auxquels ils accordent de la valeur et déploient plusieurs comportements de réinvestissement des acquis tels

que : partager des informations techniques, prévenir les problèmes potentiels et améliorer les façons de faire, représenter la compagnie à l'étranger, maintenir un réseau de contacts internationaux, agir à titre d'interprète culturel, gérer du personnel, former ou coacher d'autres expatriés, relever de nouveaux défis au sein de l'entreprise ou mettre en valeur leurs acquis dans le cadre d'un entretien d'embauche. Finalement, les rapatriés ont mis de l'avant des facteurs à la fois personnels et organisationnels qui faciliteraient, selon eux, le réinvestissement des acquis. Parmi les facteurs personnels, il y a la motivation de l'expatrié à transférer ses connaissances et à réinvestir ses acquis, la capacité à nommer et à affirmer ses besoins, le sentiment d'appartenance à l'entreprise et l'intention de rester, de même que de la patience et des attentes réalistes face au retour. Les facteurs organisationnels identifiés sont : la reconnaissance de la part du supérieur immédiat et de l'organisation, l'intérêt de la part des collègues et du supérieur immédiat, une culture organisationnelle de communication et de transparence, la présence d'une structure organisationnelle de transfert des connaissances et de gestion des talents, une diversité culturelle au sein de l'entreprise, la présence d'opportunités et de projets motivants en continuité avec le mandat à l'international et la tenue d'une rencontre-bilan avec les Ressources Humaines.

Mots clés : réinvestissement des acquis, transfert des connaissances, assignation internationale, expatriés, pratiques organisationnelles, rapatriés.

Table des matières

Sommaire	iii
Liste des tableaux	ix
Remerciements	x
Introduction	1
Contexte théorique	15
L'expatriation comme stratégie d'apprentissage organisationnel	16
Les acquis développés par les expatriés lors d'une assignation internationale	19
Les traits de personnalité, valeurs ou orientations.	20
Les attitudes ou savoir-être.	21
Les compétences ou savoir-faire.	22
La valeur des acquis de l'expatriation	26
La problématique du transfert des connaissances et de la fidélisation des expatriés dans les entreprises internationales.....	27
Les conditions favorables au réinvestissement des acquis de l'expatriation.....	30
Objectif visé par la recherche	33
Questions de recherche	34
Méthode.....	35
Paradigmes épistémologiques et approche de la recherche	36
Antécédents et perspectives de la chercheuse principale.....	37
Description de l'échantillon et des participants.....	38
Recrutement des participants	39
Méthode et instrument de collecte de données	41
Analyse des données.....	43
Considérations éthiques	45
Description des résultats	47
Quels sont les acquis développés par les expatriés pendant leur assignation à l'étranger?	49
Les habiletés de gestion de soi.	52
Débrouillardise.	52

Capacité d'adaptation.	53
Confiance en soi.	54
Affirmation de soi.	55
Les habiletés relationnelles.	55
Capacité à établir des liens significatifs.	56
Capacité à communiquer efficacement.	56
Gestion de conflits.	57
Les habiletés interculturelles.	58
Tolérance et sensibilité interculturelle.	58
Conscience de sa propre culture et des différences culturelles.	59
Capacité à travailler en équipe multiculturelle.	60
Les habiletés techniques.	61
Vision « plancher ».	62
Démarrage de projet.	63
Les habiletés stratégiques.	64
Compréhension des enjeux stratégiques.	64
Capacité d'influence et de négociation.	65
Vision d'ensemble de l'organisation.	66
Les habiletés managériales.	67
Gestion d'une équipe d'expatriés.	68
Gestion d'une équipe multiculturelle.	68
Recrutement et identification des talents.	69
Coaching.	70
Animation des réunions.	71
Comment les expatriés réinvestissent-ils ces acquis au sein de leur organisation au retour de leur expérience d'expatriation?	71
Partager des informations techniques.	73
Prévenir les problèmes potentiels et améliorer les façons de faire.	74
Représenter la compagnie à l'étranger.	75
Maintenir le réseau international.	75
Agir à titre d'« interprète » culturel.	76

Gérer du personnel.	77
Former, faire du coaching ou du mentorat d'expatriés de manière formelle ou informelle.	78
Relever de nouveaux défis au sein de l'entreprise.	79
Mettre en valeur les acquis lors d'entretiens d'embauche.	81
Quels sont les facteurs qui facilitent le réinvestissement des acquis de l'expatriation?	82
Les facteurs personnels facilitant le réinvestissement des acquis.	83
Motivation de l'expatrié pour le transfert de connaissances et le réinvestissement de ses acquis.	83
Capacité à nommer et à affirmer ses besoins.	85
Sentiment d'appartenance et intention de rester au sein de l'entreprise.	85
Patience et attentes réalistes face au retour.	87
Les facteurs organisationnels facilitant le réinvestissement des acquis.	88
Reconnaissance de la part du supérieur immédiat et de l'organisation	88
Intérêt de la part des collègues et du supérieur immédiat.	90
Culture organisationnelle de communication et de transparence.	91
Présence d'une structure de transfert des connaissances et de gestion des talents.	92
Diversité culturelle au sein de l'entreprise.	93
Présence d'opportunités et de projets motivants dans la continuité du mandat à l'international.	94
Rencontre-bilan avec les Ressources Humaines.	94
Discussion des résultats	97
Rappel des questions de recherche	98
Les acquis développés par les expatriés pendant leur assignation à l'étranger	99
Le réinvestissement des acquis au sein de l'organisation au retour de l'expérience d'expatriation	105
Les facteurs facilitant le réinvestissement des acquis de l'expérience d'expatriation	110
Les retombées de cette recherche	117

Retombées pour la pratique pour l'industrie.....	117
Recommandations aux entreprises.	118
Recommandations aux expatriés.	126
Retombées pour la recherche en psychologie organisationnelle.....	129
Limites de la présente recherche et pistes de recherche futures	131
Conclusion	135
Références	145
Appendice A Courriel de présentation du projet aux entreprises	157
Appendice B Courriel de recrutement aux participants	162
Appendice C Canevas d'entretien semi-directifs.....	165
Appendice D Formulaire d'information et de consentement.....	171

Liste des tableaux

Tableau

Tableau 1 Pourcentages de départs post-assignation internationale recensés dans la documentation scientifique.....	5
Tableau 2 Caractéristiques sociodémographiques des participants (N=10)	40
Tableau 3 Les acquis professionnels développés par les expatriés pendant leur assignation à l'étranger.....	51
Tableau 4 Les comportements de réinvestissement des acquis au retour d'une expérience d'expatriation.....	72
Tableau 5 Les facteurs de réinvestissement des acquis de l'expatriation au sein de l'entreprise.....	84

Remerciements

En 2003, je me suis expatriée en Asie. Durant les quatre années et demie qu'a duré mon expérience à l'étranger, j'ai fait des rencontres qui ont changé le cours de ma vie, mais surtout, j'ai énormément appris. Probablement plus qu'on peut apprendre dans une vie entière. À mon retour, une impression d'avoir vécu une autre vie s'est installée et ne m'a plus jamais quitté. Cette thèse a été l'ultime tentative de réconcilier mes deux vies; celle de là-bas et celle d'ici. Je crois y être enfin arrivée.

Mes remerciements les plus chaleureux vont aux personnes qui ont su voir en moi les apprentissages que j'avais faits et les forces qui m'habitaient, avant même que j'en aie moi-même conscience. À mon directeur de thèse, Benoit Côté, qui m'a guidé et orienté en me laissant ma pleine autonomie. À ma superviseuse d'internat, Nicole Chiasson, qui m'a permis de faire un retour à ma passion première, tout en développant de nouveaux réflexes. À mes collègues et acolytes, avec qui j'ai cheminé dans ce doctorat, Sara Maude, Amélie, Geneviève, Marie-Hélène et Daniel, merci pour votre présence et votre soutien indéfectible, vos réflexions avisées, et vos rires délirants.

Ma plus profonde gratitude va aussi à ceux et celles sans qui cette étude n'aurait pas été possible. Aux dix rapatriés rencontrés qui ont eu la disponibilité de temps et de cœur de partager leurs expériences avec moi, aux gestionnaires de mobilité internationale qui m'ont permis d'avoir accès à leur personnel expatrié, Mme Olga Sassetat, M. Reynold Douyon et Mme Nancy Cadotte. Aux gestionnaires que j'ai

rencontrés préalablement à l'étude et qui m'ont permis d'avoir une meilleure idée du terrain sur lequel j'avançais, Mme Isabelle Ducharme et M. Marc Vaillancourt. À Noémie Landry et Martin Larrivée qui m'ont donné un utile coup de main que ce soit dans la transcription ou l'analyse des données. Merci aussi aux membres du jury, les professeurs Luc Brunet et Jeannette Leblanc, pour leurs commentaires enrichissants.

Enfin, un merci tout spécial à mes parents, mon frère et toute ma famille, car ils m'ont toujours soutenu dans mes projets ici et ailleurs et m'ont permis d'avoir à la fois des racines et des ailes. À mon amoureux Mathieu et sa famille, pour votre amour et vos encouragements. À mes amis d'avant, votre présence m'accompagne encore aujourd'hui. À ceux de maintenant, nous avons de magnifiques horizons à explorer et de nouveaux souvenirs à créer. Merci!

« Voyage, tu découvriras le sens des choses
et la valeur des Hommes. »

Proverbe arabe

Introduction

Dans le contexte de mondialisation actuel, l'expatriation, ou assignation à l'international, n'est plus uniquement l'apanage des grandes multinationales (Baruch, & Altman, 2002). De plus en plus d'entreprises, de plus petites comme de plus grandes, s'internationalisent pour réduire leurs coûts de production ou étendre leur marché. Bien que la turbulence économique de 2008-2009 ait provoqué un léger ralentissement de la croissance de la mobilité internationale (*Brookfield Global Relocation Services*¹, 2010), il semble que cet effet ait été de courte durée. BGRS est un leader mondial de l'industrie de la relocalisation à l'étranger qui, chaque année, compile des données obtenues par sondage auprès de leurs clients à travers le monde, des entreprises multinationales de tout acabit et œuvrant dans des domaines très diversifiés, afin d'établir un état de la situation de la mobilité internationale et en tirer les grandes tendances. Cela en fait une référence fiable et crédible de l'industrie, collée sur la situation réelle des expatriés. Dès 2011, des 118 organisations participantes au *Brookfield's Global Survey for Global Mobility*, 43 % ont rapporté une augmentation de leur population assignée à l'étranger. Il s'agissait d'une première augmentation depuis 2006 et d'une situation bien différente de 2009 où seulement 27 % des entreprises sondées avaient connu une hausse du nombre d'expatriations, un plancher historique.

¹ L'acronyme BGRS fera référence aux *Brookfield Global Relocation Services* dans le présent texte.

Pour l'année 2012, l'industrie de la mobilité internationale a connu une surprenante hausse de la population expatriée dans 64 % des entreprises sondées (BGRS, 2012), ce qui dépasse largement le record historique de 57 % (BGRS, 2011). Dans leur plus récent sondage, en 2015, BGRS affirmait que « les besoins quant aux assignations internationales ne diminuent pas » et que 88 % des répondants (sur un total de 140) estiment que « le nombre d'expatriés dans leur compagnie va soit augmenter, soit rester le même » [traduction libre] (BGRS, 2015, p. 1). En bref, la croissance de la mobilité internationale ne décélère pas. Sur le plan de la recherche, Black et Gregersen (1999), comme plusieurs autres auteurs (Brewster, & Suutari, 2005; Linehan, & Scullion, 2002; Selmer, 2001) confirment ces données de l'industrie et affirment que la croissance de l'utilisation de l'expatriation comme stratégie organisationnelle se poursuivra dans le futur :

Dans l'économie globale d'aujourd'hui, avoir une main-d'œuvre bien au fait des manières de faire internationales n'est pas un luxe. Voilà pourquoi près de 80 % des moyennes et grandes entreprises envoient des professionnels à l'étranger [...] et que 45 % d'entre elles planifient augmenter le nombre d'assignations internationales. [Traduction libre] (p.53)

Malgré cette augmentation de la population expatriée, les entreprises internationales¹ restent préoccupées par la diminution de leurs dépenses et doivent toujours faire face à plusieurs défis : recrutement et sélection de candidats intéressés à

¹ Les qualificatifs « internationales », « mondiales » et « globales » sont utilisés de manière interchangeable dans la documentation portant sur la mobilité internationale. Ils seront donc utilisés de manière indifférenciée dans la présente étude afin de désigner des organisations qui mènent des opérations dans plus d'un pays à travers le monde.

s'expatrier, évaluation de la performance et gestion à distance, relocalisation des expatriés et de leur famille, adaptation culturelle, rémunération globale et fiscalité des expatriés, etc. L'un des plus importants défis rencontrés reste toutefois la fidélisation des rapatriés (BGRS, 2010). En effet, parmi les entreprises sondées en 2011, 38 % des expatriés avaient quitté leur compagnie dans l'année suivant leur rapatriement de l'étranger, alors qu'un autre 23 % l'avait fait dans l'année suivante (BGRS, 2011). Dans une étude publiée en 2012, c'est 24 % d'entre eux qui ont quitté dans l'année suivant leur retour, 26 % entre la première et la deuxième année, et 28 % dans la deuxième année (BGRS, 2012); des données qui se sont maintenues pour l'année 2014-2015 (BGRS, 2015). Ces données de l'industrie ne sont pas étrangères à la recherche portant sur la mobilité internationale. De nombreuses études, répertoriées dans le Tableau 1, démontrent que le taux de départs volontaires se situerait entre 20 et 70 % dans les deux années suivant le retour d'une expatriation (Baruch, Steele, & Quantrill, 2002; Black, & Gregersen, 1999; Bossard, & Peterson, 2005; Kraimer, Shaffer, & Bolino, 2009; Osman-Gani, & Hyder, 2008; Pattie, White, & Tansky, 2010; Stahl, Chua, Caligiuri, Cerdin, & Taniguchi, 2009; Stroh, 1995; Suutari, & Brewster, 2003; Vermond, 2001).

Tableau 1

Pourcentages de départs post-assignation internationale recensés dans la documentation scientifique

Références	%	Taille et composition de l'échantillon	Industries et provenance
Bossard, & Peterson (2005)	20 %	20 expatriés	Industries diverses; États-Unis
Baruch, Steele, & Quantrill (2002)	50 %	30 rapatriés	Services financiers; Royaume-Uni
Black, & Gregersen (1999)	25 %	750 entreprises (spécialistes en Ressources Humaines)	Industries diverses ; États-Unis, Europe, Japon
Halpern (2005)	21 %	23 rapatriés	Secteur manufacturier, finances, agriculture, foresterie, exploitation minière, pharmaceutique; États-Unis
Kraimer, Shaffer, & Bolino (2009)	40 %	84 rapatriés	Défense et systèmes aéronautiques, agriculture, automobiles, électronique, produits pétroliers; États-Unis
Osman-Gani, & Hyder (2008)	54 %	162 rapatriés	Secteur manufacturier, vente, services financiers et d'affaires; Singapour, Japon, États-Unis
Pattie, White, & Tansky (2010)	33 % à 70 %	295 gestionnaires de Ressources Humaines	Secteur manufacturier, services alimentaires, communications, industries minières, industries chimiques, soins de santé et OSBL; Europe, Japon
Stahl, Chua, Caligiuri, Cerdin, & Taniguchi, (2009)	Plus de 50 % (intention de quitter)	1779 expatriés	Industries diverses; 93 pays différents
Stroh (1995)	23 %	51 spécialistes en Ressources Humaines	Services, secteur manufacturier, transport, produits chimiques, finances, soins de santé et autre; États-Unis
Suutari, & Brewster (2003)	35 %	53 gestionnaires rapatriés	Industries inconnues; Finlande.
Vermond (2001)	49 %	Inconnu	Industries diverses; États-Unis

S'ajoute à ces départs le fait que les expatriés, appartenant principalement aux groupes d'âge des 40 à 49 ans et des 50 à 59 ans, prendront leur retraite dans un avenir relativement rapproché (BGRS, 2011). En effet, les organisations sondées indiquent qu'en 2011, seulement 9 % des expatriés étaient âgés entre 20 et 29 ans (le taux le plus bas de l'histoire), alors que 19 % avaient plus de 50 ans. Dans le même sens, les services de relocalisation Brookfield rapporte qu'en 2012, les expatriés de plus de 50 ans représentaient 20 % de la population assignée à l'étranger. Le vieillissement et l'augmentation des départs à la retraite des expatriés d'expérience amènent un besoin urgent d'attraction et de fidélisation d'une relève mobile, mais aussi une nécessité de développer des stratégies de transfert des connaissances des expatriés chevronnés à une nouvelle génération de leaders internationaux.

Financièrement, ce défi ne peut être sous-estimé. Selon le Groupe Mercer, un autre leader en relocalisation à l'étranger, le coût d'un expatrié est d'une fois et demie à quatre fois plus élevé que celui d'un employé local (Mercer Group, 2008). Si le coût d'une expatriation est élevé, son échec l'est encore plus : un montant pouvant parfois s'élever jusqu'à un million de dollars (Ashamalla, 1998; Kulkarni, Lengnick-Hall, & Valk, 2010; Lazarova, & Caligiuri, 2001). Le départ des expatriés¹ dans les deux ans suivant leur rapatriement et la difficulté de recruter pour des postes d'expatriés (Baruch, & Altman, 2002) sont des problématiques organisationnelles dont la valeur est

¹ Habituellement, le terme « expatrié » réfère aux employés déployés à l'étranger et le terme « rapatrié » réfère quant à lui aux employés qui sont de retour d'une expatriation. Dans la présente étude, les deux termes sont toutefois utilisés de manière indifférenciée. De plus, l'usage du masculin est utilisé dans l'unique but d'alléger le texte.

incalculable (Allen, & Alvares, 1998). Selon l'étude menée par le Groupe Mercer en 2008, seulement 28 % des compagnies tenaient des comptes à ce sujet et encore moins mesuraient le retour sur investissement (souvent utilisé sous son acronyme ROI) d'une assignation à l'étranger. Il s'agit d'une donnée confirmée par les services mondiaux de relocalisation Brookfield, qui rapportent que seulement 5 % des 140 entreprises sondées en 2015 mesurent formellement le ROI de leurs assignations à l'étranger. Il s'agit du niveau le plus bas depuis 2005 (BGRS, 2015). La raison principale pour ne pas se soumettre au calcul du ROI de l'expatriation est que les entreprises ne savent pas comment s'y prendre (BGRS, 2015). L'expatriation demeure donc une stratégie organisationnelle qui comporte un risque élevé de ne pas générer de ROI (Cox, 2004) et le calcul de celui-ci demeure complexe pour les dirigeants d'entreprises globales (McNulty, De Cieri, & Hutchings, 2009).

Malgré ces investissements coûteux en capital humain et financier, les compagnies mondiales continuent d'utiliser l'expatriation, ou assignation à l'international, pour plusieurs raisons : a) combler des besoins sur le plan de la gestion des branches délocalisées de l'entreprise (assignation fonctionnelle), b) permettre à des employés de bâtir des compétences de gestion internationale et de se développer professionnellement (assignation de développement), c) répondre à des lacunes techniques dans les filiales étrangères (assignation technique), d) développer des relations d'affaires et un réseau de contacts internationaux pouvant bénéficier au développement stratégique de l'entreprise (assignation stratégique) (BGRS, 2015;

Lazarova, & Tarique, 2005). Ces assignations peuvent être de courte (quelques jours à quelques mois) ou de plus longue durée (souvent plus de six mois, pouvant aller jusqu'à plusieurs années), dépendamment du mandat assigné.

Le corpus de recherche portant spécifiquement sur l'expatriation comme stratégie de développement de carrière est riche. Nombreux sont les auteurs qui ont affirmé que l'assignation de cadres prometteurs à l'étranger est l'une des stratégies de développement du « leadership global » les plus efficaces (Black, Gregersen, Mendenhall, & Stroh, 1999; Lazarova, & Caligiuri, 2001; Stahl, Chua, Caligiuri, Cerdin, & Taniguchi; 2009; Stevens, Oddou, Furuya, Bird, & Mendenhall, 2006). L'utilisation de l'assignation à l'international comme stratégie de développement a, en effet, été largement documentée chez les gestionnaires et les cadres à haut potentiel (Bird, Mendenhall, Stevens, & Oddou, 2010; Black et al., 1999; Downes, & Thomas, 2000).

Les chercheurs dans le domaine de la mobilité internationale ont donc, par le passé, tenté d'identifier les apprentissages que faisaient les expatriés dans le cadre de leurs assignations, et plus précisément quels étaient ces savoirs acquis à l'étranger, puisque plusieurs rapportaient « avoir appris plus qu'ils n'avaient enseigné¹ ». En effet, les expatriations ont aussi été identifiées comme une stratégie efficace de transfert de ces connaissances des branches délocalisées au siège social de l'entreprise (Bonache, & Zarraga-Oberty, 2008; Chen, Bapuji, Dyck, & Wang, 2012; Hocking, Brown, &

¹ Cette expression fait référence au titre de l'article de Chen, Bapuji, Dyck, & Wang (2012), « *I learned more than I taught : The hidden dimension of learning in intercultural knowledge transfer* », qui présente une étude qualitative sur le transfert des connaissances chez les rapatriés.

Harzing, 2007; Kamoche, 2006; Lazarova, & Cerdin, 2007; Lazarova, & Tarique, 2005; Santosh, & Muthiah, 2012). Ces études ont mis en lumière un phénomène de transfert des connaissances « inversé », c'est-à-dire de l'international au siège social, et tout un éventail de savoirs, savoir-faire et savoir-être acquis dans le cadre de l'expérience d'expatriation¹. Le prochain chapitre passe en revue de manière plus approfondie les acquis d'une expérience d'expatriation identifiés jusqu'à présent dans la documentation scientifique.

En parallèle, d'autres chercheurs ont également tenté d'éclaircir les raisons pour lesquelles les expatriés quittaient leur entreprise au retour d'une expatriation. Parmi les raisons citées pour expliquer le départ des rapatriés, on retrouve : le fait de se voir offrir une position qui offre peu de défis, ou qui représente une perte d'autonomie et de statut (Bolino, & Feldman, 2000; Bossard, & Peterson, 2005; Feldman, Leana, & Bolino, 2002), le manque d'opportunités d'avancement et de développement de la carrière (Kraimer, Shaffer, & Bolino, 2009; Stahl et al., 2009; Tung, 1998), le manque de soutien et de reconnaissance de la part de l'organisation, du supérieur immédiat et/ou des collègues (Adler, 1981; Bossard, & Peterson, 2005), des attentes irréalistes entretenues face à l'expérience de retour (Kraimer, Shaffer, & Bolino, 2009), l'inquiétude quant au fait de conserver son emploi au retour (Feldman, & Thomas, 1992; Stahl et al., 2009) et la sous-utilisation des acquis de l'expatriation (Vidal, Valle, & Aragon, 2007; Welch, Welch, & Worm, 2007) ou l'absence de possibilités d'utiliser les connaissances et

¹ Dans la présente étude, les savoirs, savoir-faire et savoir-être sont regroupés sous le terme « acquis de l'expérience d'expatriation ».

compétences développées à l'étranger (Pattie, White, & Tansky, 2010). En d'autres termes, lorsque les rapatriés quittent leur entreprise de manière volontaire, ils ont le sentiment de ne pas être reconnus ni soutenus et ont l'impression que les acquis qu'ils ont développés à l'international sont peu valorisés et sous-utilisés.

Le lien entre l'utilisation des acquis de l'expatriation et la rétention du personnel expatrié est donc bien connu. Pourtant, lorsque questionnées sur les stratégies envisagées pour réduire le taux de roulement chez leurs rapatriés, 36 % des organisations répondent qu'il faut faire une meilleure utilisation de l'expérience acquise à l'international, offrir une plus grande variété de postes au retour, plus de reconnaissance pendant et après l'assignation (BGRS, 2011) et plus de soutien dans la phase de rapatriement et dans le cheminement de carrière (BGRS, 2010). Malgré tout, les entreprises ne parviennent pas à mettre en place des stratégies organisationnelles efficaces de soutien au rapatriement ni de reconnaissance de l'expérience acquise à l'étranger afin de maintenir la motivation des employés rapatriés. Pour la première fois en 2015, la compagnie Brookfield introduisait, dans son sondage annuel, une question concernant l'utilisation des acquis de l'expatriation : « Comment votre compagnie utilise-t-elle les habiletés et expériences acquises par les expatriés pendant leur assignation à l'international? » [traduction libre] (BGRS, 2015, p. 55). Parmi les entreprises répondantes, 56 % ont répondu qu'elles n'avaient pas de processus en place concernant l'utilisation des acquis de l'expérience d'expatriation (BGRS, 2015).

Malgré l'augmentation des recherches portant sur le processus d'expatriation et plus précisément sur la phase de rapatriement, la documentation spécifique aux comportements de transfert des connaissances et d'acquis de l'expatriation reste limitée (Stevens et al., 2006; Vidal, Valle, & Aragon, 2008). De nombreux auteurs affirment que les entreprises ne valorisent pas adéquatement les acquis développés à l'étranger et ils recommandent que les entreprises fassent un meilleur usage des talents, des connaissances et des compétences développées lors de l'expatriation (Black et al., 1999; Bossard, & Peterson, 2005; Caligiuri, & Lazarova, 2001; Cerdin, & Le Pargneux, 2009b; Kramer, Shaffer, & Bolino, 2009; Lazarova, & Tarique, 2005; Riusala, & Suutari, 2000; Vidal, Valle, & Aragon, 2008; Stahl, & Cerdin, 2004; Stahl, Chua, Caligiuri, Cerdin, & Taniguchi, 2009; Stroh et al, 1998).

Cerdin et Le Pargneux (2009a), Gregersen et Stroh (1997), de même que Kraimer, Shaffer et Bolino (2009) proposent que les organisations ne soient pas toujours conscientes des habiletés acquises par les expatriés lors d'une assignation à l'étranger. Selon eux, les organisations ont de la difficulté à mesurer et à identifier les connaissances acquises à l'étranger. Aussi, elles n'auraient donc pas tendance à utiliser ces connaissances comme des signaux de compétence pour la promotion ou le recrutement des expatriés (Peltonen, 1997; Cerdin, & Le Pargneux, 2009a). Une étude récente auprès de représentants des Ressources Humaines démontre que la majorité des entreprises emploient peu (deux ou moins) de stratégies de soutien des rapatriés. Moins de 70 % d'entre elles offrent de la formation et des stratégies de développement de

carrière aux expatriés, et seulement 5 % des entreprises ont un programme formel d'utilisation de l'expérience à l'étranger dans le plan de carrière faisant le lien entre l'assignation à l'étranger et le cheminement de carrière de l'expatrié (Pattie, White, & Tansky, 2010).

Pour pouvoir soutenir les expatriés et valoriser leur expérience internationale et la contribution de celle-ci au développement stratégique de la compagnie, les entreprises globales doivent, avant toute chose, être en mesure d'identifier les habiletés développées dans le cadre d'une assignation à l'international (Lazarova, & Caligiuri, 2001; Cerdin & Le Pargneux, 2009a). Cerdin et Le Pargneux (2009a) suggèrent aussi que les expatriés devraient être encouragés à identifier eux-mêmes les connaissances et compétences acquises à l'étranger. Cela contribuerait au succès du rapatriement sur le plan individuel. Une toute première question se pose donc : quelles sont ces compétences développées et acquises par les expatriés lors d'une assignation à l'international?

On peut ajouter à cela l'importance d'établir clairement la nature des comportements de transfert de ces apprentissages au retour et de les opérationnaliser afin d'en faire profiter l'organisation. Aussi, il est important d'explorer les compétences réellement développées et comment elles sont utilisées au retour de l'assignation. En ce sens, il y a un consensus dans la documentation scientifique concernant la valeur ajoutée d'une exploration qualitative qui permettrait de définir plus clairement la nature des connaissances développées à l'étranger et les compétences à réinvestir au retour d'une expatriation (Cerdin, & Le Pargneux, 2009b, Mäkelä, & Suutari, 2009; Shen, & Hall,

2009) et un besoin pour plus d'études empiriques clarifiant la relation complexe entre le transfert de connaissances individuel et organisationnel et quelles en sont les conditions de succès et d'efficacité (Crowne, 2009; Hocking, Brown, & Harzing, 2007; Lazarova, & Tarique, 2005; Stahl et al., 2009).

Aussi, la présente étude vise, premièrement, à documenter les connaissances et compétences acquises à l'étranger, du point de vue des expatriés. Cette recherche vise deuxièmement à mieux comprendre comment ils réinvestissent ces acquis au retour de leur assignation au sein de leur organisation et, troisièmement, quelles sont les conditions qui facilitent le réinvestissement des acquis.

Cette thèse est constituée de quatre chapitres. Le contexte théorique présente l'expérience d'expatriation comme une stratégie d'apprentissage organisationnel, les différents acquis développés par les expatriés lors d'une assignation à l'international, la valeur attribuée à ces acquis de l'expatriation, les problématiques et difficultés qui sont associées au transfert des connaissances au retour d'une expatriation, les pistes de solutions proposées aux entreprises pour capitaliser sur les acquis des expatriés et finalement, les conditions pour faciliter ce réinvestissement des acquis. Le chapitre suivant présente la méthode de recherche privilégiée dans le cadre de cette thèse, les paradigmes épistémologiques de la recherche, les antécédents et perspectives personnels de la chercheuse principale, les caractéristiques de l'échantillon de participants, le processus de recrutement utilisé, les instruments de collecte de données, les procédures d'analyse de ces données et finalement les considérations éthiques propres à cette étude.

Les résultats obtenus sont ensuite décrits à travers des citations denses et riches des participants. Un dernier chapitre discute les résultats présentés et permet d'approfondir les enjeux de la recherche, les retombées pour la pratique, ainsi que les contributions pour la recherche et les limites de la présente étude.

Contexte théorique

Ce chapitre présente le contexte théorique et conceptuel dans lequel s'inscrit la présente recherche. L'expérience d'expatriation sera d'abord présentée en tant que stratégie d'apprentissage organisationnel, laquelle sera appuyée par une synthèse des différents apprentissages et acquis développés par les expatriés pendant une assignation à l'international. Un état de la situation du transfert des connaissances au sein des compagnies multinationales et une présentation du rôle des rapatriés dans ce transfert de connaissances seront ensuite faits. Les conditions qui facilitent ce transfert de connaissances et qui permettent à l'organisation et aux rapatriés de profiter de ces connaissances et de leur dissémination dans l'entreprise, seront finalement explorées.

L'expatriation comme stratégie d'apprentissage organisationnel

Malgré les investissements coûteux en capital humain et financier qu'elle représente, nombreuses sont les organisations internationales qui utilisent l'expatriation, ou l'expérience d'assignation à l'international, pour développer leurs leaders. L'expatriation est une stratégie de développement d'un leadership mondial largement documentée et identifiée comme l'une des plus efficaces (Bird et al., 2010; Black et al., 1999; Downes, & Thomas, 2000; Lazarova, & Caligiuri, 2001; Stahl et al., 2009; Tung, 1998). Le dernier rapport de l'industrie de la mobilité internationale, le *Brookfield's 2015 Global Mobility Trends Survey Report*, démontre que 23 % des assignations à l'international ont pour objectif de « développer une expérience de gestion en contexte

international », ce qui en fait la deuxième raison pour envoyer un employé à l'étranger après « combler un poste de gestion stratégique » (BGRS, 2015, p.8).

Pour apprécier tout le potentiel de l'assignation à l'international sur le plan du transfert des connaissances, il importe d'en distinguer les différents types. La documentation scientifique fait état de quatre différents rôles possibles pour les expatriés : a) un rôle de gestion et de direction des opérations déjà existantes dans le pays hôte, b) un rôle de démarrage d'opérations et de mise en place d'une structure organisationnelle dans le pays hôte, laquelle est souvent calquée sur la structure en place au siège social, c) un rôle de formation des employés locaux afin d'améliorer la production des produits et services et finalement, d) un rôle d'analyse et de résolutions des différentes problématiques (« *troubleshooting* ») pouvant survenir dans les opérations (Lazarova, & Tarique, 2005; Gonzalez, & Chakraborty, 2014). Dans ces quatre fonctions, il incombe à l'expatrié de disséminer son savoir et d'ainsi développer les ressources locales afin d'améliorer la performance des filiales internationales.

Plus récemment, les expatriations ont aussi été identifiées comme une stratégie efficace de transfert de connaissances des branches délocalisées de l'entreprise vers le siège social (Crowne, 2009; Hocking, Brown, & Harzing, 2007; Kamoche, 2006; Lazarova, & Cerdin, 2007). Bien qu'encore peu d'études se soient penchées sur ce processus inverse, c'est-à-dire le transfert de connaissances du pays hôte et des ressources locales vers le siège social (Gonzalez, & Chakraborty, 2014), le rôle d'agent

de transfert de connaissances des rapatriés commence à recevoir l'attention des chercheurs. Comme le soulignent Chen, Bapuji, Dyck et Wang (2012),

Le transfert des connaissances a principalement été vu comme un processus à sens unique dans lequel l'information utile était transférée d'une source (les expatriés) à un récepteur (les employés d'une branche délocalisée de l'entreprise), mais pas comme un processus réciproque dans lequel l'expatrié et les employés locaux apprennent les uns des autres. [Traduction libre] (p.110)

Malgré l'augmentation du nombre de recherches portant sur le processus d'expatriation et plus précisément sur la phase de retour des expatriés, la documentation portant sur le rôle des rapatriés dans le transfert des connaissances de l'international au siège social demeure peu étoffé (Crowne, 2009; Vidal et al., 2008). Ce type de transfert « inversé » des connaissances (connu sous l'expression anglaise de *reverse knowledge transfer*) permettrait de rapatrier des informations pertinentes à la performance de l'entreprise, au pays, à la suite d'une assignation à l'international. Le peu d'attention de la part des chercheurs accordée jusqu'à maintenant au processus de transfert des connaissances inversé résulte en une méconnaissance marquée des variables qui influencent ce transfert des connaissances, du processus lui-même, de même que des mécanismes pouvant être mis en place par les entreprises, ou par les expatriés eux-mêmes, pour faciliter ce transfert (Kraimer et al., 2009; Oddou, Osland, & Blakeney, 2009; Huang, Chiu, & Lu, 2013). De l'avis de plusieurs, le transfert des apprentissages durant la phase de rapatriement est donc un sujet encore largement sous documenté (Kramer et al., 2009; Nery-Kjerfve, & McLean, 2012; Oddou et al. 2009).

Les acquis développés par les expatriés lors d'une assignation internationale

Les études s'étant penchées sur la question des acquis de l'expatriation ont principalement porté sur le développement des compétences des leaders globaux. Ces études ont exploré deux voies: les différents modèles de développement du leadership global et l'identification de méthodes ou de stratégies de développement de compétences de direction (Brewster, & Suutari, 2005). Dans une large recension des écrits portant sur le premier thème, Suutari (2002) affirme que le terme « développement de leaders internationaux » est encore obscur et que ce champ d'intérêt, découlant de l'approche par compétences, est relativement récent, datant des années 90. L'expatriation est reconnue pour permettre aux gestionnaires et futurs leaders d'entreprises globales de faire plusieurs apprentissages différents. Parmi ceux-ci, les plus souvent cités sont : a) le développement d'une meilleure connaissance du contexte économique local et international des différentes filiales de l'organisation à l'étranger (Bossard, & Peterson, 2005; Downes, & Thomas, 2000; Lazarova, & Caligiuri, 2001; Tung, 1998), b) une perspective d'affaires globale (Black et al., 1999; Bossard, & Peterson, 2005) et c) l'établissement d'un réseau social global ou dans le pays hôte (Bossard, & Peterson, 2005; Downes, & Thomas, 2000; Lazarova, & Tarique, 2005; Mäkelä, & Suutari, 2009; Uzzi, & Lancaster, 2003).

Osland (2008), appuyé par Bird et al. (2010), définit le leadership global comme « le processus par lequel les pensées, attitudes et comportements d'une communauté globale sont influencés de manière à travailler en synergie vers une vision et un but

commun » [traduction libre] (Bird et al., 2010, p. 811). Ce processus engloberait, selon ces auteurs, six dimensions, dont les compétences interculturelles, les traits de personnalité et les valeurs, les orientations cognitives, l'expertise de gestion, d'organisation et la vision. Il importe donc de distinguer, parmi ces construits, ce qui réfère à des traits de personnalité, des valeurs ou des orientations personnelles (Ang, Van Dyrne, Koh, Ng, Templer, Tay, & Chandrasekar, 2007; Mendenhall, & Osland, cité dans Bird et al., 2010), des attitudes ou savoir-être (Black et al., 1999; Bossard, & Peterson, 2005; Bücker, & Poutsma, 2010; Kedia, & Mukherji, 1999; Van der Zee, & Van Oudenhoven, 2000) et à des compétences ou savoir-faire (Adler, & Bartholomew, 1992; Schejbal, & Irvine, 2009).

Les traits de personnalité, valeurs ou orientations. Les chercheurs Mendenhall et Osland, dans un article publié en 2002 et cité par Bird et ses collègues (2010), ont recensé plus de douze traits de personnalité et valeurs associées aux compétences interculturelles des expatriés : la curiosité et le questionnement, l'apprentissage continu, la responsabilité, l'intégrité, le courage, l'engagement, l'enthousiasme, la maturité, l'orientation vers les résultats, la connaissance de soi (*personal literacy*), la ténacité et l'intelligence émotionnelle. Un individu présentant ces traits ou orientations personnelles serait, selon eux, plus efficace en contexte international. Ang et ses collègues (2007) se sont, quant à eux, penchés plus spécifiquement sur le concept d'intelligence interculturelle (*cultural intelligence*). Ils définissent ce construit comme une forme spécifique d'intelligence se rapportant aux capacités d'un individu à

comprendre, raisonner et agir de manière efficace dans diverses situations de diversité culturelle (Ang et al., 2007). De par la nature innée ou profondément ancrée de ces construits, il est difficile de distinguer lesquels sont des acquis de l'expérience d'expatriation et lesquels étaient déjà présents avant l'assignation à l'étranger.

Les attitudes ou savoir-être. Les savoir-être sont l'ensemble des comportements sociaux et des dispositions relationnelles qu'un individu déploie face à une situation donnée. Rhinesmith (1995) parle d'une « mentalité globale », qu'il décrit comme la capacité d'une personne « à accepter la vie comme un équilibre de forces contradictoires et à continuellement chercher à s'ouvrir à soi et aux autres en repoussant les frontières et en changeant ses comportements » [traduction libre] (p. 37). Cela inclut : avoir une perspective générale sur la vie, nuancer les paradoxes, faire confiance au processus plus qu'à la structure, valoriser les différences, gérer le changement et toujours rechercher les opportunités d'apprendre (Rhinesmith, 1995). Lane, Di Stefano et Maznevski (1997) ont, quant à eux, proposé un concept similaire, la « pensée globale ». Ils décrivent ce construit par la capacité d'une personne à garder en tête de multiples relations et réalités pour ensuite agir avec compétence dans cette réalité plus complexe. Finalement, quelques auteurs se rallient sous le concept de « sensibilité interculturelle ». Van der Zee et Van Oudenhoven (2000) définissent ce construit comme l'importance d'avoir un intérêt envers l'autre et comprendre ses émotions, pensées et comportements. Ce construit met l'accent sur le niveau de conscience des différences culturelles et sur l'habileté à réagir de manière appropriée dans différents contextes culturels (Bücker, &

Poutsma, 2010). Bennett (1986), quant à lui, décrit la personne « sensible culturellement » comme celle qui peut concevoir les différences comme un processus, s'adapter à ces différences et qui peut se concevoir soi-même dans une variété de contextes culturels.

Les compétences ou savoir-faire. Les compétences sont des savoir-agir complexes (Michaud, Dionne, & Beaulieu, 2006). Aussi, cette dernière catégorie englobe, dans la documentation scientifique, des savoir-faire liés à la fois au domaine de la gestion et à celui des relations interculturelles, et ce, sans distinction précise. De plus, il semble aussi que les compétences dites « internationales » présentent bien peu de différences avec les compétences génériques de gestion (Suutari, 2002).

Johnson, Lenartowicz et Apud (2006) définissent les compétences interculturelles comme « l'efficacité d'un individu à utiliser un ensemble de connaissances, d'habiletés et d'attributs personnels de manière à travailler avec succès avec des personnes de différentes origines à la maison et à l'étranger » [traduction libre] (p.530). Mendenhall et Osland (2002), cités dans Bird et al., (2010) ont, quant à eux, recensé neuf habiletés ou compétences interculturelles : l'habileté à construire des relations, à communiquer dans un contexte interculturel, à créer des connexions sur le plan émotionnel, la capacité d'inspirer et de motiver autrui, à gérer des conflits, à négocier, à responsabiliser les autres, à gérer les enjeux éthiques et l'habileté à « lire » les relations sociales et la culture (*social and cultural literacy*).

Dans leur revue exhaustive des différentes compétences interculturelles des leaders d'entreprises, Bird et al., 2010 ont recensé pas moins de 50 compétences différentes qui influenceraient l'efficacité des expatriés. Ils proposent trois catégories de compétences qui, selon eux, émergent des écrits théoriques et empiriques recensés : la gestion des perceptions, la gestion des relations et la gestion de soi. Ces trois catégories regroupent un total de 17 caractéristiques. Les définitions de ces nombreux concepts s'entrecoupent et ils se distinguent parfois uniquement de manière sémantique (Bird et al., 2010). Les auteurs préviennent d'ailleurs qu'il ne s'agit que d'un début, « une fondation sur laquelle les chercheurs peuvent bâtir une compréhension plus sophistiquée et plus nuancée des compétences interculturelles associées au leadership global et de leurs interrelations » [traduction libre] (Bird et al., 2010, p. 821). Ils étendent leur avertissement au fait qu'aucune étude empirique n'a examiné la validité de l'ensemble de ces construits. De plus, leur recension a porté sur les compétences des expatriés, et non sur celles des rapatriés; la distinction étant importante dans le contexte de transfert des connaissances de l'international au siège social et non le contraire. Dans une étude portant sur 31 employés allemands expatriés à l'étranger, Bameyer et Davoine (2012) ont identifié, pour leur part, huit catégories de compétences développées pendant l'assignation à l'international : a) des compétences liées à la connaissance du marché, b) des compétences interpersonnelles, c) des compétence d'encadrement particulière au poste, d) des compétences liées à l'établissement de réseaux, e) des compétences de management général, f) des compétences techniques, g) une compréhension de l'organisation, et h) des compétences interculturelles. Non seulement cette étude élargie

l'éventail des compétences identifiées, mais elle s'intéresse spécifiquement aux compétences qui sont réinvesties dans l'entreprise au retour des expatriés.

D'autres auteurs encore ont tenté de créer des modèles intégratifs comme Bückler et Poutsma (2010) qui proposent un modèle dynamique qui inclut quatre construits principaux, soit une mentalité globale (un savoir-être), des compétences interculturelles (des savoir-faire), une sensibilité interculturelle et une intelligence interculturelle (des traits de personnalité) s'exprimant à travers les habiletés et le répertoire comportemental et dans lequel la métacognition jouerait un rôle de premier plan. Bückler et Poutsma arrivent à la conclusion qu'« il n'existe aucun consensus sur la signification exacte et l'opérationnalisation de ces concepts (les compétences de gestion globale) dans la documentation scientifique » [traduction libre] (Bückler, & Poutsma, 2010, p. 830) et réaffirment donc l'importance d'identifier et de clarifier quelles compétences sont développées dans le cadre d'une expatriation.

Comme on peut le constater, la documentation actuelle n'apporte que peu d'éclairage aux acquis de l'expatriation et il apparaît difficile d'identifier clairement les acquis développés à l'étranger, et ce, même si l'assignation internationale a le potentiel d'être riche en apprentissages (Dickmann, & Harris, 2005; Welch et al., 2007). Comme l'expliquent D. E. Welch et ses collègues (2007) :

Il est clair qu'une connaissance plus large est acquise, en partie relative aux spécificités du poste, mais n'est pas transmise ailleurs, de manière formelle, dans l'entreprise. [...] Une impression générale que la majorité de ce savoir général reste tacite à l'individu. [Traduction libre] (p.181)

Comme le mentionne ces auteurs, l'assignation à l'étranger est une stratégie de développement organisationnel qui favorise principalement l'acquisition de connaissances tacites (Argote, & Ingram, 2000; Downes, Thomas, & Singley, 2002; Lazarova, & Tarique, 2005; Welch et al., 2007). Contrairement aux connaissances dites « explicites », les connaissances tacites sont définies comme étant expérientielles et acquises de manière informelle, et sont donc les plus difficiles à acquérir, à codifier et à transférer d'une façon systématique (Argote, & Ingram, 2000; Matsuki, & Hill, 1996), entre autres parce qu'elles sont dépendantes du contexte dans lequel elles sont acquises (Crowne, 2009). Elles sont les plus difficiles à formaliser, mais aussi à imiter, ce qui implique qu'elles représentent un véritable avantage compétitif pour l'organisation. Les subtilités de la communication interculturelle ou la connaissance du profil des consommateurs locaux, par exemple, sont des savoir-faire tacites qu'il est parfois impossible d'apprendre de manière théorique (Lazarova, & Tarique, 2005). Ce type de connaissances est aussi plus éphémère, étant sujet à disparaître si elles ne sont pas transférées (Crowne, 2009). Pour ajouter à la confusion autour de la notion de connaissances tacites acquises de l'expérience internationale, les études recensées par Suutari et Riusala (2001) ont parfois porté sur des questionnaires expatriés et, d'autres

fois, sur des gestionnaires œuvrant au sein d'organisations globales, sans être expatriés eux-mêmes; ce qui ne permet pas de distinguer les acquis qui sont propres aux expatriés.

La valeur des acquis de l'expatriation

Si les auteurs ne s'entendent ni sur la nature ni sur la définition des apprentissages issus de l'expérience d'assignation à l'international, plusieurs sont toutefois unanimes quant à leur valeur. En ce sens, Inkson et Arthur (2001) affirment que les différentes expériences et connaissances acquises dans le cadre d'une expatriation ont une valeur importante, tant pour l'individu que pour l'organisation et forment un « capital » utilisable et partageable, dont on devrait pouvoir profiter s'il est réinvesti au profit de l'atteinte d'objectifs personnels ou organisationnels. De même, d'autres ont parlé de « capital humain » (Gratton, & Goshal, 2003), ou de « capital de carrière » (Haslberger, & Brewster, 2009; Inkson, & Arthur, 2001) pour souligner la valeur de ces savoirs (Dickmann, & Harris, 2005).

Les données issues du terrain abondent dans cette direction. La compagnie Brookfield soutient que 77 % des répondants à leur sondage annuel (des gestionnaires de Ressources Humaines¹ d'entreprises mondiales) affirment « croire que détenir une expérience à l'international a de la valeur » (BGRS, 2015; p.7). Selon cette source, « les compagnies investissent de manière significative dans l'assignation à l'international et

¹ Dans la présente thèse, l'utilisation des majuscules dans l'expression « Ressources Humaines » a été utilisée afin de désigner le département des Ressources Humaines d'une entreprise. Lorsque les minuscules sont employées, on réfère plutôt aux employés.

les expatriés acquièrent une expérience considérable, tant en termes de connaissances spécialisées que d'habiletés de direction » [traduction libre] (BGRS, 2015; p. 7).

Les gains personnels et les bénéfices organisationnels d'une assignation à l'étranger étant largement sous-documentés (Dickmann, & Doherty, 2008), il est primordial d'identifier les acquis réels développés dans le cadre d'une expatriation et comment réinvestir ceux-ci au sein de l'entreprise. En ce sens, il y a un consensus dans la documentation scientifique concernant la valeur ajoutée d'une exploration qualitative qui permettrait de définir plus clairement et de manière plus rigoureuse la nature des connaissances développées à l'étranger et les compétences à réinvestir au retour d'une expatriation (Cerdin, & Le Pargneux, 2009a/b; Mäkelä, & Suutari, 2009; Shen, & Hall, 2009).

La problématique du transfert des connaissances et de la fidélisation des expatriés dans les entreprises internationales

Dans les dernières années, et compte tenu de la récente évolution des marchés mondiaux, les entreprises internationales ont fait face à plusieurs enjeux dont ceux du recrutement de candidats intéressés à s'expatrier et de la rétention de ces derniers après une première expatriation (BGRS, 2010, 2011, 2012). Les données de l'industrie et celles issues de la recherche portant sur la mobilité internationale concordent à ce sujet. Les études portant sur les stratégies organisationnelles de transfert des connaissances ont fait émerger certaines hypothèses pouvant expliquer cette situation. Tout d'abord, la première hypothèse veut que les organisations ne soient pas toujours conscientes des

habiletés acquises par les expatriés lors d'une assignation à l'étranger (Cerdin, & Le Pargneux, 2009a/b; Gregersen, & Stroh, 1997, Kraimer et al., 2009). La nature tacite des connaissances développées expliquerait en partie ce phénomène (Crowne, 2009), mais il se peut aussi que les habiletés développées soient peu applicables au retour, étant trop spécifiques au contexte local dans lequel elles ont été développées ou que la position occupée au retour ne requiert pas ces compétences (Lazarova, & Tarique, 2005). Selon plusieurs auteurs, les organisations ont de la difficulté à mesurer et à identifier les connaissances acquises à l'étranger (Bossard, & Peterson, 2005; Kraimer et al., 2009; Lazarova, & Caligiuri, 2001; Stahl et al., 2009; Vidal et al., 2008). Elles n'auraient donc pas tendance à utiliser ces connaissances comme des signaux de compétence pour la promotion ou le recrutement des expatriés (Cerdin, & Le Pargneux, 2009a; Peltonen, 1997). Cela affecterait la satisfaction des rapatriés face à leur emploi, de même que la qualité de leur réadaptation dans leur milieu de travail (Stevens et al., 2007).

Une autre explication serait que les entreprises, bien que conscientes de la valeur et de la nature des acquis développés lors de l'expatriation, ne valorisent pas adéquatement ces connaissances et sous-utilisent donc ces savoirs et compétences nouvellement acquis à l'international par les expatriés (Wittig-Berman, & Beutell, 2009). Selon Lazarova et Cerdin (2007), les rapatriés se sentent ignorés et les acquis de leur expérience d'expatriation ne sont pas reconnus ni valorisés par l'organisation. De nombreux auteurs recommandent que les entreprises fassent un meilleur usage de celles-ci, sans pour autant proposer de manières concrètes de le faire (Black et al., 1999;

Bossard, & Peterson, 2005; Caligiuri, & Lazarova, 2001; Cerdin, & Le Pargneux, 2009b; Kraimer et al., 2009; Lazarova, & Tarique, 2005; Riusala, & Suutari, 2000; Stahl et al., 2009; Stahl, & Cerdin, 2004; Vidal et al., 2008). Force est donc de constater que ni les entreprises, ni les expatriés, ne bénéficient actuellement de manière optimale de l'investissement fait en cette stratégie de développement qu'est l'assignation à l'international (Benson, & Pattie, 2008; Bossard, & Peterson, 2005).

Huang, Chiu et Lu (2013) avancent que « le processus de transfert des connaissances devrait être l'une des activités centrales à laquelle les rapatriés peuvent contribuer leurs riches connaissances et expériences de l'international et ainsi ajouter aux avantages compétitifs de leur organisation » [traduction libre] (p. 688). Lyu et Runyan (2010) affirment que le transfert des connaissances « *inversé* » est important pour la croissance et la pérennité de l'entreprise. Pourtant, plusieurs entreprises n'ont pas de procédures ni de politiques claires à propos du transfert de connaissances des expatriés, ce qui ne permet pas aux connaissances et aux acquis de l'expatriation d'être réinvestis efficacement au sein de l'entreprise (Nery-Kjerfve, & McLean, 2012). Plusieurs théoriciens se sont donc penchés sur l'exploration de ces mécanismes organisationnels de transfert des connaissances et sur les pratiques de gestion des Ressources Humaines en matière de réinvestissement des acquis de l'expatriation. D'autres encore se sont plutôt attardés aux caractéristiques des expatriés qui partagent leurs connaissances. La section suivante présente les principales conditions organisationnelles et personnelles favorables au réinvestissement des acquis.

Les conditions favorables au réinvestissement des acquis de l'expatriation

Dans une méta-analyse portant sur les thèmes du rapatriement, du transfert de connaissances et des stratégies d'apprentissage organisationnel et regroupant 39 études publiées entre 1999 et 2009, Nery-Kjerfve et McLean (2012) ont identifié plusieurs conditions organisationnelles ayant des effets positifs sur la rétention des expatriés : a) fournir des opportunités de faire un bilan, ou *débriefing*, au retour de l'assignation à l'international, b) offrir de la formation aux rapatriés et à leur famille pour les sensibiliser au choc de retour, c) développer un plan de carrière et faire un bilan de compétences avec les rapatriés, d) inclure les expatriés dans la préparation du rapatriement et les impliquer dans le processus de planification de la réintégration en emploi, e) fournir un contrat ou une entente écrite concernant le poste et les compensations financières, f) offrir une promotion ou un défi à la hauteur des compétences et de l'expérience acquises à l'international pendant l'assignation, g) assigner un mentor pour assister l'expatrié pendant son assignation et au retour, et h) fournir des informations claires et transparentes concernant les possibilités et les conditions d'emploi au retour de l'expatriation afin que les expatriés aient des attentes réalistes quant à leur réintégration en emploi.

Barmeyer et Davoine (2012) abondent dans le même sens. Suite à leur étude du cas Motorix, une compagnie allemande, et à leurs rencontres avec 31 employés expatriés à travers le monde, ils émettent trois grandes recommandations aux entreprises. Premièrement, il est primordial pour les organisations de gérer l'offre d'emploi des

rapatriés. Cela implique de garantir un poste au retour, de gérer les attentes individuelles et organisationnelles face au processus de réintégration en emploi, de préparer l'expatrié au marché interne de l'emploi avant son retour, de lui fournir, à son retour, un soutien et un accompagnement sous la forme d'un parrain ou d'un mentor, de prévoir un bilan de compétence et un service d'orientation, etc. Deuxièmement, ils suggèrent aussi d'intensifier les interactions entre les rapatriés et les autres membres de l'organisation et insistent sur l'importance des réseaux informels. Finalement, ils mettent l'emphase sur la valorisation des compétences acquises à l'étranger. Cela implique pour l'organisation de faire du transfert des connaissances et de la diversité culturelle des valeurs organisationnelles. Ces valeurs doivent être appuyées par des programmes ou des dispositifs permettant de reconnaître les rapatriés et leurs acquis, et de les faire circuler dans l'entreprise. Cela peut se faire sous la forme de conférences ou de rapports par exemple (Barmeyer, & Davoine, 2012).

Cela ne se fait pas tout seul. Parmi les caractéristiques personnelles des expatriés identifiées comme importantes pour le succès du rapatriement, de la réintégration en emploi, et ultimement du réinvestissement des acquis, la motivation et la proactivité de l'expatrié à réinvestir ses acquis semblent tenir une place de choix dans le succès du transfert des connaissances (Argote et al., 2003; Huang, Chiu, & Lu, 2013). En effet, il semble que l'adoption de comportements positifs et proactifs de la part des rapatriés soit considérée comme une stratégie positive de faire-face (*coping*) et d'adaptation au défi que représentent le choc de retour et la réintégration en emploi. Certains auteurs ont

employé le terme « approche protéiforme » ou « approche protéenne ». Protée ou Proteus, dans la mythologie grecque, est une divinité marine, mentionnée par Homère dans l'Odyssée. Selon la légende, elle était dotée du don de prophétie et du pouvoir de se métamorphoser. Aussi, l'adjectif « protéen » définit ce qui est varié et changeant de nature. Lorsqu'employée pour parler de la gestion de la carrière des expatriés, une approche protéenne signifie que l'individu démontre des comportements de gestion de carrière proactifs, se fixe lui-même ses propres objectifs de carrière, lesquels sont influencés par ses valeurs et non celles de l'organisation (Nery-Kjerfve, & McLean, 2012). Selon ces auteurs, les expatriés présentant ces caractéristiques auraient plus tendance à s'engager dans des comportements de réinvestissement des acquis et de transfert des connaissances de manière volontaire et auraient l'intention de rester au sein de leur entreprise dans une plus grande proportion. Lazarova et Cerdin (2007) ont quant à eux parlé d'« approche proactive » pour caractériser les comportements des rapatriés qui s'engagent dans une transition positive, par des essais proactifs d'adaptation, à leur retour de l'expérience d'expatriation. Ils proposent un modèle théorique dans lequel c'est la combinaison des caractéristiques de l'individu (ayant une approche proactive) et des facteurs de soutien organisationnel qui est favorable à la fidélisation des rapatriés, au succès de leur réintégration en emploi et finalement, au transfert de leurs connaissances. Malheureusement, peu d'études ont abordé le thème du rapatriement sous l'angle du transfert des connaissances, comme le mentionne Bird et ses collègues (2010) :

Peu d'études sont allées au-delà des enjeux d'adaptation et de rétention et ont exploré le potentiel d'apprentissage et de croissance résultant du rapatriement, et ce du point de vue de l'individu, des groupes et de l'organisation en entier. [...] Plus d'études sont nécessaires à ce point pour nous donner une image claire des défis et des bénéfices potentiels résultant du rapatriement. [Traduction libre] (p.625)

Objectif visé par la recherche

Cette étude, de nature exploratoire, souhaite donc amener un éclairage sur la problématique du manque d'information concernant le transfert des acquis de l'expatriation. Elle a pour objectif de documenter la perception des expatriés concernant les acquis qu'ils ont développés pendant leur assignation à l'étranger et mieux comprendre comment ils réinvestissent ces acquis dans leur organisation, ou comment ils pourraient le faire. L'industrie, comme la recherche, pourraient bénéficier de pistes de solutions nouvelles aux différents enjeux entourant l'expatriation comme la fidélisation des rapatriés, la mise en place de stratégies organisationnelles efficaces de réinvestissement des acquis, l'augmentation du retour sur investissement que représente l'assignation à l'étranger, l'amélioration des perceptions de succès de la phase de rapatriement sur les plans individuel et organisationnel, le transfert des connaissances et des compétences, etc. Ainsi, les organisations globales qui utilisent la mobilité internationale comme moyen de développement du leadership pourraient capitaliser sur l'expérience des expatriés et profiter de connaissances tacites importantes. La présente étude a donc pour but d'explorer la vision qu'ont les expatriés, d'une part, des acquis

développés pendant leur assignation à l'étranger et, d'autre part, du réinvestissement de ceux-ci à leur retour à domicile.

Questions de recherche

Pour atteindre cet objectif, trois questions de recherche ont été formulées : a) quels sont les acquis développés par les expatriés pendant leur assignation à l'étranger?, b) comment les expatriés réinvestissent-ils ces acquis au sein de leur organisation au retour de leur expérience d'expatriation, ou s'ils n'ont pas l'occasion de réinvestir leurs acquis, comment pourraient-ils le faire? et c) quels sont les facteurs qui facilitent le réinvestissement de leurs acquis? Ce questionnement opérationnalise l'objectif visé par cette étude et a servi de base méthodologique à l'analyse (Paillé, & Muchielli, 2003), laquelle sera approfondie dans le chapitre suivant.

Méthode

Ce chapitre présente la position épistémologique et l'approche de recherche retenue pour cette étude, de même qu'une description des participants à cette étude, des méthodes de collecte et d'analyse des données utilisées. Les considérations éthiques qui ont guidé les grandes étapes du déroulement de cette recherche sont aussi présentées.

Paradigmes épistémologiques et approche de la recherche

Étant donné la nature exploratoire de cette recherche, une méthode qualitative, s'inscrivant dans une posture constructiviste et compréhensive (Paillé, & Muchielli, 2003), a été retenue. Une telle position épistémologique permet de mieux cerner la dynamique d'un phénomène car le chercheur a un accès privilégié à l'expérience de l'autre (Karsenti, & Savoie-Zajc, 2004). Puisque l'objectif de la présente étude est d'abord et avant tout d'explorer la vision des expatriés des acquis développés pendant leur assignation à l'étranger et ainsi de mieux comprendre leurs perceptions du réinvestissement de ces acquis à leur retour au sein de leur entreprise, une posture constructiviste permet de bien camper le point de vue des expatriés et le sens qu'ils accordent à leur expérience d'expatriation. Selon ce paradigme, il est propre à l'être humain de chercher à donner un sens à ses expériences de vie. Aussi, une personne cherche naturellement à catégoriser et à expliquer les situations qui surviennent dans sa vie, et en retour, ces explications et catégorisations cognitives enrichissent et guident ses apprentissages, lesquels consolident son identité (Krauss, 2005). Aussi, l'utilisation

d'une méthode qualitative de collecte et d'analyse des données se porte bien aux études visant à éclairer l'interprétation que les acteurs sociaux font d'un phénomène qui s'inscrit dans leur réalité (Patton, 2002), puisqu'elle s'intéresse particulièrement au sens que donnent ces acteurs à leurs actions. Les méthodes qualitatives ont la particularité de faciliter le processus de création de sens, une fonction importante qui, selon Krauss (2005), est trop souvent ignorée ou minimisée.

Le choix d'une posture constructiviste sous-entend aussi nécessairement que le chercheur, étant le principal outil de sa recherche, ne peut se soustraire à sa propre subjectivité et expérience. La prochaine section présente donc une brève description de la chercheuse principale et de son expérience relative au sujet de la cette étude, le réinvestissement des acquis de l'expatriation.

Antécédents et perspectives de la chercheuse principale

Avant d'entamer cette étude, la chercheuse principale a elle-même été une expatriée indépendante pendant plus de quatre ans, en Malaisie. Le terme « expatrié indépendant » (en anglais, *independant expatriate* ou *self-initiated expatriate*) réfère à des individus qui s'expatrient volontairement à l'étranger et obtiennent un emploi dans une entreprise locale de manière indépendante, sans y avoir été envoyés par un employeur ou une organisation de leur pays d'origine (Zhuang, 2010) et donc, sans assistance organisationnelle (Biemann, & Andresen, 2010). Durant ces quatre années passées à l'étranger, elle a enseigné le français et l'anglais, été rédactrice en chef pour un magazine local, directrice de la vie étudiante dans une école privée, puis formatrice en

entreprise. De retour au Canada, elle a aussi formé des coopérants internationaux et des étudiants universitaires en psychologie et en communication interculturelle. Cela lui a permis non seulement de prendre conscience des acquis qu'elle avait développés pendant son séjour en Malaisie, mais aussi de les réinvestir dans son cheminement de carrière actuel. Cette « capitalisation » sur son expérience passée d'expatriation lui a surtout permis de construire des ponts entre « sa vie à l'étranger » et « sa vie au Canada », réconciliant ainsi deux univers qui, de prime abord, semblaient complètement distincts. Il est à noter que ses croyances initiales et ses biais personnels sont en faveur d'un besoin chez l'expatrié d'utiliser de manière profitable et valorisante les acquis de son expérience d'expatriation, au sein de son entreprise ou ailleurs. Afin de minimiser l'impact de ces biais personnels sur la collecte ou l'analyse des données, plusieurs stratégies ont été employées et seront présentées dans la section « analyse des données » de ce chapitre.

Description de l'échantillon et des participants

L'échantillon constitué pour cette étude est de type intentionnel aléatoire (*purposeful random sampling*) et est composé de dix expatriés en provenance de quatre multinationales québécoises différentes dans les domaines de l'informatique (n=2), de l'aéronautique (n=6), du transport terrestre (n=1) et du secteur manufacturier (n=1). Huit hommes et deux femmes composent l'échantillon; un ratio de 20%, ce qui est représentatif du pourcentage de femmes expatriées rapporté par les données issues de la recherche (Stroh, Varma, & Valy-Durbin, 2000; Tung, 2004) et du terrain (BGRS,

2015). L'âge des participants variait de 31 à 57 ans, avec un âge médian de 33,8 ans et ils comptaient en moyenne 12,7 années d'ancienneté au sein de leur entreprise actuelle. Alors que la majorité d'entre eux n'avaient eu qu'une seule expérience d'assignation à l'étranger (n=8), deux participants en étaient à leur deuxième et troisième assignation. Le Tableau 2 présente les principales caractéristiques des dix participants. Le paragraphe suivant présente la manière dont le recrutement des participants s'est effectué.

Recrutement des participants

Dans un premier temps, les entreprises ayant préalablement manifesté leur intérêt face à cette étude, notamment lors de rencontres informelles entre la chercheuse principale et les gestionnaires de mobilité internationale et des Ressources Humaines de ces entreprises effectuées au printemps 2013 et suite à l'envoi d'un courriel de présentation du projet (voir Appendice A), ont accepté d'identifier des rapatriés francophones correspondant aux critères de recrutement de cette étude. Au total, 35 expatriés ont été ciblés. Ces personnes devaient avoir complété au moins une assignation à l'étranger et être de retour depuis un minimum de six mois et un maximum de deux ans. Le critère des six mois a été retenu car il permettait aux rapatriés d'avoir vécu un certain niveau de réintégration professionnelle (Laughrea, 2011), et d'avoir développé une perspective plus nuancée de leur expérience (Adler, 1981; Lazarova, & Cerdin, 2007; Steven et al. 2006 et des initiatives de réinvestissement de leurs acquis.

Tableau 2

Caractéristiques sociodémographiques des participants (N=10)

Participants	Genre	Âge	Type d'industrie	Ancienneté (année)	Type d'emploi	Lieu de l'AI*	Durée (mois)	Seul ou accompagné(e)	Nombre de mois de retour	Expériences précédentes	Durée de l'entrevue (minutes)
P1	Homme	41	Aéronautique	20	Technicien	Chine	16	Seul	11	2 Ais*	189,20
P2	Homme	31	Transport terrestre	4	Technicien	France	6	Seul	6	Plusieurs AIs de courtes durées	150,02
P3	Homme	38	Aéronautique	16	Ingénieur	Chine	24	Accompagné	7	1 ^{ère} AI	127,03
P4	Homme	57	Aéronautique	34	Technicien	Mexique	11	Accompagné	16	1 ^{ère} AI	87,37
P5	Homme	33	Informatique	12	Technicien	Monde	30	Accompagné	7	1 ^{ère} AI	110,10
P6	Femme	ND	Aéronautique	11	Cadre	Mexique	12	Accompagnée	12	1 ^{ère} AI	85,0
P7	Femme	35	Aéronautique	5	Cadre	Mexique	13	Accompagnée	8	1 ^{ère} AI	74,39
P8	Homme	31	Informatique	7	Technicien	Amérique du Nord	24	Seul	6	1 ^{ère} AI	70,35
P9	Homme	31	Aéronautique	5	Ingénieur	Chine	27	Seul	11	1 ^{ère} AI	90,17
P10	Homme	37	Manufacturière	13	Ingénieur	Mexique	48	Accompagné	12	1 ^{ère} AI	75,05

*AI : Assignment internationale

Le maximum de deux ans a été retenu puisqu'il permettait de maximiser le nombre de participants admissibles. Les participants à cette étude étaient de retour, en moyenne, depuis 9,6 mois, et leur dernière assignation à l'international avait duré en moyenne 21 mois.

Dans un deuxième temps, un processus de tirage au sort et de contact avec les participants a été effectué à dix reprises. À chaque fois, la séquence suivante a été suivie, soit : a) tirer un nom au hasard (dans un chapeau), b) contacter par courriel la personne identifiée (voir Appendice B) et c) convenir d'un rendez-vous sur son lieu de travail afin d'effectuer l'entrevue de collecte de données. Étant donné qu'une fois contactées, aucune des personnes tirées au sort n'a refusé de participer, il n'y a eu que dix tirages pour la première vague d'entrevues. De plus, étant donné que la saturation théorique (Glaser, & Strauss, 1967), a été atteinte avec ces dix entrevues, aucun autre tirage au sort n'a été nécessaire. L'avantage de l'échantillonnage intentionnel aléatoire est d'assurer une plus grande crédibilité à l'échantillon, mais il en diminue la représentativité (Miles, & Huberman, 1994; Patton, 2002).

Méthode et instrument de collecte de données

Les données ont été collectées à l'aide d'entrevues en profondeur, semi-directifs et individuels. Ce choix se justifie par le caractère exploratoire de la recherche dont l'objectif était de documenter le point de vue de l'expatrié concernant les apprentissages faits dans le cadre de son expérience d'assignation à l'étranger et comment, suite à son retour, il réinvestit ces acquis dans son organisation. Cette manière de collecter les

données qualitatives a permis d'obtenir des verbatim riches, vivants et représentatifs de l'expérience des participants (Orbuch, 1997), ce qui constitue un critère de rigueur scientifique en méthodes qualitatives (Patton, 2002; Whittemore, Chase, & Mandle, 2001). Les entretiens ont eu lieu entre les mois de juin 2013 et septembre 2013, sur les lieux de travail des participants et ont duré en moyenne 105,9 minutes.

L'instrument de recherche utilisé, le guide d'entrevue (voir Appendice C), a été structuré de manière à répondre aux questions de recherche générales : a) quels sont les acquis développés par les expatriés pendant leur assignation à l'étranger?, b) comment les expatriés réinvestissent-ils ces acquis au sein de leur entreprise à leur retour?, ou s'ils n'ont pas l'occasion de réinvestir leurs acquis de l'expérience d'expatriation, comment pourraient-ils le faire? Divers thèmes et questions ouvertes déterminés à l'avance permettent d'approfondir et de contextualiser l'expérience des expatriés. L'expérience d'expatriation de la chercheuse principale, de même que son expérience en accompagnement des coopérants internationaux a guidé l'élaboration des questions d'entretien.

Le déroulement des entretiens a varié d'une entrevue à l'autre; les thèmes n'étant pas forcément abordés dans l'ordre prévu et les questions étant modifiées selon le traitement des informations recueillies. En effet, comme l'énoncent Laperrière (1997) et Paillé (2005), le chercheur peut être amené à préciser et à modifier le canevas d'entretien au fur et à mesure de la collecte de données, de manière à s'assurer de prendre en compte la perspective des participants. Dès la troisième entrevue, dans une

perspective itérative, le canevas d'entrevue a évolué afin de tenir compte des éléments nouveaux qui émergeaient des analyses effectuées. Effectivement, à ce moment, une troisième question a été induite des analyses et a ainsi enrichi le corpus de données recueilli par la suite. Cette nouvelle question a ainsi permis de mieux cerner le phénomène central à l'étude, le réinvestissement des acquis, du point de vue des expatriés : quels sont les facteurs qui facilitent le réinvestissement des acquis de l'expatriation? Les entretiens ont tous été enregistrés et retranscrits verbatim; démarche qui augmente la fiabilité des résultats d'analyse (Laperrière, 1994).

Analyse des données

L'analyse qualitative a été effectuée à l'aide d'un procédé d'induction théorisante (Paillé, & Muchielli, 2003). Il s'agit d'un processus de genèse de catégories conceptualisantes émergeant des données, basé sur les trois questions de recherche et permettant d'expliquer un phénomène, ici le réinvestissement des acquis de l'expérience d'expatriation. Cette méthode d'analyse permet de construire une représentation théorique de certains types de pratiques, de fonctionnements ou de processus, en tenant compte de ce qui leur donne sens dans l'esprit des acteurs (Perrenoud : cité dans Paillé, & Muchielli, 2003). L'analyse a été effectuée telle que suggérée par Paillé et Muchielli (2003) : a) lors de la première étape, une première lecture des retranscriptions a été effectuée par la chercheuse principale afin de se familiariser avec l'ensemble du corpus, b) à l'étape suivante, plusieurs lectures et relectures ont permis d'annoter librement les verbatim dans un effort constant de les regrouper, en ayant en tête les trois questions de

recherche, c) la troisième étape d'analyse a consisté à définir, à partir de ces regroupements, des catégories mutuellement exclusives en sélectionnant de riches verbatim traduisant le sens des catégories (Geertz, 1998; Orbuch, 1997); cette étape a été facilitée par l'utilisation du logiciel QDA Minor, un logiciel de traitement des données qualitatives, et finalement, d) à la quatrième et dernière étape, une lecture finale a été faite dans le but de bien délimiter le phénomène et de discerner les catégories qui décrivent le phénomène central au sujet d'étude de celles décrivant des phénomènes dérivés.

Dans le but de minimiser les biais de subjectivité, l'analyse a ultimement été revue par deux autres chercheurs, une étudiante au doctorat en psychologie organisationnelle, de même qu'un professeur de psychologie organisationnelle comptant plusieurs années d'expérience en recherche qualitative et en consultation auprès d'organisations, dans le créneau des relations interculturelles. Ayant lui-même une expérience à titre d'expatrié et de formateur d'étudiants-stagiaires à l'international, il a pu mettre son expertise et son expérience terrain au service de cette étude. Cette démarche a permis d'obtenir un consensus interjuge sur l'ensemble du corpus qualitatif de cette recherche, soit les dix entrevues, en ce qui concerne le contenu des différentes catégories et leurs libellés. Un accord interjuge est un critère de rigueur en méthodes qualitatives (Miles, & Huberman, 1994; Whitemore et al., 2001). Les notes manuscrites de la chercheuse principale ont subi le même traitement d'analyse, et ont été utilisées dans une visée de triangulation et de validation des données (Miles, & Huberman, 1994).

Finalement, des citations riches et denses (Geertz, 1994) ont été identifiées et choisies pour illustrer les résultats, lesquelles ont été corrigées des erreurs grammaticales, orthographiques ou syntaxiques qui auraient pu en limiter la compréhension, et ce, sans en altérer le sens. De plus, comme la présente étude portait principalement sur les acquis professionnels de l'expérience d'expatriation, il est important de mentionner qu'une partie du corpus qualitatif portant sur des acquis plus personnels et réinvestis dans la vie privée des expatriés a été volontairement mis de côté pour des raisons de temps et de complexité du traitement des données.

Considérations éthiques

La présente étude a reçu l'aval du Comité d'éthique à la recherche portant sur les êtres humains de l'Université de Sherbrooke. La participation à cette étude a été complètement volontaire. Il a été demandé aux participants de signer, avant l'entrevue, un formulaire d'information et de consentement éclairé les informant du but de l'étude, de son déroulement, des risques et bénéfices potentiels en lien avec leur participation, de même que de leur droit de se retirer de l'étude à tout moment, et ce, sans aucun préjudice (voir Appendice D). Les retranscriptions, de même que les notes manuscrites ont été identifiées par un code alphanumérique (P1 à P10) afin de les rendre anonymes. Il est à spécifier qu'en plus de la chercheuse principale, de l'étudiante de doctorat en psychologie organisationnelle et de son directeur de thèse, un seul étudiant au baccalauréat en psychologie a eu accès aux données, sous le sceau de la confidentialité,

puisque'il a collaboré à la transcription verbatim des données. Les données brutes seront conservées sous clé jusqu'en septembre 2018 avant d'être détruites.

Description des résultats

Ce chapitre vise à décrire les résultats obtenus par l'analyse qualitative des données recueillies grâce au procédé d'induction théorisante de Paillé et Mucchielli (2003) décrit dans le chapitre précédent. Les résultats sont présentés sous forme de réponses aux trois questions de recherche initiales : a) quels sont les acquis développés par les expatriés pendant leur assignation à l'étranger, b) comment les expatriés réinvestissent-ils ces acquis au sein de leur organisation au retour de leur expérience d'expatriation? et, c) quels sont les facteurs qui facilitent le réinvestissement des acquis de l'expatriation? Cette dernière question s'est ajoutée au cours de la phase de collecte des données, les réponses obtenues ont été amalgamées à celles obtenues à la question de recherche initiale (si les expatriés interrogés n'ont pas l'occasion de réinvestir leurs acquis au sein de leur organisation, comment pourraient-ils le faire?), permettant ainsi de mieux cerner le phénomène central au sujet d'étude, le réinvestissement des acquis, du point de vue des expatriés et mieux comprendre comment les expatriés réinvestissent leurs acquis ou comment ils pourraient le faire. La partie suivante décrit les résultats se rapportant à la première question de recherche.

Quels sont les acquis développés par les expatriés pendant leur assignation à l'étranger?

Il apparaît, en premier lieu, que l'identification des acquis de l'expatriation, étant surtout de nature tacite et intangible (Argote, & Ingram, 2000; Downes, Thomas, & Singley, 2002; Lazarova, & Tarique, 2005), est un exercice difficile à faire pour certains expatriés interrogés. Aussi, les participants interrogés se sont souvent exprimés en donnant des exemples concrets de lieux, de moments et d'actions de réinvestissement de leurs acquis. Cette difficulté à nommer les apprentissages, à « mettre le doigt dessus » (P1 : 118)¹, suscite de prime abord de l'ambivalence quant à la valeur et à l'utilité des apprentissages faits à l'étranger, comme l'exprime ce participant :

Professionnellement, ça n'a pas été vraiment une expérience parce que je me suis servi de mes connaissances que j'avais déjà, mais je n'ai rien appris. [...] je n'ai pas appris de nouvelles techniques de travail. Je n'ai pas vu de nouveaux systèmes. Je n'ai pas approfondi de connaissances. Pour ce côté-là, ça a été relativement inutile, mais c'est plus pour l'ensemble de ce que j'ai vu. Oui, ça a été utile de voir d'autres choses. Ça a été un peu utile pour le fait [...] d'avoir vu d'autres choses. Oui, j'ai connu un nouvel environnement [...], mais c'est plus la manière de travailler ... les manières de se protéger qui changent d'un milieu à l'autre, mais à part ça, je n'ai rien appris là-bas. (P2 : 56)

Aussi, dans le contexte de cette recherche, la valeur perçue des apprentissages semble jouer un rôle important dans la détermination de ce qui est considéré par les expatriés comme un « acquis ». En effet, les expatriés ont partagé ce qui avait le plus

¹ Les citations des participants sont identifiées par le code alphanumérique du participant (P1 à P10) et le numéro du propos référant au verbatim du participant.

d'importance et de valeur à leurs yeux. Aussi, on peut donc dire qu'un « acquis de l'expérience d'expatriation », tel que verbalisé par les expatriés rencontrés, est un savoir-faire ou un savoir-être dont la maîtrise amène de la fierté et qu'ils considèrent utile et estimable. Qu'ils arrivent à libeller leurs apprentissages facilement ou non, ils identifient deux grands types d'acquis : les acquis personnels et les acquis professionnels. Les acquis personnels sont principalement réinvestis dans la vie privée de l'expatrié, à la maison et avec les proches, alors que les acquis dits professionnels sont réinvestis dans le domaine du travail et le plus souvent au sein de l'organisation.

La présente étude porte principalement sur ces acquis professionnels, ce qui explique qu'une partie du corpus qualitatif portant sur des acquis plus personnels et réinvestis dans la vie privée ou familiale des expatriés a été volontairement mis de côté. Les résultats présentés portent essentiellement sur les acquis professionnels, lesquels ont été identifiés comme des apprentissages de six natures distinctes traduites en habiletés a) de gestion de soi, b) relationnelles, c) interculturelles, d) techniques, e) stratégiques et finalement, f) des habiletés managériales. Le Tableau 3 présente ces différents acquis développés par les expatriés pendant leur assignation à l'étranger. Chacun de ces acquis sera approfondi dans les lignes qui suivent.

Tableau 3

Les acquis professionnels développés par les expatriés pendant leur assignation à l'étranger

Habiletés de gestion de soi	Habiletés relationnelles	Habiletés interculturelles	Habiletés techniques	Habiletés stratégiques	Habiletés managériales
Débrouillardise	Capacité à établir des liens significatifs	Tolérance et sensibilité interculturelle	Vision plancher	Compréhension des enjeux stratégiques	Gestion d'une équipe d'expatriés
Capacité d'adaptation	Capacité à communiquer efficacement	Conscience de sa propre culture et des différences culturelles	Démarrage de projet	Capacité d'influence et de négociation	Gestion d'une équipe multiculturelle
Confiance en soi	Gestion de conflit	Capacité à travailler en équipe multiculturelle		Vision d'ensemble de l'organisation	Recrutement et identification de talents
Affirmation de soi					Coaching
					Animation de réunions

Les habiletés de gestion de soi. Dans un contexte d'expatriation, les habiletés de gestion de soi comprennent un ensemble de qualités et d'apprentissages liés au soi, souvent présents avant l'expatriation, mais qui se trouvent renforcées, augmentées ou validées par l'expérience à l'international. Il apparaît d'ailleurs clairement que l'expérience d'expatriation solidifie le concept de soi. Ces habiletés de gestion de soi sont primordiales pour la réussite de l'assignation à l'étranger, mais sont aussi réinvesties dans l'entreprise au retour et semblent donc être une grande source de fierté pour les expatriés. Les participants ont rapporté avoir développé quatre habiletés de gestion de soi principales: a) la débrouillardise, b) la capacité d'adaptation, c) la confiance en soi et finalement, d) l'affirmation de soi. Chacune de ces dimensions est illustrée dans les passages suivants.

Débrouillardise. La majorité des participants interrogés ont affirmé que leur expérience d'expatriation avait développé leur débrouillardise face aux obstacles rencontrés pendant leur assignation à l'étranger. Ils ont évoqué la réalité de se retrouver seul et isolé à l'étranger, avec peu de moyens techniques et peu de ressources qualifiées, pour faire face aux nombreux défis ou difficultés qui peuvent se présenter pendant l'assignation à l'international.

Au point de vue technique, c'était de faire ce qu'on avait à faire avec les moyens de là-bas qui était le plus gros défi. T'avais peut-être pas nécessairement toute la capacité machine que t'as ici. Le niveau d'expérience de tes opérateurs n'est peut-être pas le même. Faut que tu composes avec tout ça. (P1 : 98)

Puis t'apprends un nouveau poste que t'as jamais fait toute seule. Pas dans une équipe. J'étais la seule personne qui faisait ça au Mexique. [...] Il a fallu que je fasse ma place, que je bâtisse mes relations moi-même. Que je leur apprenne, fasse des présentations. [...] Comme pour bâtir. Ça a été un beau défi. (P7 : 58)

Parce que tout le monde dépend de toi. Tout seul pour faire ta *job*. Ce n'est pas comme tout le monde qui a trois ou quatre personnes pour faire une *job*. Toi, t'es tout seul pour faire le réseau complet de l'aréna. C'est très, très demandant. [...] J'étais pas mal laissé à moi-même. Même si à Montréal ils disent 'tu peux nous appeler quand tu veux'. Ce n'est même pas les mêmes *timezones*. Personne ne répond. T'es tout seul pour te débrouiller. (P8 : 8-10)

Capacité d'adaptation. Cette habileté pourrait être définie, selon les dires des participants, comme la capacité à s'adapter à un nouvel environnement, à se sentir bien et à être efficace dans un milieu culturellement différent. C'est, sans aucun doute, l'acquis qui suscite le plus de fierté chez les expatriés interrogés. Cette fierté est d'ailleurs exprimée par les participants P3 et P9 :

Moi, je pense qu'une des choses dont je suis le plus fier c'est de m'être senti aussi confortable aussi rapidement. [...] Je pense que j'ai travaillé pour, mais j'étais tellement... c'était tellement du positif et de l'enthousiasme que c'est un travail qui s'est fait avec plaisir en fait. Ça n'a pas été contraignant. Puis je sais que c'est une chance en même temps. J'en suis fier et je me sens choyé, favorisé que ça se soit passé aussi bien. Je me dis que c'est un atout que j'ai. C'est vraiment quelque chose que je pourrais utiliser pour la suite de ma carrière. Le côté adaptation dans un environnement. (P3 : 78)

Là, j'ai été capable d'être loin de ma famille et de mes amis pendant des périodes prolongées. J'ai été capable de me refaire de nouveaux amis. Donc j'ai été capable de m'adapter. Puis, ce qui est intéressant, c'est qu'avant de partir en Chine, ils nous ont fait faire des tests psychométriques. Test Hogan. Donc justement, je démontrais un faible niveau d'ajustement. J'étais facilement irrité. C'est vrai que je suis facilement irrité avec des détails. Surtout au niveau professionnel, mais au niveau personnel [je suis] capable de très, très bien m'adapter. (P9 : 48)

Confiance en soi. Comme il a été illustré précédemment, le fait d'être confronté aux défis de la réalité du pays hôte, de devoir se débrouiller seul et s'adapter à ce nouvel environnement a l'effet d'un renforcement positif du soi et d'une validation des ressources personnelles des expatriés. Cela leur donne confiance en eux-mêmes et renforce leur croyance en leurs habiletés personnelles et professionnelles, leur permettant ainsi d'être plus proactifs dans le futur et d'aller de l'avant, comme l'expriment ces participants :

Cette fois-ci, je suis vraiment comme... j'ai rencontré des gens, j'ai fait des téléphones. J'ai vraiment foncé. Un moment donné j'attendais que l'opportunité se présente puis ça, c'est quelque chose j'ai appris en Chine. À foncer, à faire des téléphones, à aller chercher ce que je veux. Puis je vais prendre les moyens pour y arriver. (P1 : 22)

Plan personnel aussi, dans le sens où ça m'a aidé à me donner confiance en moi. Tu sais de travailler avec les autres comme ça, d'avoir des feedbacks de différentes personnes, de différents départements là-bas. De voir comment j'étais apprécié, ça m'a beaucoup aidé à développer ma confiance en moi. Chose qu'ici, parfois, est plus difficile. (P10 : 140)

Affirmation de soi. Plusieurs expatriés ont affirmé que le fait de se retrouver à l'étranger leur avait permis de s'exprimer plus librement et d'affirmer leurs besoins avec plus d'authenticité. On sent bien l'importance de s'affirmer de manière vraie à travers les propos rapportés par les participants P1 et P9 :

Vraiment là-bas ça m'a permis d'être moi-même. D'être ... je pense que c'est vraiment le bon terme que de dire 'enlever la carapace', puis faire sortir celui que j'étais. Puis celui que j'étais là-bas, je suis la même personne ici. (P1 : 66)

Personnellement, je me suis rendu compte que j'étais quelqu'un qui était capable de réaliser de grandes choses et d'aller à l'encontre de ce que tout le monde pouvait en penser quand j'en étais convaincu. Je suis un individu de convictions. Ça, c'est sûr. Ça, c'est une réalisation dont je suis très fier. (P9 : 70)

Les habiletés relationnelles. Les expatriés rencontrés ont abordé l'acquisition de savoir-faire et de savoir-être liés à leurs relations avec les autres. La qualité des relations avec les autres, habitants du pays hôte, collègues, supérieurs, etc., a souvent été nommée par les expatriés rencontrés comme une condition primordiale pour réussir à l'étranger, mais selon eux, la capacité à tisser des liens significatifs est un apprentissage qui s'est fait au fur et à mesure de leur expérience d'expatriation. Les habiletés relationnelles rapportées par les expatriés sont : a) la capacité à établir de liens significatifs, b) la capacité à communiquer efficacement et c) la gestion de conflits.

Capacité à établir des liens significatifs. Les rapatriés rapportent avoir tissé des liens professionnels et des amitiés significatives qui perdurent au-delà de l'assignation à l'étranger et qui vont plus loin que la simple relation de travail. En effet, cette habileté à établir des liens significatifs prend forme, selon les expatriés, beaucoup plus dans les amitiés tissées entre eux et leurs collègues locaux ou canadiens que dans le simple réseau de connaissances professionnelles comme l'expriment les participants P1 et P10 :

D'avoir créé des liens avec les gens avec qui j'ai travaillé. Que ce soit les Chinois ou mes confrères de travail. Je pense que c'était quelque chose qui était difficile pour moi avant. Je suis un travailleur d'équipe, oui, mais des liens en dehors du travail ou des liens plus forts que juste le travail c'est... [...] Les Chinois, on dirait que t'es transparent pour eux, ils vont le voir si tu frimes, si ce n'est pas vrai que tu as une amitié pour eux autres. (P1 : 102)

Faire notre réseau d'amis là-bas, c'est spécial. On se rend compte qu'au fond, les gens qui sont là-bas ne sont pas nécessairement des amis qu'on aurait ici, mais en étant tellement une petite population, tu en viens à te faire des amis. À passer par-dessus certaines choses puis à connaître les gens et les apprécier pour ce qu'ils sont. Ça, ça a été quelque chose de très marquant. (P10 : 42)

Capacité à communiquer efficacement. Le fait de se sentir isolés parfois géographiquement, mais aussi temporellement, oblige les expatriés à développer des stratégies de communication plus efficaces, dans lesquelles la transparence et l'authenticité semblent être des facteurs prédominants. Le participant P3 en donne un exemple :

Ce serait la communication. Orale ou écrite. La façon de dire les choses. D'accuser réception quand on reçoit une demande au lieu de la laisser traîner. Ça, j'ai appris ça très rapidement que ça faisait une énorme différence. Surtout qu'on avait 12 heures de décalage. Être le plus transparent possible et honnête avec ce que je pense, j'améliore ma communication. (P3 : 108)

Gestion de conflits. Des amitiés solides, des liens significatifs et une communication plus efficace et plus ouverte n'empêchent pas les conflits de survenir, mais l'expérience et le contexte d'expatriation semblent être un terreau fertile pour apprendre à mieux gérer les conflits. Comme le rapportent les participants, la gestion de conflit dans le cadre d'une expatriation consiste souvent à désamorcer les situations problématiques et les mésententes, ou à les mettre de côté, de manière à ce que le travail puisse se poursuivre:

J'ai travaillé avec toutes sortes de gens. Il y a des gens [...], tu sais qui sont ... incompatibles, mais j'ai appris... il a fallu que j'apprenne à travailler avec ces gens-là. En Chine, je n'ai pas eu le choix. Tu sais, t'es dans un groupe, il y a des gens qui te tapent sur les nerfs puis ce n'est pas parce que ce sont de mauvaises personnes, mais ils vont te taper sur les nerfs parce que toi et lui, ça ne marche pas. Mais quand t'es loin de chez vous, il faut que t'apprennes à vivre avec ça. Faut t'apprennes à gérer la situation puis faire en sorte que le travail fonctionne. (P1 : 146)

Ça devient hyper important [de gérer les conflits] parce que le problème dans le bureau va se retrouver dans l'autobus. Il va se retrouver quand on va se croiser au magasin ou dans la sortie de la fin de semaine. Regarde là, on laisse ça au travail. On en reparlera lundi. Là, on parle d'autres choses. Puis s'il y a eu de la tension, ça va rester au bureau puis on va avoir du fun. Inversement, s'il s'est passé quelque chose à l'extérieur du bureau quand on se retrouve à travailler ensemble, il faut faire abstraction de ça puis on va trouver un moment pour en jaser si c'est un problème, mais là, il faut qu'on travaille. (P3 : 70)

Les habiletés interculturelles. En ayant été confrontés aux différences culturelles, les expatriés affirment avoir développé leur sensibilité et leur ouverture face à la culture hôte et à la diversité en général, et démontrent plus d'ouverture et de tolérance à leur retour. Comme plusieurs l'expriment dans leurs mots, ils sont maintenant capables de comprendre le « pourquoi » derrière les comportements et les différences culturelles. Ils rapportent avoir développé : a) une plus grande tolérance et sensibilité interculturelle, b) une conscience accrue de leur propre culture et des différences culturelles, de même que c) une habileté à travailler en équipe multiculturelle.

Tolérance et sensibilité interculturelle. Selon les expatriés interrogés, l'expérience d'expatriation permet de mieux comprendre les comportements et les valeurs de l'autre. Avec cette compréhension, vient une certaine acceptation de la différence comme le verbalise le participant P8 : « Je pense qu'il faut juste accepter comment le monde est, tu sais. C'est juste ça. Je l'ai toujours fait, mais là, je l'ai pratiqué. » (P8 : 100). Ces autres participants affirment aussi avoir développé plus de tolérance et d'ouverture :

Aussi bizarre que cela puisse paraître, je pense que je comprends beaucoup plus la culture [mexicaine] maintenant, et que je suis probablement beaucoup plus ouverte à comprendre les autres aussi. [...] Ce n'est pas tout le monde qui va comprendre. Moi, je comprends le pourquoi. Ce que je n'avais pas compris avant. Puis j'imagine qu'il y a beaucoup de cultures différentes et que je pourrais probablement m'habituer plus vite maintenant que je sais ce que c'est. (P7 : 48)

Ça m'a aussi permis de comprendre des choses. Par exemple, sans nécessairement être d'accord avec des choses que les Chinois vont faire, je vais comprendre pourquoi ils font ces choses-là. Avant j'aurais juste rejeté ça. J'aurais eu une vision, un discours arrêté. Là, je suis un peu plus capable de comprendre pourquoi ils le font. Je ne dis pas que c'est bien, mais je comprends d'où ça vient. (P9 : 36).

Conscience de sa propre culture et des différences culturelles. Les expatriés reviennent de leur assignation à l'international avec une plus grande conscience de leur propre culture, c'est-à-dire qu'ils sont plus aptes à reconnaître les différences culturelles et plus capables de reconnaître leurs propres biais culturels. Dans leurs efforts de « comprendre pourquoi » et de s'ouvrir à l'autre, certains émettent même leurs propres théories et hypothèses sur l'origine des différences culturelles comme les participants P5 et P3 :

Nous, on a une culture qui est déjà plus, on peut dire, européenne. On n'est pas latin. On n'est pas nordique non plus. [...] Tout ce qui est plus Europe de l'Est, ce n'est pas notre mentalité vraiment ici, ça paraît. Tout ce qui est latin sud, tropical. Ça, c'est une autre mentalité aussi. Tu viens que t'en développes des théories aussi. [...] Tu sais, comme ma théorie personnelle que je développais à force de parler avec les gens. Eux ne gaspillent pas d'énergie à attendre dehors ou à prendre du temps. Ce n'est pas dur pour le corps de rester quand il ne fait pas froid dehors. Tu ne perds pas de la nourriture parce que tu ne l'as pas ramassée à temps. [Ce qui] fait que pour eux, le temps, ce n'est pas très important. Pour les pays nordiques, c'est l'inverse parce qu'eux, c'est de la ressource qu'ils perdent, de l'énergie, du gaz. (P5 : 40)

Bien moi, dans ma tête, c'est là que ça a fait 'okay bien, je comprends pourquoi que, pour fonctionner avec un Russe, tu montres que t'es plus fort que lui sinon il ne t'écoute pas'. Mais, c'est *plate* comme façon de fonctionner. Ce n'est vraiment pas agréable, mais c'est ça. (P5 : 52)

On peut être très respectueux de ce qui se passe en Chine. On peut montrer de l'intérêt pour la culture des autres. [...] Puis ils sont très curieux donc je trouve que plus on en sait sur l'autre plus on est à même de faire des affaires efficacement avec eux puis d'être coopératif. Eux nous aident sur certains points et nous on les aide sur d'autres. Culturellement, on est un peuple très créateur. Eux, le sont un petit peu moins parce que culturellement c'était un peu comme ça. Ils ont subi une révolution culturelle. Il n'y a pas si longtemps que ça, c'était un pays qui était beaucoup plus en retard économiquement. Ils rattrapent. Ils sont rendus une des puissances mondiales. (P3 : 154)

Capacité à travailler en équipe multiculturelle. Les expatriés rapportent que leur capacité à gérer et à travailler en équipe multiculturelle et interdisciplinaire a été largement développée durant l'assignation à l'international. Ils décrivent cette habileté

comme la capacité à partager de l'information à une équipe dont les membres ont des origines diverses et à concilier leurs différentes façons de travailler.

Gérer leur présence au travail. Gérer comme ici, mais là-bas. Puis *coacher* les Mexicains à travers ça parce qu'eux autres aussi après qu'on s'en va, faut leur laisser du bagage. [...] C'est avec les *expats* de l'Irlande, d'ici, puis les Mexicains. En même temps, on transférait l'information aux Mexicains pour que la prochaine fois, ils sachent quoi faire. (P4 : 68)

Je vais revenir un petit peu à la question de culture parce que les Mexicains c'est une chose, mais ce qui ajoutait aussi à la complexité, c'est qu'on était au Mexique. Là, le V.P. du site est un Québécois. Le directeur d'un autre site, d'une des usines, c'était une personne de Belfast puis l'autre venait de... Donc là, on a chacun notre façon de travailler. Chacun a ses processus puis veut les garder. Puis nous on dit qu'on est de Montréal, c'est nous qui décidons. Eux autres, ils disent non. Plus tu voyais les guerres de pouvoir qui se passaient. (P7 : 72)

C'est énorme ce que ça m'a donné en maturité, en expérience plutôt, je ne sais pas comment dire. On travaillait en équipe là. [...] Je ne savais pas comment faire non plus. Autant avec des Mexicains, des Québécois, de toutes les nationalités encore. Je pense que ça m'a énormément aidé. (P7 : 86)

Les habiletés techniques. La majorité des expatriés rencontrés s'entendent pour dire que les habiletés techniques sont celles qu'ils ont le moins développées pendant leur assignation à l'international. Toutefois, parmi les habiletés techniques développées, les participants ont nommé avoir développé : a) une vision « plancher » du travail et b) des compétences en démarrage de projets.

Comme l'exprime ce participant, le but de l'expatriation est plus souvent d'exporter des savoir-faire techniques dans la culture hôte. Les acquis développés sont donc moins sur le plan technique, mais bien plus sur le plan des savoir-être, qu'ils soient personnels (de gestion de soi), relationnels ou dans un contexte de gestion.

Professionnel ce n'est pas ... tu ne vas pas là-bas pour te développer. Tu vas développer des compétences interpersonnelles, mais au point de vue technique, tu ne développeras pas des compétences techniques parce que c'est toi qui es le spécialiste là-bas. Si tu vas là-bas, c'est parce que tu en connais plus qu'eux. Tu vas leur montrer comment travailler. Dans le fond, c'était ça notre rôle. Bon, c'est dit un peu grossièrement, mais c'était d'être un support... d'être un conseiller ... pas pour leur imposer, mais pour essayer de guider leur choix. Au point de vue technique, tu n'apprends pas énormément. C'est plus tout ce qu'on appelle les ... la gestion de projet. La gestion de personnel. Comment t'agis avec les autres.
(P1 : 96)

Vision « plancher ». La majorité des expatriés interrogés affirment avoir développé une connaissance du fonctionnement des différents départements et une organisation différente du travail dans d'autres usines. Cette connaissance d'autres manières de faire, sur le terrain, ou « vision plancher » comme l'appellent eux-mêmes les participants, est un acquis technique important qu'ils considèrent comme un atout. Il s'agit en fait d'une meilleure connaissance de ce qui se passe sur le terrain, et non uniquement dans les bureaux du siège social, comme l'expriment les participantes P6 et P7 :

De savoir ce qui se passe là-bas quand t'es sur le plancher puis ... t'es capable de les défendre. Des fois, [on dit] 'non non, regarde la réalité là-bas. Ce n'est pas aussi rose'. Donc, t'es capable de faire la part des choses puis d'éclairer. Eux autres, ils n'ont jamais mis les pieds là-bas. Faut adapter les façons de faire à la culture locale. (P6 : 96)

Pour moi, outre le fait que c'était ailleurs, [...] c'est que je suis sortie de la petite tour d'ivoire de [technologie informatique] et je suis allée sur le plancher, à côté d'un avion. Quand on m'appelait, qu'il y avait un problème, bien ils pouvaient me dire que c'était cette pièce-là. J'étais sur le plancher au cœur de l'action. Puis ça c'est quelque chose que j'ai beaucoup aimé aussi. Pas juste une tour à bureaux, dans une usine. (P7 : 66)

Démarrage de projet. Les expatriés se positionnent souvent comme des spécialistes de la gestion de projet, mais dans un contexte d'expatriation, ils affirment développer une capacité à créer et à démarrer un projet à « partir de rien ». Que ce soit le montage d'une chaîne de production, l'ouverture d'une usine ou encore la création de procédures standardisées, cet acquis semble, une fois de plus, susciter beaucoup de fierté, tel que le rapportent les participants P4 et P10 :

Bien, c'est sûr que partir une nouvelle ligne d'assemblage, je n'avais pas vécu ça. J'ai appris là-bas comment développer, comment tirer, comment ... là-bas tu pars avec rien là. T'as rien. T'as une usine vide. Faut que tu la remplisses. Ça, c'est beaucoup de développement à faire. Beaucoup d'appels, de *meetings*. Donc, qu'on a appris à partir la ligne. [...] Tout est nouveau, le nouveau monde. Tu pars de *scratch* là. Là, tu dis *okay* on est les nouveaux puis on part en pionniers avec un pic puis une pelle puis on part. Là ça a été le fun. C'était enrichissant. (P4 : 126)

Je pourrais vous dire que d'avoir fait le travail puis d'avoir le sentiment d'avoir accompli quelque chose au niveau du travail parce que j'ai mis en place quand même une bonne structure, puis une bonne façon de faire, puis des bonnes communications entre le Mexique et [le Canada]. (P10 : 74)

Les habiletés stratégiques. Vivre une expérience d'assignation à l'international offre à l'expatrié une certaine notoriété et visibilité au sein de l'entreprise. Aussi, c'est une opportunité de se faire connaître auprès des hauts dirigeants, avec qui ils ont une proximité plus étroite. Les participants rapportent que cette visibilité est bénéfique aux expatriés et que c'est un véhicule très efficace pour définir le succès de son expérience. Le fait de côtoyer de plus près la haute direction leur permet de développer des habiletés stratégiques identifiées par les rapatriés rencontrés comme : a) une meilleure compréhension des enjeux stratégiques, b) une capacité d'influence et de négociation et c) une vision d'ensemble de l'organisation.

Compréhension des enjeux stratégiques. Au-delà de la simple notoriété que donne la proximité avec les présidents et vice-présidents de leur entreprise respective, les expatriés ont appris à gérer la pression qui vient avec un poste à haute responsabilité et à grande visibilité. De plus, cette nouvelle proximité avec la haute direction permet aux expatriés de développer leur lecture politique de l'organisation, et ainsi d'approfondir leur compréhension des enjeux stratégiques au sein de l'entreprise.

Encore là, j'avais beaucoup d'interactions avec les dirigeants que je n'avais jamais connus avant. Avant, c'était plus mon superviseur, chef ... mon manager. Maintenant, on faisait affaire avec des VPs, des directeurs. Même monsieur [nom] est venu en Chine nous rencontrer. On a vu toute la haute direction. [...] On voyait qu'on était un peu un point de mire à travers tout ça. Puis je voyais ça comme une façon de me faire connaître parce que dans une grande entreprise comme [organisation], souvent même si on fait un bon travail, on n'a pas la chance d'avoir un rayonnement ou une *exposure* et on ne se fera pas connaître. Donc, c'était l'avantage. Le désavantage c'est que si on se plante, bien on peut presque faire une croix sur avancer. (P1 : 4)

Les *games* politiques, tu sais, c'est beaucoup de... beaucoup de choses auxquelles je n'étais pas exposé ici en ingénierie. [...] Je me suis bien intégré à l'équipe, mais tout de même, il a fallu que je lise un petit peu la *game* avant. Quand je suis rentré dedans, bien je l'ai bien joué parce que la clé dans un poste d'ingénieur-résident c'est que tu ne veux pas te mettre entre l'ingénierie et la production. (P10 : 42-50)

Capacité d'influence et de négociation. Pendant l'assignation à l'international, les expatriés rapportent avoir appris à utiliser leur influence pour atteindre leurs objectifs, amener d'autres à prendre des décisions difficiles, représenter l'organisation ou négocier avec les gens de la culture hôte. Les participants P9 et P10 insistent sur le fait que ce pouvoir de persuasion et d'influence est souvent informel :

Je dirais que [j'ai acquis] le sens du compromis. Comme je disais, je suis vraiment bon pour vendre. Je suis vraiment bon pour vendre une idée à quelqu'un. Par exemple, on veut implanter quelque chose. Le fournisseur n'en a aucune envie, mais je vais être capable de trouver ce qui va être bon pour lui là-dedans. (P9 : 120).

Je pourrais dire que j'ai eu à superviser certaines personnes, jusqu'à peut-être une dizaine de personnes là-bas au Mexique, mais sans les avoir nécessairement sous moi. C'était plus une supervision en utilisant l'influence plutôt que le pouvoir. (P10 : 59)

Vision d'ensemble de l'organisation. L'ensemble des rapatriés interrogés affirment avoir maintenant une vision plus globale de l'organisation, une vision d'ensemble, à plus long terme et plus stratégique des enjeux de leur organisation. Ils considèrent cet acquis comme un avantage sur les autres employés et un atout professionnel tel que l'expriment les participants P5 et P10 :

C'est juste que là, ma vision globale, elle a plus de possibilités. [...] J'avais justement une vision plus globale où j'étais capable de pointer 'il ne faut pas oublier... il y a ces closes-là qu'il faut penser.' J'ai toujours pensé comme ça. [...] Je ne me souviens pas de ne pas avoir pensé de cette manière-là. Quand tu veux faire quelque chose, il faut tu penses à toutes les conditions d'application. [Maintenant], c'est juste que ma vision est encore plus grosse qu'avant. J'ai plus de paramètres ou bien, si je n'ai pas de paramètres, c'est que je peux en imaginer des paramètres. [...] Ma vision globale est plus grosse. Mes paramètres sont plus gros. (P5 :76)

J'ai vraiment la vue d'ensemble, et d'avoir cette vue d'ensemble-là, je vois ça comme un avantage marqué de sorte je vais être capable de prendre les meilleures décisions. Orienter des projets selon vraiment les valeurs de [l'organisation]. (P10 : 134)

Contrairement à la « vision plancher » identifiée comme un acquis d'ordre technique précédemment, la vision d'ensemble, telle que décrite par les participants, est un acquis stratégique et une vision plus macro des objectifs à long terme de l'entreprise et de l'évolution des enjeux mondiaux de l'industrie.

Les habiletés managériales. Finalement, une assignation à l'international semble être un contexte propice au développement des habiletés de management, de gestion et de leadership. Dans le cadre de leur assignation à l'international, la majorité des participants interrogés ont rapporté avoir eu à gérer du personnel, ce qu'ils ne faisaient pas nécessairement dans leur poste d'origine. En effet, quelques participants interrogés n'avaient, avant de partir à l'étranger, jamais eu l'occasion de superviser d'employés. L'expérience d'expatriation leur a offert un contexte propice à vivre cette première expérience, en leur permettant d'être « impliqués dans les décisions » (P1 : 20). Souvent, ce « poste de superviseur [à l'étranger], c'est une étape » (P1 : 20), un tremplin vers d'autres expériences de gestion au retour.

Me substituer à mon chef de section, ça, c'était vraiment une première pour moi. Donc d'interagir avec le directeur, d'interagir avec les responsables du programme, de voir ... de faire des comptes rendus à Montréal de ce qui se passe en Chine. Faire des synthèses d'une réunion. Tirer une ligne directrice de ça. Changer l'orientation. Des fois, il y a eu, au niveau professionnel, des revirements que je dirais assez spectaculaires. Je n'avais jamais vécu ça ici. C'était probablement causé parce que c'est un nouveau produit pour la compagnie donc il y a un apprentissage au niveau de la compagnie qui se faisait en même temps, mais [être] pris là-dedans à l'étranger, ça ajoute de l'intensité. Ça c'était ... un apprentissage au niveau professionnel. (P3 :88)

C'est ce que je n'avais pas avant, puis ce que j'ai appris là-bas [la gestion]. Moi, je veux transmettre aux personnes que je vais gérer plus tard, si j'en gère un jour. Peut-être je n'en gérerai jamais, mais j'essaye d'appliquer ça aux personnes avec qui je travaille alentour de moi. Tu sais ici, j'ai 3-4 personnes que je m'occupe les fins de semaine. (P1 : 84)

Alors que certains sont tout simplement dans le processus d'apprendre à gérer ou à superviser une équipe, d'autres exercent des tâches de gestion et de supervision dans leur quotidien. De plus, les participants affirment que leur expérience d'expatriation leur a permis de développer des habiletés telles que: a) la gestion d'une équipe d'expatriés, b) la gestion d'une équipe multiculturelle, de même que des compétences très pointues en matière de gestion de personnel qui prennent la forme, selon les participants de c) recrutement du personnel et identification de talents, d) coaching, et f) animation de réunions.

Gestion d'une équipe d'expatriés. Ce qui semble rendre l'assignation à l'international particulière aux yeux de certains, c'est qu'ils ont géré des expatriés qui eux-mêmes supervisaient des employés locaux, ce qui se rapproche plus d'un rôle de direction que de coordination ou de supervision, comme l'exprime ce participant :

Moi, j'avais des gars. Il y avait des employés qui *coachaient* les Mexicains qui travaillaient avec eux autres techniquement. Moi, j'avais à suivre ces gars-là qui étaient du Québec et aussi à essayer de venir en chercher ici. J'ai fait un voyage ici pour venir chercher des gens pour travailler là-bas. Moi, je m'occupais des expatriés. J'allais aider l'autre côté aussi, du côté fuselage, puis j'avais une bonne relation avec bien du monde. J'ai aimé le contact humain là-bas. Je pense c'était ça le ... ce que j'ai donné comme transfert, j'ai donné du leadership. Je leur ai montré c'est quoi prendre des responsabilités. Pourquoi les prendre. Puis ça, ça a bien été pour ça. (P4 : 118)

Gestion d'une équipe multiculturelle. D'autres encore ont géré une équipe d'employés locaux ou d'employés venus de divers pays. Cette gestion d'équipes

multiculturelles semble s'effectuer dans le cadre d'un leadership informel comme le rapportent les participants P1 et P10 :

Puis en septembre, je suis parti pour la Chine pour un mandat d'un an. Là-bas mon rôle, c'était toute la certification du matériel. Certification des sites de production. J'avais à gérer un petit peu les... mes semblables Chinois qui faisaient le même travail que moi. (P1 : 4)

Je n'avais personne à superviser, mais pour les Mexicains, un expatrié du Canada, même si je ne suis pas leur patron, ils nous voient comme étant la haute direction. Donc, j'avais à travailler très étroitement avec les équipes, puis à certains moments les gens te voient comme leur patron, donc souvent je leur donnais des directives même si je n'étais pas leur patron, puis ça s'enchaînait. Ils le prenaient très bien, tu sais. J'ai eu... je pourrais dire que j'ai eu à superviser certaines personnes là, jusqu'à peut-être une dizaine de personnes là-bas au Mexique, mais sans les avoir nécessairement sous moi. (P10 : 60)

Recrutement et identification des talents. En plus de développer des habiletés managériales générales, ou spécifiques aux expatriés ou aux équipes multiculturelles, les expatriés interrogés ont eu l'opportunité, pendant leur assignation à l'international, de se familiariser avec des tâches propres à la gestion de ressources humaines telles que le recrutement du personnel et l'identification des talents.

On les aidait aussi nous autres à gérer. Pas gérer, mais savoir c'est quel qui était le bon, ou pas le bon aussi là-bas. Nos *expats* qui étaient là-bas, eux autres ils disaient 'okay'. Parce que là ça fait 3-4 fois qu'ils répètent et répètent. Il y en a [pour qui] ce n'est pas inné, donc on dit au superviseur qu'il a une *job* à faire. Il le garde ou il ne le garde pas. Donc on leur montrait comment faire de la gestion. [...] On n'a pas le choix, il fallait cibler les bons. (P4 : 68)

Professionnellement, je dois dire que je n'ai pas accompli grand-chose quand j'étais tout seul. Ce que j'ai fait surtout, j'ai préparé le terrain. J'ai été capable de recueillir la documentation, identifier les individus parce que c'est gros là. On parle de 60 000 employés là-bas. (P9 : 80)

Coaching. Le transfert de connaissance et d'expertise des expatriés aux employés des branches internationales de l'entreprise demande du temps et du doigté. Quelques expatriés rencontrés ont verbalisé avoir peaufiné leurs compétences de coaching et de formation au cours de leur expérience d'expatriation :

Professionnellement, ça a été de développer le coaching aussi. J'ai même fait du coaching en chinois ... ça ... au bout des deux heures, je réussis à faire un petit peu de travail en chinois. Ça, j'étais content, mais c'était intéressant pour ça. Oui, le coaching. (P3 : 78; 22)

Bien, au travail ce sont les Mexicains ... tu sais ils savent qu'on a de l'expérience puis ça paraît qu'ils sont ... ils demandent, ils posent des questions puis c'est le fun de les voir aller. [...] Tu vois qu'ils veulent, ils posent des questions, ils veulent connaître. Ils veulent savoir. Ils sont jeunes à part de ça. Ça a 30 ans à peu près [...]. Ils veulent du bagage donc c'est intéressant là-dessus. Puis, ils voient que nous autres on avait l'expérience pour bâtir ça. Donc, ils se fiaient beaucoup, beaucoup sur nous autres. Après ça, quand ils prennent la confiance, on leur laissait. On faisait des *meetings* puis là c'est eux autres qui *leadaient* le *meeting*. (P4 : 94)

Faire de la formation. Tous les designers chinois, on les a passés en formation. Trois heures sur les matériaux à utiliser. Qu'est-ce qu'on voulait, etc. Puis j'ai été très, très rigide. Très dur. (P9 : 94)

Animation des réunions. Finalement, l'animation de réunions est une habileté fondamentale de gestion du personnel que les expatriés ont pu développer pendant leur assignation à l'étranger tel que le rapporte le participant P1 dans l'extrait suivant :

Mais c'est plus, tu sais, faire des *meetings*, gérer un *meeting*, faire des conférences, être capable d'établir ton point. Ça, ce sont des aspects du travail que tu améiores en allant là-bas. Puis aussi de gérer l'environnement tu sais dans ton travail, t'as une question d'environnement. (P1 : 98)

La partie suivante présente les réponses se rapportant à la seconde question de recherche.

Comment les expatriés réinvestissent-ils ces acquis au sein de leur organisation au retour de leur expérience d'expatriation?

La deuxième partie de ce chapitre décrit comment les expatriés interrogés réinvestissent les habiletés présentées dans la section précédente et acquises pendant leur assignation à l'international, dans leur organisation d'appartenance, à leur retour. Ils s'expriment ici en donnant des exemples concrets d'actions et de gestes posés au quotidien qui utilisent les savoir-faire et les savoir-être acquis lors de l'expérience d'expatriation. Le contexte de ces gestes et actions permet de mieux cerner les lieux du réinvestissement des acquis. Le Tableau 4 brosse un portrait des comportements de réinvestissement des acquis de l'expatriation tels que décrits par les participants. On y retrouve neuf comportements de réinvestissement des acquis au retour d'une expatriation.

Tableau 4

Les comportements de réinvestissement des acquis au retour d'une expérience d'expatriation

Comportements de réinvestissement des acquis recensés et leurs éléments de définitions selon les participants

Partager des informations techniques

Importer des idées et des informations techniques, les transmettre, les partager et les adapter au sein de l'entreprise.

Prévenir des problèmes potentiels et améliorer les manières de faire

Formuler des recommandations afin d'améliorer les procédures, de prévenir ou de corriger des erreurs, ce qui facilite le travail et réduit les coûts.

Représenter de la compagnie à l'étranger

Faire de la représentation de l'entreprise à l'étranger et dans le cadre de voyages d'affaires.

Maintenir un réseau international

Maintenir le contact avec les collègues à l'étranger et les autres expatriés; entretenir les liens d'amitiés malgré la distance.

Agir à titre d'interprète culturel

Démystifier la culture hôte auprès des collègues, travailler à enrailler les préjugés, défendre les collègues à l'étranger et devenir un ambassadeur de la diversité culturelle au sein de l'entreprise.

Gérer du personnel

Superviser du personnel, l'orienter, l'évaluer et être un leader au sein d'une équipe.

Former, *coacher* ou faire du mentorat d'autres expatriés

S'impliquer auprès de d'autres expatriés (de manière formelle ou informelle) en donnant des formations, des séminaires, des conférences, en animant des discussions ou simplement en répondant à leurs questions.

Relever de nouveaux défis, démarrer ou se joindre à de nouveaux projets au sein de l'entreprise

Être intégré dans une nouvelle équipe ou un nouveau projet, sans que cela ne représente une promotion, mais qui offre des défis perçus comme intéressants.

Mettre en valeur ses acquis lors d'un entretien d'embauche

Faire état de l'atout que représente une expérience d'expatriation dans le cadre d'un entretien d'embauche à l'interne ou à l'externe.

Les rapatriés réinvestissent leurs habiletés, surtout techniques, en partageant des informations techniques, ce qui leur permet aussi de prévenir des problèmes potentiels et d'améliorer les façons de faire au sein de l'entreprise. Puis, ils réinvestissent leurs acquis relationnels, interculturels et stratégiques en représentant la compagnie à l'étranger, lors de voyages d'affaires par exemple, en maintenant leur réseau de contacts et leurs amitiés à l'étranger, et en agissant à titre d'interprètes culturels dans leurs milieux de travail. De plus, leurs habiletés managériales et leurs habiletés de gestion de soi sont principalement sollicitées dans la gestion de personnel ou les nouveaux défis à relever au sein de l'entreprise. Finalement certains d'entre eux réinvestissent aussi leurs acquis à l'extérieur de l'entreprise, dans le cadre d'entretiens d'embauche par exemple. Les lignes qui suivent détaillent chacune de ces actions de réinvestissement des acquis.

Partager des informations techniques. Ayant été exposés à des manières de faire différentes, les expatriés importent des idées et des informations qu'ils transmettent, partagent et adaptent au sein de leur entreprise comme l'expriment les participants P4 et P5 :

J'ai apporté des idées qu'on avait là-bas d'outillage qu'eux autres ont. On a amené ça ici. Le vice-président a dit d'amener ça, donc on a amené des machines que là-bas ils avaient puis nous autres on n'avait pas connaissance. Ça j'ai amené cette information-là côté outillage, mais parce que [...] c'est le même produit, le même composite qu'il y avait beaucoup ici à Montréal. (P4 : 144)

Justement, c'est mon expertise de voir le long terme donc là je suis capable de l'utiliser. Utiliser pour l'augmentation des architectures de réseau. Ils essayent, mais c'est juste que pour ouvrir un projet il faut que le client dise oui. [...] La refonte des processus de tournée, ils pourraient m'utiliser. On en a parlé un peu. Pour ça il faudrait qu'ils ouvrent un code de budget. (P5 : 110)

Prévenir les problèmes potentiels et améliorer les façons de faire. « L'importation »

de ces nouvelles façons de faire permet, entre autres, d'améliorer les procédés actuels au Canada et de les adapter à la culture de l'entreprise ou à la culture québécoise. Cela permet de pouvoir prévenir les problèmes futurs, lorsque les recommandations sont prises en compte.

Je peux donner un petit exemple concret : le panneau de relais qui avait été dessiné en 3D dans le système informatique, ils voulaient installer le panneau d'une manière, puis là je leur ai mentionné que ça ne devait pas être fait comme ça parce que la maintenance serait impossible puis c'est des choses qui brisent relativement souvent. Puis la façon que ça avait été installé, le train devait être retiré du service pour être réparé ou inspecté, *troubleshooté* donc ils ont dû changer. Ce n'était pas grand-chose, le changement n'était pas majeur, mais ça devait être fait. Ils ne pouvaient pas laisser ça de cette façon-là donc, ce sont des coûts qui ont été sauvés pour le futur. (P2 : 158)

Je fais exprès pour insérer des *bugs*. C'est exprès pour que le projet, la chargée de projets dise aux effectifs de projet 'ça il faut que ce soit corrigé' [...]. C'est pour faciliter le travail de ceux qui vont faire la *job* après. Parce que justement l'atelier, un coup que le projet est fini, un coup qu'il va être fermé, tous les correctifs ne seront pas faits parce que le projet va dire 'c'est fermé'. Je suis trop habitué à avoir subi ça. Utiliser mon expérience, mes capacités puis mon analyse pour pointer des choses qui [doivent être] corrigées pour éviter des *bugs* plus loin. (P5 : 76)

Représenter la compagnie à l'étranger. Les expatriés mettent à profit le réseau de contacts qu'ils ont développé à l'étranger. Ils retournent parfois sur les lieux de leurs assignations de manière ponctuelle dans leurs nouvelles tâches comme le souligne le participant P10 : « Je dois encore avoir beaucoup de contacts avec le Mexique dans mon travail depuis l'année où je suis revenu. J'ai eu à y retourner donc ça a été une progression naturelle » (P10 : 162), ou encore à voyager dans d'autres pays, réinvestissant ainsi leur capacité d'adaptation, leur sensibilité interculturelle et leur connaissance des différences culturelles pour être efficaces dans leurs interventions professionnelles lorsqu'ils représentent la compagnie comme le participant P3 :

Être sensible aux différences culturelles. Culture de travail. Culture d'entreprise. Culture de marché. Culture de consommation. Bien comprendre ça [...] J'ai été au Bourget aussi. J'ai été chanceux, j'ai fait partie de l'équipe à aller représenter en quelque sorte [l'organisation] au Bourget. J'ai vu des clients chinois, des Russes de partout. Moi, ça m'allume énormément le côté international de l'entreprise. Puis la compagnie se dirige vers ça et embrasse ça à bras ouverts, donc je trouve que le *momentum* est là puis c'est ... je pense qu'il y aura de plus en plus d'employés qui vont être appelés à aller à l'étranger pour des mandats plus ou moins longs. Puis pour des choses très importantes. Aussi importantes que de la représentation auprès de clients. Convaincre un client d'acheter un avion. Changer sa flotte pour des avions de [l'organisation]. C'est à tous les niveaux de l'entreprise. Que ce soit l'achat des matières premières, réparer l'avion du client, vendre, faire de nouveaux contacts ou attirer de nouveaux clients. Développer des nouveaux marchés. Utiliser des ressources. (P3 : 152)

Maintenir le réseau international. Les participants continuent d'avoir des contacts avec leurs collègues de la culture hôte, surtout dans le cas où leur poste, au retour, est dans la continuité de ce qu'ils ont fait pendant leur assignation, comme le souligne le

participant P10 : « Je me sers bien évidemment de tout ce qui est réseau de contacts [là-bas]. C'est facile avec le Mexique. Je sais qui appeler quand j'ai besoin d'une information. Ça se fait super bien. » (P10 : 156). Cela permet donc de réinvestir les compétences techniques, mais aussi les savoir-être et les connaissances interculturelles développées.

Je sais que dernièrement on a fait des retrouvailles d'anciens expatriés parce que la mission en Chine, elle vient de s'achever. Donc il reste une toute petite, toute petite équipe pour la prochaine année. L'ensemble du groupe, l'équipe qui était là-bas est rentrée maintenant. Donc on a fait des retrouvailles la semaine dernière. C'était très, très agréable puis ça faisait 6 mois qu'on s'était pas vu, mais c'est comme si on c'était vu la veille. (P3 : 144)

On me parlait dernièrement de peut-être me trouver un coach pour m'aider. Puis j'ai pensé à des gens qui ne sont pas dans mon organisation proche, mais que j'ai connu là-bas, qui sont des personnes que j'admire puis qui pourraient m'aider. Je pense que c'est bénéfique aussi pour ma carrière. C'est probablement beaucoup plus facile maintenant pour moi [...] parce que j'ai déjà travaillé avec eux. On s'est habitué. Maintenant je les connais parce qu'on a été ensemble là-bas. On a toujours une petite relation. (P7 : 128-130)

Agir à titre d'«interprète» culturel. Ayant eux-mêmes été sensibilisés aux différences culturelles et aux manières de faire à l'étranger, les rapatriés réinvestissent leurs connaissances en démystifiant la culture hôte auprès de leurs collègues à domicile. Ils deviennent des «interprètes», et peuvent, encore une fois, jouer un rôle d'ambassadeurs au sein de l'entreprise.

Des bagages que j'ai ramenés avec moi, bien c'est de gérer la différence de culture, c'est d'apprendre à travailler avec une culture différente. Je m'en rends compte aujourd'hui parce que je suis beaucoup plus tolérant envers la culture que mes collègues le sont en ce moment puis probablement que j'étais pareil comme eux au début. Avant mon expatriation, mais aujourd'hui, je reviens, je regarde comment mes collègues sont envers la culture mexicaine puis... beaucoup de préjugés. Beaucoup de négatif autour de ça, puis bien moi, j'essaye de rendre ça un petit peu plus positif. De leur faire comprendre c'est quoi qui explique la façon pourquoi les Mexicains agissent comme ça. (P10 : 18)

Je dis souvent de faire attention. Vous autres vous dites que Querétaro c'est comme Montréal, mais eux [les Mexicains], ils prennent ça mal. Il ne faut pas qu'ils pensent qu'ils sont juste une sous [-classe] ... puis j'ai essayé, c'est des gens avec un certain niveau d'orgueil donc quand même il faut que tu fasses attention à ce que tu dis pour ne pas les froisser. Donc oui, j'essaye de le transmettre parce que je pense que c'est important qu'ils comprennent puis ... de ne pas être frustré. Ils sont un peu hors de leur contrôle. Ça fait partie de leur culture. Ça ne donne rien de se fâcher après ça. Même si c'est différent. (P7 :102)

Gérer du personnel. Les habiletés managériales font partie des principaux acquis de l'expérience d'expatriation. Il est donc normal que les expatriés réinvestissent leurs acquis dans un poste de gestion ou qu'ils souhaitent le faire. Certains d'entre eux ont la chance d'avoir obtenu des postes de supervision ou de gestion, notamment le rapatrié P10 :

Ce qui a de bon aujourd'hui, c'est que c'est moi qui gère maintenant les deux expatriés qui sont au Mexique. Donc moi, j'ai été remplacé par deux expatriés parce que ça a grossi. Puis c'est moi qui va les gérer là dans leur quotidien puis dans leur évaluation annuelle puis dans le coaching un peu tu sais je les ai *coaché* beaucoup au début, mais quand même encore après un an, faut que tu donnes des trucs. (P10 : 110)

Je suis une personne calme presque en tout temps. C'est rare que je lève le ton, mais par exemple [comme] superviseur, je serais le premier arrivé le dernier parti. Les gens voient que tu travailles donc, ils vont vouloir travailler. [...] Je suis plus un leader par l'exemple. En Chine c'est exactement comme ça qu'il fallait se ... tu sais avant de demander quelque chose à quelqu'un il fallait que tu le fasses toi-même. (P1 : 144)

C'est de l'expertise. Je n'aurai pas le choix d'avoir des équipes, des techniciens qui s'en vont faire ... le *big top* est dans cette ville-là pour un mois et demie, ton *tech* s'en va pour un mois et demie. Il revient à Montréal puis là bien il est à Montréal pour tes projets, tes affaires puis tes 'cossins' d'informatique pendant un bout de temps jusqu'à temps qu'il reparte. Fais que t'as une équipe. (P5 : 114)

Former, faire du coaching ou du mentorat d'expatriés de manière formelle ou informelle. Les expatriés interrogés démontrent une volonté de s'impliquer auprès de leurs successeurs et d'autres expatriés, ce qui fait d'eux des formateurs, des coaches ou des mentors importants pour l'entreprise et la prochaine génération d'expatriés.

Je ne peux pas l'aider sur le côté technique. Oui je peux l'aider sur le côté général, mais c'est ... Tu vas l'aider sur les processus à suivre donc c'est plus facile ... puis tu vas l'aider sur l'environnement physique du travail en tant que tel. Il dirait 'bon les douches sont là et il y a cela qui est là'. Il y a tel service qui peut être offert. (P2 : 198-200)

À travers les formations, c'est là que ça peut être des occasions de faire du coaching, de donner ... faire des petits séminaires, des petits cours, des choses comme ça qui sont super intéressantes là. Parler devant un groupe, moi, j'aime bien ça. Puis expliquer quelque chose que j'aime bien, que je connais bien ça me fait super plaisir d'en parler puis d'écouter ce que la perception des gens en ont aussi puis discuter là-dessus. [...] Bien moi, j'aimerais parler de l'expatriation à des futurs expatriés, par exemple. (P3 : 144-146)

Bien juste profiter dans le sens s'il y a une discussion puis il y a des gens du Mexique, par exemple, qui n'ont rien à voir avec moi qui sont dans la chose [l'expatriation], ça peut être le fun de peut-être venir me consulter pour me demander mon opinion. Puis je pense que n'importe qui se sentirait valorisé aussi par ça. T'es pas un expert, mais tu en connais plus que ... c'est un réseau peut-être d'anciens expatriés qui sont dans la compagnie qui peuvent en discuter et se revoir et partager ou quand toi tu t'en vas ça te permet de contacter des gens qui l'ont déjà fait pour éviter le premier trois ou quatre mois qui est un peu *up and down*. Puis ça pourrait être intéressant d'avoir un plus ... des noms ou des gens avec qui tu peux en discuter avant de partir et en revenant aussi. (P7 : 140)

Relever de nouveaux défis au sein de l'entreprise. Il s'avère que les expatriés rencontrés réinvestissent leurs acquis de l'expatriation dans de nouvelles tâches ou de nouveaux défis. Ces derniers sont parfois choisis, parfois imposés (dans le cas où l'expatrié est assigné à une équipe « en attendant » qu'un poste se libère, par exemple). Ils semblent également rechercher ces nouveaux défis, ce qui les rend plus enclins à la mobilité interne. Ces nouveaux défis ne représentent pas nécessairement une promotion, un avancement vertical dans l'entreprise, mais plutôt une mobilité interne horizontale.

Puis là éventuellement au retour je m'en vais sur un nouveau programme. J'ai mentionné que j'aimerais peut-être ça aller [...] travailler au développement. Donc c'est là que j'en suis. J'ai passé une entrevue la semaine dernière pour devenir superviseur. Ils semblent avoir un intérêt pour ma candidature, mais ... C'est mon cheminement. Je pense que le fait d'aller en Chine pendant presque trois ans m'a beaucoup transformé à peu près à tous les niveaux. Que ce soit professionnel, personnel. Ça m'a beaucoup changé. [...]. Ce poste-là de superviseur c'est justement pour rapatrier du travail. C'est vraiment, je pourrais dire c'est la continuité de ce que je fais depuis quatre ans. [...] Puis c'est bizarre on dirait qu'il n'y a jamais rien qui arrive pour rien dans la vie, c'est encore en liaison avec la Chine et les Pays-Bas. (P1 : 6-14)

J'ai continué à faire le même travail depuis que je suis revenue que je faisais là-bas, mais avec un autre groupe ici. Puis le groupe que je supporte maintenant, ce n'est pas un groupe facile. [...], mais je suis certaine que c'est parce que j'avais déjà travaillé un petit peu dans ce domaine-là au Mexique que je l'ai eu. C'est probablement parce que je l'ai fait là-bas que je suis capable de le faire encore aujourd'hui ici. [...] La seule raison c'est parce que j'avais déjà eu des contacts avec eux là-bas puis le VP avec lequel je travaille, c'est lui qui m'a envoyé au Mexique. Donc j'ai développé une relation avec lui. Je comprends comment il fonctionne. Comment l'équipe fonctionne. (P7 : 90)

Comment ça (l'expatriation) va l'influencer (ma carrière)? Bien, je te dirais qu'elle l'a probablement influencée, de par ma position vers où je m'en vais. Ça a été un peu un tremplin pour moi je te dirais, mon expatriation, pour ensuite revenir avec un bagage de plus là pour passer à un niveau supérieur. Puis je t'en ai pas parlé, mais tu sais tantôt je te disais que je suis quelqu'un qui aime les nouvelles choses, les nouveaux défis. [...] En 2008, je suis parti au Mexique pour mettre ce véhicule-là en production. Fais que tu vois que j'ai touché à beaucoup d'éléments du début de la conception à la mise en production. Donc, ça a fait en sorte que j'avais disons un avantage. Je crois que j'ai un avantage sur un ingénieur qui a toujours resté dans le même système, dans le même produit puis qui n'a pas vu autre chose. (P10 :132)

J'ai été chanceux, j'ai été bien accueilli dans le sens où on m'a donné un poste où est-ce que je pouvais m'accomplir puis accomplir des nouveaux défis que j'accomplissais pas en étant ingénieur de projet avant mon expatriation. J'aurais pu revenir dans le même poste d'ingénieur de projet puis faire la même poutine, mais ça c'est quelque chose que j'ai vraiment trouvé difficile. En étant expatrié t'as une certaine adrénaline que tu vas chercher puis que tu veux essayer de garder donc quand je suis revenu j'ai tombé chef d'équipe donc avec un niveau de responsabilité plus élevé avec des personnes sous ma charge puis donc ça m'a tenu assez occupé. (P10 : 84)

Mettre en valeur les acquis lors d'entretiens d'embauche. Il a été illustré dans la section précédente que les acquis de l'expatriation, lorsqu'ils sont nommés et identifiés, ont de la valeur aux yeux des expatriés. Les participants considèrent les connaissances et les compétences acquises à l'étranger comme un avantage sur d'autres candidats. Ils les mettent donc en valeur lors de leur démarche de mobilité à l'interne, comme le participant P1, et possiblement à l'externe comme les participants P5 et P9 :

J'ai arrêté d'aller en entrevue pour essayer de deviner qui ils cherchaient. J'ai été carrément moi-même quand je suis allé à l'entrevue. Je pense que ça, ça paraît quand la sincérité là ... que tu regardes quelqu'un droit dans les yeux et tu lui parles. [...] Cette entrevue-là, c'est moi qui l'ai dirigé. Ce n'est pas eux qui ont dirigé mon entrevue. Ils ont ouvert les questions. Suite à ça, j'ai dirigé l'entrevue. Je l'ai amené exactement au point de dire 'c'est lui qu'on devrait prendre'. Est-ce que j'ai réussi? Je vais le savoir, mais je pense vraiment que cette entrevue-là ça a été la meilleure de ma vie parce que j'ai été moi-même. Que je me suis dit si on me choisit c'est pour mes idées, pour ce que je suis. Pas pour ce que je pense qu'eux ils veulent. (P1 : 184)

Pendant j'étais revenu, j'ai eu deux offres d'emploi puis la seule chose c'est que j'ai dit non parce que j'amenais le *show* à sa fermeture, mais on m'a dit 'bien tu reviendras nous voir'. Puis, c'était des offres qui étaient au moins le double de ce que j'ai présentement. Au minimum le double. Fais que c'est là que tu réalises que c'est vrai que maintenant mon C.V., mon expérience vaut énormément. Puis de me faire dire que 'ah, mais oui t'es bon. T'es super bon, mais c'est ça qu'on peut offrir.' Si les autres compagnies sont prêtes à payer ça pour, parce que ça veut dire que toi tu devrais être capable de payer ça. [...]. (P5 : 98)

Je ne me cacherai pas que si jamais je change de compagnie bien maintenant j'ai un grade spécialiste. Ça veut dire que j'applique pour des emplois spécialistes dans d'autres compagnies aussi. Donc ce n'est plus la même chose. Donc je vais me servir de ça comme un tremplin là. Si jamais les choses tournent mal. (P9 : 46)

La troisième et dernière partie de cette description des résultats présente les résultats se rapportant à la troisième question de recherche

Quels sont les facteurs qui facilitent le réinvestissement des acquis de l'expatriation?

Les réponses obtenues à la troisième question de recherche initiale (s'ils n'ont pas l'occasion de réinvestir leurs acquis, comment les expatriés pourraient-ils le faire?) ont fait émerger une autre question, laquelle a été ajoutée au canevas d'entrevue en cours de collecte de données : quels sont les facteurs qui facilitent le réinvestissement des acquis de l'expatriation? Ces deux questions ont été combinées afin de mettre en lumière des conditions, des facteurs facilitant le réinvestissement des acquis tels que perçus par les expatriés.

Plusieurs participants de l'étude affirment ne pas avoir eu l'occasion de réinvestir, dans leur quotidien, les acquis de leur expérience d'expatriation. Ils ont par contre identifié des facteurs personnels et organisationnels qui seraient facilitateurs et qui leur permettraient de mettre des actions de réinvestissement des acquis sur pieds. Ces facteurs ont été ajoutés à ceux identifiés par les participants qui avaient l'opportunité de réinvestir leurs acquis au sein de leur compagnie à leur retour. Le

Tableau 5, à la page suivante, synthétise ces facteurs de réinvestissement des acquis de l'expatriation au sein de l'entreprise.

Les participants ont identifié deux types de facteurs facilitant le réinvestissement de leurs acquis de l'expatriation : a) des facteurs personnels qui relèvent des attitudes, motivations et comportements de chacun, et b) des facteurs organisationnels, qui relèvent quant à eux de la culture organisationnelle, du climat ou de l'organisation du travail. La prochaine section détaille ces deux types de facteurs facilitants.

Les facteurs personnels facilitant le réinvestissement des acquis. Les expatriés interrogés sont conscients de la responsabilité qu'ils ont dans le transfert des connaissances et le réinvestissement de leurs acquis et mettent de l'avant certaines qualités ou attitudes qui facilitent ce réinvestissement : a) une motivation et un intérêt personnel pour le transfert de connaissances et le réinvestissement des acquis, b) le fait d'avoir des habiletés de communication et d'affirmation de soi bien développées, c) un sentiment d'appartenance fort pour l'entreprise et d) beaucoup de patience et de persévérance.

Motivation de l'expatrié pour le transfert de connaissances et le réinvestissement de ses acquis. Certains expatriés prennent l'initiative, de leur propre chef et de manière autonome, d'identifier des actions concrètes de réinvestissement des acquis comme en témoignent les participants P3 et P6 :

Tableau 5

Les facteurs de réinvestissement des acquis de l'expatriation au sein de l'entreprise

Facteurs personnels facilitant le réinvestissement des acquis	Facteurs organisationnels facilitant le réinvestissement des acquis
Motivation de l'expatrié pour le transfert des connaissances et le réinvestissement des acquis	Reconnaissance de la part du supérieur immédiat et de l'organisation
Capacité à nommer et à affirmer ses besoins	Intérêt de la part des collègues et du supérieur immédiat
Sentiment d'appartenance et intention de rester au sein de l'entreprise	Culture organisationnelle de communication et de transparence
Patience et attentes réalistes au retour	Structures de transfert de connaissances et de gestion des talents en place
	Diversité culturelle au sein de l'entreprise
	Opportunité d'avancement et projets motivants dans la continuité du mandat à l'étranger
	Tenue d'une rencontre-bilan avec les Ressources Humaines

Bien moi, j'aimerais parler de l'expatriation à de futurs expatriés, par exemple. Quand je suis parti en Chine, j'avais eu quand même plusieurs réunions d'information. Puis il y avait d'anciens expatriés en Chine qui étaient présents aussi, puis ils s'étaient inscrits pour un deuxième mandat. Donc, ils participaient et partageaient leur expérience puis ça, j'ai trouvé ça très intéressant. (P3 : 144)

Nous autres, tous ensemble, on a fait un paquet de questions pour que ce soit clair parce qu'il y a d'autres expatriations qui vont se faire au Maroc puis à Belfast. Il a fallu qu'on travaille vraiment fort pour dire 'écoute on veut ça, on veut que ce soit clair'. (P6 : 150)

Capacité à nommer et à affirmer ses besoins. Il semble qu'une condition propice au réinvestissement des acquis, tel que le souligne les participants P9 et P10, soit cette capacité à exprimer clairement et en toute authenticité ses besoins au moment du retour, surtout en ce qui concerne l'emploi dans lequel le rapatrié sera réintégré.

Présentement, je suis un individu identifié comme à haut potentiel, mais tu sais, il n'y a rien qui se fait. Personne ne s'occupe de rien. Donc, moi, j'ai pris ma carrière en main. Je suis allé voir un conseiller en RH pour regarder ensemble. Il m'a expliqué le test Hogan, qu'est-ce que ça voulait dire parce que [l'organisation] ne l'a jamais fait. (P9 : 232)

Je voulais revenir avec de nouveaux défis comme ça. C'était une de mes demandes quand je revenais c'était 'come on, on passe à autre chose', tu sais. (P10 : 88)

Sentiment d'appartenance et intention de rester au sein de l'entreprise. Dans la présente étude, il apparaît que les expatriés qui affirment réinvestir le plus leurs acquis au sein de leur entreprise et ce, de manière consciente et volontaire, sont aussi ceux qui

affirment avoir un fort sentiment d'appartenance à leur entreprise. Il n'est toutefois pas exclu que les expatriés qui ont l'intention de rester au sein de l'entreprise envisagent une certaine mobilité à l'interne ou d'autres mandats à l'étranger pour cette même entreprise puisque cela représente aussi, à leurs yeux, des opportunités de réinvestissement des acquis.

J'adore [l'organisation]. J'adore mon travail. Je pense que je peux l'améliorer puis ma passion pour ce que je fais est encore là. [...] Honnêtement, si je réussissais à être superviseur ailleurs, ce serait un échec dans ma vie. C'est ici que je veux être superviseur. Ce n'est pas ailleurs parce que j'aurais pu l'avoir la chance. (P1 : 160; 192)

Oui, mais comme je me suis engagé pour au moins un an avec mon équipe je ne partirais pas avant un an parce que pour moi c'est une question d'être loyal envers une équipe que je connaissais déjà. Eux, ils m'ont fait confiance en me réengageant. Pour moi, c'est comme ça, donc je me suis engagé pour un an. Je ne quitterais pas avant un an. À moins qu'à l'interne il se passe quelque chose bien sûr, mais de mon propre chef là présentement, je ne fais que regarder. Je regarde le menu, mais je reste à la maison. (P3 : 120)

Jamais, jamais de la vie. Au contraire parce qu'encore ... il y a encore bien de la *job* à aller faire là puis vraiment pour aller tu sais... c'est de le prendre le petit [organisation] québécois là puis d'aller le mettre dans la tête autant des Mexicains que ... puis moi, au départ je travaille pour [organisation]. Je ne serais pas revenue si ce n'était pas ça. Fais que non je ne quitterais pas. Au contraire. (P6 : 86)

Au contraire, les expatriés ayant mentionné avoir l'intention de quitter l'entreprise ou démontrant des signes de désengagement, sont aussi ceux qui ont affirmé le moins réinvestir leurs acquis ou avoir peu d'intérêt pour le transfert de connaissances.

Bien il y a des postes de formateurs qui forment une usine ou qui forment les clients ou qui forment ... ça existe là, mais ... ce n'est pas vraiment des postes qui m'intéressent. (P2 : 176)

Ils essaient de l'utiliser [l'expérience à l'étranger] ou ils essaient de pousser pour me garder. Ça, c'est quelque chose qu'on va voir dans les prochains mois, mais là, je ne peux pas cacher que je ne suis pas à me demander si je ne bougerai pas. Ce que j'ai fait, c'est ce qui fait que, comme j'ai dit, je suis un mercenaire. (P5 : 82-84)

En tout cas ça m'a beaucoup déçu. Je dois dire que ça a brisé mon sentiment d'appartenance à [l'organisation]. J'étais très fier. Maintenant je suis détaché de tout ça. Puis je fais très attention aussi avec les Ressources Humaines et je prends mes distances. Je ne leur fais pas confiance. (P9 : 42)

Patience et attentes réalistes face au retour. Les expatriés qui réinvestissent leurs acquis semblent entretenir des attentes réalistes quant à leur retour et au temps que prendront les opportunités à se présenter à eux. Comme le mentionne le participant P1, c'est en faisant preuve de patience et de persévérance, et en réinvestissant ses acquis dans le quotidien, au sein de l'entreprise (dans ce cas-ci le participant réinvestit sa confiance en soi et sa proactivité, deux qualités acquises en Chine) que viendront d'autres opportunités de réinvestissement des acquis.

Là je suis prêt à passer au poste de supervision. Il va y en avoir des ouvertures. [...] [Dans] les prochaines années, on parle d'engager mille personnes juste ici. Faut juste pas lâcher puis cette fois-ci je suis vraiment... j'ai rencontré des gens, j'ai fait des téléphones. J'ai vraiment foncé. (P1 : 22)

Les facteurs organisationnels facilitant le réinvestissement des acquis. Plusieurs facteurs organisationnels ont aussi été identifiés par les expatriés interrogés comme facilitant le réinvestissement des acquis au sein de leur entreprise. Ces facteurs font état de démarches et de processus mis sur pieds par l'organisation et qui semblent être bénéfiques au transfert inversé des connaissances. Ces facteurs sont identifiés comme des éléments de la culture organisationnelle et des valeurs qui prévalent au sein de l'entreprise : a) la reconnaissance de la part du supérieur immédiat et de l'organisation, b) l'intérêt des collègues de travail, c) une culture organisationnelle de communication et de transparence, d) la présence d'une structure de transfert des connaissances et de systèmes de gestion des talents, e) une diversité culturelle au sein de l'entreprise, f) la présence d'opportunités et de projets motivants dans la continuité du mandat à l'international et g) la tenue d'une rencontre-bilan avec les Ressources Humaines.

Reconnaissance de la part du supérieur immédiat et de l'organisation .

L'ensemble des expatriés interrogés verbalise un besoin de reconnaissance. Dans les entreprises où cette reconnaissance est présente et offerte par le supérieur immédiat et la direction, le réinvestissement des acquis semble facilité.

Je suis revenu à mes conditions. J'ai le temps que je veux. Ils m'utilisent sur plein de projets. On m'envoie le plus possible où ils peuvent m'utiliser. J'ai beaucoup de reconnaissance du management le plus haut. [...] Présentement, j'ai une très grande reconnaissance du management. Assez de confiance parce que justement, quand je suis revenu, ils ont poussé plus, un des premiers projets sur lequel ils m'ont mis quand je suis revenu, c'est pendant que j'étais en [expatriation] j'avais soumis des suggestions d'architecture de réseau qui pourraient être implémentées pour faciliter le travail et sauverait de l'argent [à l'organisation]. (P5 : 156; 180)

De me faire confirmer par d'autres personnes que je suis allé donner un service du mieux que j'ai pu. Ça a été une bonne *job* puis qu'à chaque fois qu'on t'appelle 'tu reviens-tu là?', 'accepterais-tu de revenir?' Ils demandent, des fois. Donc, ça c'est bien. (P6 : 52)

Oui tout à fait. Puis c'est le fun parce que là notre directeur a une bonne vue de ce qu'est un expatrié, il comprend bien la *game* et il la joue bien, tu sais. Tous ces réflexes-là, il les a. [...] Lui-même a été expatrié, donc ça aide beaucoup. (P10 : 188; 192)

Malheureusement, plusieurs participants aussi ont rapporté ne pas avoir de reconnaissance de la part de leur supérieur immédiat ou ne pas sentir que leur expérience est valorisée par l'organisation, comme l'expriment les participants P4, P9 et P10 par exemple. L'absence de reconnaissance est donc considérée, par les rapatriés, comme un obstacle important au réinvestissement des acquis.

Tu reviens ici là puis [ils demandent] 'où est-ce que t'étais, on a besoin de toi'. Je ne sais pas, il n'y a pas de considération. Je ne veux pas qu'on se fasse mettre sur un piédestal parce qu'on est allé là-bas, ce n'est pas ça, mais il y a aucune reconnaissance d'avoir été là-bas. (P4 : 148)

Par exemple, on a fait un rapport de recommandations à la suite de mon séjour en Chine, où je [mentionne] un peu toutes les déficiences. Puis les choses que j'avais remarquées. Puis je faisais une partie de recommandations. Où bon ... je recommandais des choses simples qui auraient vraiment amélioré la situation puis il n'y a rien de tout ça qui a été fait. (P9 : 156)

Oui, mais je pense, par exemple, à mon prédécesseur. Ça n'a pas été fait non plus, donc il n'a pas plus l'exploitée [son expérience]. Peut-être que lui serait reparti au lieu de quitter [l'entreprise]. Il serait reparti avec [l'entreprise] ailleurs, mais en même temps, [ce] n'est pas si évident que ça. [...] C'est perçu comme un manque de reconnaissance. C'est comme 'va boucher le trou puis tu reviendras quand tu seras *tanné*', tu sais. (P10 : 210-212)

Intérêt de la part des collègues et du supérieur immédiat. L'intérêt démontré par l'équipe de travail, lequel prend la forme d'une attitude positive, d'une ouverture, de curiosité ou de soutien est perçu par les rapatriés interrogés comme une forme de reconnaissance de l'expérience acquise, ce qui facilite aussi le réinvestissement.

J'ai retrouvé un peu de plaisir dans mon travail quand je suis arrivé ici parce qu'avec les gars de production, c'était plus *friendly*, c'était plus... tu sais, eux, ils n'ont rien à craindre de moi. Ils sont syndiqués. Puis ça ne me dérange pas de leur montrer, je partage mes expériences puis ils me posent des questions puis tu sais, mais je m'implique beaucoup avec eux autres [...] Je retrouve ce plaisir-là un peu avec les gars avec qui je travaille. Ils viennent me parler, puis ils viennent s'asseoir à côté de moi puis, c'est comme si j'étais leur grand frère. Tu sais, il y a des biens des jeunes qui ont 6 mois, 12 mois, 2 ans dans la compagnie. J'ai vécu bien des affaires puis ils le savent donc là ils viennent chercher des conseils (P1 : 138; 188)

Je trouve que mes connaissances sont plus appliquées ici. Je suis seulement technicien, mais en travaillant avec des ingénieurs, ils écoutent quand même mes opinions puis mon expérience de maintenance qu'eux n'ont pas. Ici, c'est beaucoup plus des gens de bureau donc les gens ... les quelques gens de chantier se font quand même poser des questions. Leurs connaissances sont mises à contribution. (P2 : 38)

Je suis arrivée ici et c'est arrivé comme ... 'okay elle revient puis ça fait 6 mois'. Tu te sens supportée par l'équipe. [...] le gros avantage c'est ... le travail d'équipe c'est là que tu le sais. T'es à l'autre bout puis eux autres sont ici puis 'okay on va essayer de te trouver quelqu'un.' Ça, ça a vraiment aidé. (P6 : 174)

Culture organisationnelle de communication et de transparence. Dans une entreprise où la communication intra-équipe et inter-équipes est adéquate et où il y a une transparence dans les informations transmises, les expatriés affirment que le réinvestissement des acquis de l'expatriation leur est plus facile. Au contraire, lorsque la communication est coupée, par la présence d'un conflit avec le supérieur immédiat par exemple, les participants interrogés soutiennent que cela entrave la circulation des connaissances et inhibe les comportements de réinvestissement des acquis.

J'ai un boss en ce moment que, quand je lui parle, j'ai l'impression de déranger tout le temps. Il est tout le temps comme à la course ou carrément ça ne lui tente pas de m'écouter parce que j'apporte des idées qui sont différentes. Tu sais c'est comme ça que je me sens, mais je prends mon mal en patience (P1 : 180)

Présentement, je pourrais dire qu'ils le font (communiquer) quand même. Bien, mon manager le fait. Je pense qu'il sent que depuis le début je n'arrête pas de dire que je suis indécis, je suis indécis, je pense qu'en réalité il faut qu'il me *feed* parce que sinon je vais m'en aller [...], mais en même temps, tu vois comme je dis, j'ai trouvé une façon de faire que ça me satisfait. Justement c'est mon expertise de voir le long terme donc là je suis capable de l'utiliser. Utiliser pour l'augmentation des architectures de réseau. [...]. La refonte des processus de tournée, ils pourraient m'utiliser. On en a parlé. (P5 : 110)

Présence d'une structure de transfert des connaissances et de gestion des talents. Les expatriés ont mentionné que les outils ou programmes de gestion des connaissances ou des talents aidaient leurs efforts de réinvestissement des acquis. Ces outils peuvent prendre plusieurs formes : logiciels, système de mentorat, blogs, rencontres formelles ou informelles, etc., tels qu'illustrés ici :

[L'organisation] a un outil [...] donc on peut ... on fait nous-mêmes ... bien, on écrit notre C.V. On marque nos expériences qu'on a eues puis sur quel projet, qu'est-ce qu'on a fait. C'est la chose que j'ai mise à jour, je l'ai fait moi-même, mais oui ça peut être utile s'il y a d'autres postes qui s'ouvrent ou que les Ressources Humaines peuvent utiliser cet outil-là pour t'aider. (P2 : 138)

Il y a un blog qui existe à l'interne aussi où les gens, en fait ce sont des gens de la direction, les gens qui sont dans le vif du sujet auprès du marché ou des clients. [...] Il y a un blog, donc il est possible de commenter, d'amener des suggestions dans le blog. Faire part d'idées. Donc ça, je pourrais utiliser ce média-là pour partager certaines de mes expériences ou faire part de commentaires ou suggestions. (P3 : 144)

Nous autres, c'est comme le système [nom du système] là, vraiment beaucoup là. On a les *lessons learned*. Tous les matins on a ... on a nos *meetings* comme je te disais tantôt. On a les priorités. On a ... ils n'ont pas toutes été *recordées* les [leçons de l'expatriation]... mais il y en a une bonne partie qui l'ont été. (P6 :134)

Diversité culturelle au sein de l'entreprise. Selon les participants interrogés, le fait que leur entreprise emploie de nouveaux immigrants ou des personnes d'origines culturellement variées, entretient des relations d'affaires avec des partenaires à l'étranger ou ouvre des usines ou des places d'affaires dans d'autres pays, peut contribuer à offrir plus d'opportunités et de lieux de réinvestissement des acquis.

J'ai des collègues chinois ici avec qui je pratique. Donc je la maintiens (la langue). J'en suis très heureux de ça. [...] C'est super riche, oui. Puis ça fait 6 mois que je suis revenu, mais je revis encore des choses de façon presque journalière. Des choses qui se sont passées là-bas. Peut-être aussi parce que j'ai des collègues chinois, ça me remémore des choses aussi, mais juste le mode de fonctionnement de l'équipe là-bas. (P3 : 50; 90)

[L'organisation] est en train d'ouvrir des bureaux un peu partout. Ils achètent des usines. Ils font de la coopération. En Chine, ce n'est pas une usine que [l'organisation] possède, mais c'est une coopération avec les Chinois très étroite puis ce n'est pas prêt d'être fini. [...] Puis ils ouvrent des bureaux au Maroc, au Mexique. Il y en a en Irlande. Qui sait dans 10 ans où est-ce qu'ils vont en ouvrir? (P3 : 150)

Tu sais, on est une entreprise internationale avec des gens d'un peu partout dans le monde. Plus il va y avoir de gens qui vont se promener puis qui vont connaître les différentes cultures, plus on risque d'être un peu plus homogène puis de travailler de la même façon. Maintenant, c'est probablement beaucoup plus facile pour moi de travailler avec des gens du Mexique parce que j'ai déjà travaillé avec eux. (P7 : 128)

Présence d'opportunités et de projets motivants dans la continuité du mandat à l'international. La continuité est une variable qui revient souvent dans les propos des expatriés comme un « critère » de réinvestissement. Le fait d'exercer des tâches qui sont en lien avec le mandat qui a été effectué à l'étranger, tout en offrant de nouveaux défis, est un terreau fertile pour le réinvestissement des acquis de l'expatriation.

C'est sûr que ce sont encore mes clients, le Mexique. Donc j'ai le même travail que je faisais là-bas, je le fais encore d'ici. C'est pratique de connaître, je connais les gens, encore une fois ce n'est pas éloigné. J'ai plus de chances de réinvestir mes acquis et que ça serve encore à l'entreprise. (P7 : 100; 134)

C'est vraiment, je pourrais dire c'est la continuité de ce que je fais depuis quatre ans. De prendre un produit avec lequel un fournisseur a des difficultés techniques pour le ramener dans nos installations. Puis gérer la fabrication. (...) C'est bizarre, on dirait qu'il n'y a jamais rien qui arrive pour rien dans la vie, [mon travail actuel], c'est encore en liaison avec la Chine et les Pays-Bas. (P1 : 14)

Bien, le fait que les projets sur lesquels je suis sont des projets qui sont assemblés au Mexique, c'est certain que ça aide beaucoup parce que j'ai à avoir des communications avec mon successeur qui est là-bas. Et les équipes qui sont là-bas aussi là. De par le fait qu'ils me connaissent tu sais, j'ai des *meetings* hebdomadaires avec le Mexique où est-ce qu'on échange sur des problèmes de production ou de réseau, par exemple. C'est ça qui a vraiment aidé à avoir une continuité. Dans le fond, on peut voir comme ça. Il y a une clôture là, tu sais. Avant j'étais côté de la production puis là je suis rendu côté ingénierie de la clôture, mais la *game* est la même, donc moi, je la vie juste de l'autre côté. (P10 : 172)

Rencontre-bilan avec les Ressources Humaines. Les expatriés insistent aussi sur le fait que l'intervention proactive, c'est-à-dire initiée par les spécialistes en RH dans

les jours suivant le retour, est un facteur aidant le réinvestissement de leurs acquis. Par exemple, le participant P1 explique : « Un moment donné j'ai appliqué pour des postes. Ça ne débouchait jamais, je n'avais jamais de nouvelles. J'ai demandé à rencontrer le directeur des Ressources Humaines ici. C'est bizarre après ça, ça a commencé à débloquer. » (P1 : 182). Les rapatriés P2 et P3 renchérissent : « Je ne pouvais pas vraiment appliquer mes connaissances comme je le voulais donc ils [les Ressources Humaines] m'ont proposé un autre poste puis un autre département qui venait juste de commencer ici. » (P2 : 24)

J'ai discuté aussi avec les personnes des Ressources Humaines un peu de mes visées au niveau de ma carrière. Qu'est-ce qui serait bien pour moi? Puis on m'a conseillé justement, dans ce choix-là, j'ai eu un entretien. Ils étaient ouverts. Ce que je pense que la compagnie ne voulait pas, c'est que l'employé s'en remette à 100% aux Ressources Humaines. (P3 : 106)

Toutefois, les expatriés affirment aussi que le manque de suivi ou de soutien des Ressources Humaines, dans certaines occasions, rend la réintégration en emploi et le réinvestissement des acquis de l'expatriation, beaucoup plus difficile. Ce manque de suivi proactif de la part des Ressources Humaines fait perdre à l'organisation de belles opportunités de capitaliser sur les connaissances acquises par les expatriés.

Bien je pense que si au moins il y avait une entrevue de retour, où les RH prendraient ton son de cloche, tu sais. 'Qu'est-ce qui s'est passé dans ces 4 ans-là? Qu'est-ce que t'es devenu toi?' Ici, ils font un suivi chaque année tu sais, mais là-bas, tu tombes parti pendant 4 ans. *Blackout*. (P10 : 216)

Quant à moi, je ne sais pas, mais le directeur du programme ici à Montréal aurait dû me rencontrer quand je suis revenu, puis il aurait dû exiger un rapport. Ça n'aurait pas dû venir de moi. T'es allé là-bas, on a dépensé une fortune pour que tu sois là, ça nous coûte très cher, on veut [...] Je n'ai jamais eu à rendre de compte-rendu sur mon assignation. On ne m'a jamais posé de questions. On m'a jamais demandé c'était quoi les choses qui étaient bien, les choses qu'il y avait à améliorer. On ne m'a jamais demandé non plus comment on pourrait gérer ou comment qu'on pourrait s'arranger avec les Chinois. Comment on pourrait régler ça. On ne m'a jamais demandé mon opinion. Le directeur du programme là-bas, le chinois, je dîne avec lui, je soupe avec lui [et] avec sa femme une fois par semaine. Vous pensez qu'il m'en parle jamais lui de c'est quoi que les Chinois disent? Pensez-vous que je ne le sais pas? Mais on ne me l'a pas demandé. (P9 : 176-180)

C'est quelqu'un qui devrait nous demander de nous servir de nos connaissances. Dire 'hey, qu'est-ce qui a marché, qu'est-ce qui n'a pas marché, qu'est-ce qu'on devrait faire?' Eux autres [les RH] ne viennent jamais à la pêche. (P6 :148)

Le chapitre suivant discute les résultats présentés et les confronte aux données connues de la recherche et de l'industrie. Les limites de cette étude, de même que ses retombées scientifiques et pratiques sont aussi présentées.

Discussion des résultats

Ce chapitre approfondit les résultats présentés précédemment. Après un court énoncé des questions de recherche, les résultats décrits plus tôt sont brièvement rappelés, puis discutés et confrontés à la documentation scientifique en matière d'expatriation et de mobilité internationale. Cela permettra de mettre en lumière les enjeux soulignés et les questions soulevées par l'analyse. Finalement, les apports de la présente étude, c'est-à-dire les retombées pratiques et scientifiques potentielles, seront également mis de l'avant au regard de mesures pouvant être prises par les organisations, les intervenants et les chercheurs en psychologie organisationnelle.

Rappel des questions de recherche

Les questions de recherche initiales traitées dans la présente étude sont : a) quels sont les acquis développés par les expatriés pendant leur assignation à l'étranger?, b) comment les expatriés réinvestissent-ils ces acquis au sein de leur organisation au retour de leur expérience d'expatriation?, et c) quels sont les facteurs qui facilitent le réinvestissement des acquis de l'expérience d'expatriation? Ces questions ont servi de base méthodologique à l'analyse (Paillé, & Muchielli, 2003) afin de mieux cerner le phénomène du réinvestissement des acquis au retour d'une expérience d'expatriation.

Les acquis développés par les expatriés pendant leur assignation à l'étranger

Bien qu'ils aient parfois de la difficulté à nommer les acquis et apprentissages faits lors de leur assignation à l'étranger, les expatriés sentent bien qu'ils reviennent changés, transformés sur le plan personnel et professionnel, et ils affirment avoir développé des compétences et des connaissances utiles et valables pour l'organisation comme l'exprime bien le participant P1 : « Je sais que j'ai changé. J'ai l'impression d'être une meilleure personne. J'ai encore beaucoup de choses à travailler, mais j'ai l'impression que j'ai plus de moyens d'y faire face. » (P1 : 118). Tous les participants, même ceux vivant un retour plus difficile et ceux ayant l'impression de « professionnellement [...], n'avoir rien appris » (P2 : 56), ont été capables, au fil de l'entrevue, d'identifier certaines compétences et connaissances développées durant leurs assignations respectives, même s'il leur est parfois difficile de « mettre un doigt dessus » (P1 : 118).

Plusieurs auteurs ont identifié cette difficulté à nommer les acquis de l'expérience (Argote, & Ingram, 2000; Dickmann, & Harris, 2005; Downes, Thomas, & Singley, 2002; Lazarova, & Tarique, 2005; Matsuki, & Hill, 1996; Welch et al., 2007), attribuable, selon eux, à la nature tacite des connaissances et compétences acquises lors d'une assignation à l'international. Il est à noter que dans la présente étude, il semble que ce soit surtout la valeur accordée à ces compétences et savoirs développés à l'étranger qui jouent un rôle important dans la détermination de ce qui est considéré par les expatriés comme un acquis. En d'autres mots, plus une habileté développée lors de

l'expatriation suscite de la fierté et est considérée comme importante et utile pour le rapatrié, plus il semble qu'il lui sera facile de nommer cet acquis. En effet, dans le cadre de la présente étude, les expatriés ont ouvertement partagé, et plus facilement nommé, ce qui avait, à leurs yeux, le plus d'importance et de valeur. On retrouve aussi cette notion de valeur chez Inkson et Arthur (2001) qui affirment que les différents acquis de l'expatriation forment un capital à la fois pour l'individu, pour qui ils constituent un atout sur le plan de la carrière, et pour l'organisation pour qui la compétitivité dépend de cette ressource.

Les résultats présentés ici montrent que les acquis de l'expérience d'expatriation sont de plusieurs natures. Les participants ont, en effet, nommé des acquis de l'ordre de la gestion de soi, de même que des acquis relationnels, interculturels, techniques, stratégiques et managériaux. Dans un premier temps, cette étude confirme que les expatriés développent ou renforcent des habiletés de gestion de soi telles que la débrouillardise, la capacité d'adaptation, la confiance en soi, de même que l'affirmation de soi. Ce sont des habiletés proches de qualités personnelles et constitutives de l'identité. Qu'elles aient été présentes au départ ou développées en se retrouvant face à des situations bien particulières pendant leur séjour à l'étranger, les participants montrent bien que le contexte d'expatriation est un théâtre d'expression, de renforcement ou de développement de ces qualités ou habiletés liées au soi:

Dans une conversation, de dire ‘moi il y a certaines choses pour lesquelles je ne plierai pas. Il y a des choses qui sont inacceptables et les voici’. Et je suis prêt à assumer les conséquences de tel, tel, tel point. C'est arrivé. Donc d'exprimer qui on est [...] Est-ce que c'est quelque chose que j'ai développé, l'authenticité? Je l'ai exprimé en tout cas. C'est ressorti. (P3 : 138; acquis : affirmation de soi)

Longtemps, j'ai pensé que de se vendre c'était de se vanter. Donc ... puis aller voir des gens. Créer des contacts. C'était ... Je ne voulais pas le faire de peur de passer pour un « tétéux » ou ... mais j'ai compris que ce n'est pas nécessairement de têter, c'est de créer des liens. Puis, foncer et montrer qu'on est intéressé. Donc la Chine, ça a tout ... permis. (P1 : 56; acquis : confiance en soi)

Les résultats obtenus sont conformes à ceux publiés par Oddou et al. (2013) qui mentionnent que les rapatriés rapportent avoir développé des habiletés personnelles pendant leurs assignations internationales, notamment une plus grande confiance en eux-mêmes, une plus grande résilience face aux obstacles de la vie professionnelle et quotidienne, une plus grande habileté à motiver, de même qu'à planifier et exécuter les décisions. Ces qualités les amèneraient à être plus proactifs et plus débrouillards. Les résultats obtenus ici sont aussi en accord avec ce que Bird et al. (2010) avaient identifié, dans une méta-analyse portant sur les compétences globales et l'expatriation, des compétences de gestion de soi, notamment l'optimisme, la confiance en soi, l'identité personnelle, la résilience émotionnelle, la capacité à gérer le stress et la flexibilité des intérêts. Ces auteurs affirment que ces caractéristiques personnelles sont nécessaires pour être efficace dans un contexte global et un environnement interculturel. Les propos recueillis dans la présente étude soulignent que bien que ces qualités puissent être présentes au départ, elles s'en trouvent renforcées et augmentées pendant

l'assignation à l'international et qu'elles sont non seulement nécessaires pendant, mais aussi au retour de l'assignation, lors de la réintégration en emploi. Les résultats ont en effet démontré que l'affirmation de soi, par exemple, était un facteur personnel facilitant le réinvestissement des acquis.

Les participants ont aussi rapporté avoir développé des habiletés relationnelles telles que l'établissement de liens significatifs, une capacité à communiquer efficacement et des habiletés de gestion de conflit. Cela avait aussi été soulevé par Bird et al. (2010) dans ce qu'ils ont appelé les « habiletés de gestion des relations » dont l'intérêt envers les relations, l'engagement interpersonnel, la sensibilité émotionnelle, la conscience de soi et la flexibilité sociale. Mendenhall et Osland (2002, cité dans Bird et al., 2010), avaient eux aussi identifié des compétences semblables : l'habileté à construire des relations, à communiquer dans un contexte interculturel, à créer des connexions sur le plan émotionnel, la capacité d'inspirer et de motiver autrui, et de gérer des conflits, entre autres; habiletés qu'ils avaient catégorisées comme des compétences interculturelles. Elles pourraient toutefois être tout autant considérées comme des habiletés interpersonnelles.

La présente étude a, quant à elle, mise en lumière trois acquis d'ordre interculturel : la tolérance et la sensibilité interculturelle, la conscience de sa propre culture et des différences culturelles et la capacité à travailler en équipe multiculturelle. Bückler et Poutsma (2010) et Van der Zee et Van Oudenhoven (2000) parlent eux aussi de la sensibilité interculturelle comme d'un acquis de l'expatriation. Johnson et al.

(2006) quant à eux, lorsqu'ils définissent les compétences interculturelles comme « l'efficacité d'un individu à utiliser un ensemble de connaissances, d'habiletés et d'attributs personnels de manière à travailler avec succès avec des personnes d'origines nationales différentes à la maison et à l'étranger » [traduction libre] (p.530), évoque la capacité des expatriés à travailler en équipe multiculturelle. Bird et al. (2010), pour leur part, incluent les habiletés d'ordre interculturel dans ce qu'ils appellent les « habiletés de gestion des perceptions ». Ils définissent cette catégorie de compétences comme la manière dont les individus approchent les différences culturelles. Cela inclut aussi des caractéristiques comme la tendance à émettre un jugement rapidement ou non, la flexibilité psychologique lorsque confronté à des situations culturellement différentes et la curiosité face aux autres cultures. On peut donc dire que les habiletés interculturelles acquises à l'étranger et soulignées par les participants de cette étude sont relativement semblables à ce que l'on retrouve dans la documentation scientifique.

Dans la présente étude, les habiletés techniques semblent moins centrales dans le discours des participants. Les expatriés rencontrés disent, en effet, avoir moins appris sur le plan technique que sur les autres plans. Malgré tout, ils ont identifié le développement d'une « vision plancher », ainsi que le démarrage de projet comme deux acquis importants. Les habiletés techniques sont aussi moins présentes dans la documentation scientifique, comme si elles avaient reçu moins d'attention de la part des chercheurs. Des auteurs comme Mendenhall et Osland (2002), dont les conclusions sont reprises par Bird et al. (2010) se sont concentrés sur des habiletés techniques beaucoup plus

« macro » telles que la « vision de l'environnement » (*environment scanning*) ou la « reconnaissance des modes de fonctionnement » (*pattern recognition*). Or, dans la présente étude, les expatriés soulignent que ces acquis techniques leur permettent, entre autres, de prévenir des problèmes et d'améliorer les façons de faire au sein de leur entreprise. Cela génère chez eux beaucoup de fierté, ce qui pourrait même influencer positivement leur motivation à réinvestir leurs acquis de l'expérience d'expatriation.

Finalement, les rapatriés rencontrés ont aussi identifié des habiletés stratégiques telles que la compréhension des enjeux organisationnels, la capacité d'influence et de négociation et une vision d'ensemble de l'entreprise, de même que des habiletés managériales, générales ou spécifiques, comme la gestion d'une équipe d'expatriés ou d'une équipe multiculturelle, le recrutement et l'identification de talents, la formation, le coaching et l'animation de réunions. Cela vient préciser les conclusions de plusieurs autres études qui ont porté sur les connaissances managériales (Caligiuri, Tarique, & Jacobs, 2009; Takeuchi, Tesluk, Yun, & Lepak, 2005) ou des connaissances non spécifiées, mais regroupées sous le nom de « compétences liées à la tâche » (Gonzalez, & Chakraborty, 2014).

On peut donc affirmer que les acquis de l'expérience d'expatriation mis en lumière dans les propos des participants à la présente étude sont en plusieurs points similaires à ce que l'on retrouve dans les recherches publiées récemment. Cependant, il existe, dans cette littérature, un flou conceptuel important concernant les compétences de direction globale (Bird et al., 2010; Bückler, & Poutsma, 2010; Gonzalez, &

Chakraborty, 2014; Oddou et al., 2009). Les auteurs sont souvent tombés dans le piège de nommer des acquis sans toutefois les définir. Les résultats de la présente étude permettent, entre autres, de mieux définir, grâce aux propos des expatriés, et ce de manière empirique, les acquis de l'expérience d'expatriés qu'ils valorisent et réinvestissent dans leur entreprise.

Le réinvestissement des acquis au sein de l'organisation au retour de l'expérience d'expatriation

Les résultats obtenus en réponse à la deuxième question de recherche font état de plusieurs lieux et occasions de réinvestir les acquis de l'expérience d'expatriation, regroupés sous la forme de neuf comportements de réinvestissement des acquis de l'expatriation. Les résultats ont d'abord montré que les expatriés transmettent et partagent des informations techniques de la culture-hôte au siège social grâce, entre autres, au développement d'une « vision plancher » de ce qui se passe dans les usines et les branches délocalisées de l'entreprise, à l'étranger, mais aussi d'une « vision d'ensemble » de l'entreprise. Ils importent en effet des idées et des informations techniques, les transmettent et les partagent à leur retour, puis les adaptent et les appliquent au sein de leur entreprise. Ils préviennent ainsi des problèmes potentiels au niveau de la chaîne de production ou des matériaux et améliorent les façons de faire. Cela signifie qu'ils formulent des recommandations afin d'améliorer les procédures ou de corriger des erreurs, ce qui facilite le travail et réduit les coûts.

Les propos recueillis ont aussi mis de l'avant que les rapatriés jouent le rôle de représentants de la compagnie à l'étranger, lors de voyage d'affaires ou d'assignations à l'international subséquentes à leur expérience d'expatriation. Ils affirment maintenir un contact régulier avec les collègues à l'étranger et les autres expatriés et entretenir avec eux des liens d'amitié malgré la distance qui les sépare. Au sein des équipes multiculturelles, ils agissent à titre d'interprètes culturels en défendant et en démystifiant la culture hôte auprès des collègues et en travaillant à enrailler les préjugés. Ils deviennent donc, par le fait même des ambassadeurs de la diversité culturelle au sein de l'entreprise.

De plus, les participants rencontrés sont des individus ouverts à la mobilité interne, qu'elle soit verticale, lorsqu'ils utilisent leurs acquis dans des postes de gestion du personnel suite à une promotion, par exemple, ou horizontale, lorsqu'ils relèvent de nouveaux défis au sein de l'entreprise, démarrent de nouveaux projets, ou se joignent à une nouvelle équipe. Ils sont fiers de ce qu'ils ont accompli et appris lors de leur expatriation et mettent donc en valeur leurs acquis lors d'entretiens d'embauche (à l'interne comme à l'externe), et auprès d'autres expatriés qu'ils forment, qu'ils *coachent* ou avec qui ils font du mentorat de manière formelle ou informelle.

Les résultats obtenus confirment qu'un processus de transfert des connaissances inversé, c'est-à-dire des branches délocalisées de l'entreprise au siège social (Crowne, 2009, Gonzalez, & Chakraborty, 2014; Hocking et al., 2007; Kamoche, 2006; Lazarova, & Cerdin, 2007; Vidal et al., 2008), a bien lieu et que les expatriés mettent de l'avant des

comportements de transfert des connaissances et de réinvestissement des acquis à leur retour. En réinvestissant leurs acquis de la sorte au retour, ils deviennent non seulement des agents de transfert de connaissances, mais aussi des agents de changement et d'amélioration continue (Berthoin-Antal, 2000; Harzing, Pudelko, & Rieche, 2015) indispensables aux entreprises mondiales. Mendenhall et Osland (2002; cité dans Bird et al., (2010), vont jusqu'à parler des expatriés comme des catalyseurs de changements culturels et stratégiques.

Pourtant, Nery-Kjerfve et McLean (2012) affirment que les acquis de l'expérience d'expatriation sont souvent sous-utilisés principalement, car les organisations, au moment du retour, n'arrivent pas à attribuer un poste où l'expatrié pourra disséminer adéquatement ses connaissances et utiliser ses compétences acquises à l'étranger. Bien que certains participants aient soulevé cette problématique dans le cadre de la présente étude, où seulement trois participants sur dix sont revenus dans le poste qu'ils occupaient avant leur départ, tous, et ce peu importe leur position, ont pu identifier des façons et des occasions de transférer leurs connaissances dans leur quotidien, et ce peu importe le poste qu'ils occupent au retour. Cela fait dire que bien que les postes de gestion aient été identifiés comme des lieux privilégiés de réinvestissement des acquis, ce processus peut s'effectuer dans d'autres positions professionnelles et que d'autres variables ou processus sont à l'œuvre.

Gonzalez et Chakraborty (2014) proposent le terme « *expatriate knowledge utilization* », qu'ils définissent comme l'habileté d'une organisation à utiliser les

compétences de leurs expatriés pour influencer sa performance grâce à trois processus distincts : le transfert, l'implantation et la création de connaissances. Dans le modèle conceptuel que présentent ces auteurs, ce terme englobe cependant trois concepts différents : a) le transfert des connaissances du siège social aux filiales internationales, b) le maintien des connaissances dans les filiales, et c) le transfert des connaissances des filiales au siège social. La présente étude amène un apport significatif quant à ce troisième et dernier concept. Les participants, en plus de répondre aux questions *quoi?* et *comment?* en ce qui concerne les acquis de leur expérience d'expatriation, ont aussi insisté sur le *pourquoi*, c'est-à-dire la valeur et le sens que prenait pour eux ce transfert des connaissances. Il est important pour eux de réinvestir leurs acquis au sein de leur entreprise actuelle, mais aussi pertinent et utile pour l'entreprise de le faire. Aussi, contrairement au concept d'« utilisation des connaissances » de Gonzalez et Chakraborty (2014) qui place l'organisation au cœur du processus d'utilisation des connaissances, le concept de « réinvestissement des acquis de l'expérience d'expatriation » qui émerge des propos des participants de cette étude place l'expatrié au centre d'un processus d'affirmation de soi et d'expression de ces acquis grâce auquel l'entreprise peut obtenir un retour sur son investissement de départ et une capitalisation sur les connaissances et les compétences de ses employés.

Les résultats obtenus ont démontré que le réinvestissement des acquis de l'expatriation, du point de vue des expatriés, peut être défini comme l'utilisation consciente et volontaire d'acquis considérés comme ayant de la valeur, développés dans

le cadre de l'assignation à l'international, par l'expatrié, dans le but d'exprimer des attributs personnels ou professionnels dont il est fier, de transmettre des connaissances dans son quotidien personnel ou professionnel et de mettre de l'avant des compétences qui permettent l'implantation d'idées inspirés d'ailleurs, l'amélioration des façons de faire, la promotion de la diversité culturelle, la multiculturalité au sein de son entreprise, etc. Il semble tout à fait probable que l'entreprise bénéficie grandement de cette « réinjection » d'acquis en son sein et devrait donc faciliter ce processus pour en tirer un maximum de bénéfices sur les plans organisationnels et humains. La documentation scientifique a toutefois montré à maintes reprises, malheureusement, qu'elle n'arrivait pas à déployer des stratégies efficaces pour faciliter le réinvestissement des acquis (Black et al., 1999; Bossard, & Peterson, 2005; Caligiuri, & Lazarova, 2001; Cerdin, & Le Pargneux, 2009b; Kraimer et al., 2009; Lazarova, & Tarique, 2005; Riusala, & Suutari, 2000; Stahl et al., 2009; Stahl, & Cerdin, 2004; Vidal et al., 2008).

Dans la présente étude aussi il y a un décalage important entre la valeur que les expatriés accordent aux acquis de leur expérience d'expatriation et celle que leurs organisations semblent leur accorder ou du moins reconnaître explicitement, ce qui pourrait expliquer la sous-utilisation de ces savoirs et compétences nouvellement acquis à l'international par les expatriés et leurs entreprises (Wittig-Berman, & Beutell, 2009). Olds et Howe-Walsh (2014) ont d'ailleurs identifié cette sous-utilisation des acquis de l'expatriation comme l'une des raisons évoquées par des expatriés pour quitter leur entreprise après une assignation à l'international. Cela fait émerger le besoin d'outiller

les entreprises avec des grilles et des modèles de compétences clairs, qui leur permettraient de mieux identifier les acquis de l'expatriation et de fixer des objectifs clairs, avec les rapatriés, quant aux comportements de réinvestissement des acquis à déployer. La prochaine section présente les conditions qui faciliteraient le réinvestissement des acquis de l'expatriation au sein de l'entreprise.

Les facteurs facilitant le réinvestissement des acquis de l'expérience d'expatriation

Les résultats obtenus ont permis de faire émerger des facteurs facilitant le réinvestissement des acquis de deux ordres : personnels (inhérents aux expatriés eux-mêmes) et organisationnels (inhérents à l'entreprise et à son organisation). Cela est cohérent avec les modèles proposés par Lazarova et Cerdin (2007) et par Oddou et ses collègues (2007) qui combinent des facteurs individuels et des facteurs organisationnels, dans un processus de rapatriement efficace. Parmi les facteurs personnels identifiés dans la présente étude, on retrouve : la motivation de l'expatrié pour le transfert des connaissances et le réinvestissement de ses acquis, la capacité à nommer et à affirmer ses besoins, le sentiment d'appartenance et l'intention de rester au sein de l'entreprise et finalement, la patience et des attentes réalistes au retour quant au moment où les opportunités de réinvestissement se présenteront. Les facteurs organisationnels facilitant le réinvestissement des acquis émergeant des résultats regroupent quant à eux la reconnaissance de la part du supérieur immédiat et de l'organisation, l'intérêt des collègues de travail, une culture organisationnelle de communication et de transparence, la présence d'une structure de transfert des connaissances et de systèmes de gestion des

talents, une diversité culturelle au sein de l'entreprise, la présence d'opportunités et de projets motivants dans la continuité du mandat à l'international et la tenue d'une rencontre-bilan avec les Ressources Humaines.

Dans un premier temps, il est pertinent de mentionner que les résultats de la présente étude ont montré que sept expatriés sur les dix interrogés considèrent avoir eu un retour difficile. Ils mentionnent la manière dont la phase de rapatriement est gérée par les Ressources Humaines comme étant l'une des plus grandes difficultés de leur retour. Certains ont d'ailleurs utilisé des qualificatifs tels que « mal géré » (P4) ou « extrêmement pénible » (P9) pour parler de leur rapatriement. D'autres encore, comme le participant P1, identifient clairement un manque au niveau de l'identification et de l'utilisation des acquis comme une cause de son retour difficile :

C'est difficile au travail. Comme je disais, le défi du travail est moins présent. [L'organisation] étant une grosse compagnie, la gestion individuelle des gens, c'est plus difficile. Ce n'est pas une force de l'entreprise. On gère plus des masses qu'on gère des individus. Quand tu reviens, tu ne reviens pas dans le même poste que quand tu es parti. Tout le processus de trouver une place est un peu du bouchage de trou. Ce n'est pas vraiment selon tes qualifications ou selon ce que t'as fait ou l'expérience que t'as eu. C'est vraiment pour te trouver une place, pour travailler. [...] On m'a dit 'c'est là [que] tu t'en vas, puis c'est ça'. Ce n'était pas nécessairement le meilleur poste pour mes qualifications. (P1 : 78)

Stevens et al., (2006) ont en effet démontré que si le processus de retour se passe mal pour les rapatriés, ceux-ci sont plus à même d'être insatisfaits par les politiques et pratiques RH de leur organisation.

Cette réalité avait aussi été identifiée par Bossard et Peterson (2005), dont 60 % des rapatriés constituant leur échantillon avaient vécu un choc de retour significatif. Un retour difficile a plusieurs implications en ce qui concerne le réinvestissement des acquis. Dans un premier temps, il influence l'intention de quitter l'entreprise comme l'exprime le participant P5 : « Je ne peux pas cacher que je ne suis pas à me demander si je ne bougerai pas. » (P5 : 82). Dans un deuxième temps, les difficultés au retour semblent aussi influencer négativement la valeur des acquis telle qu'elle est perçue par les expatriés et diminue la capacité à nommer les apprentissages faits.

Puis je connaissais déjà. Je suis revenu dans le même monde. J'aurais peut-être pu l'utiliser ailleurs dans un nouvel environnement, mais je n'ai pas eu à choisir, je suis retourné ici et de toute façon je suis ... je connaissais le département au complet. Donc, j'aurais été dans un autre département, peut-être que j'aurais eu des choses [à réinvestir], mais là j'ai déjà toutes des choses en place. (P4 : 144)

Depuis que je suis revenu, si on me demande comment je me suis servi de tout ce que j'ai appris en Chine, je m'en suis pas servi, aucunement. On m'a mis dans un coin et on m'a fait brasser du papier. C'est pour ça que je m'en retourne [en expatriation]. Parce que je ne sens pas que j'utilise mes compétences. Puis, je suis tanné là. Je ne suis plus capable. (P9 : 146)

Cela est conforme aux résultats obtenus par Bossard et Peterson (2005) qui ont identifié une catégorie de besoins chez les expatriés qui n'est pas comblée, soit celle des besoins de reconnaissance, de soutien et de valorisation. Les participants ressentent une certaine indifférence de la part de l'organisation quant aux qualités et aux compétences qu'ils ont développées à l'international et ont l'impression que l'organisation et leurs

supérieurs n'accordent pas la même valeur ni la même importance aux acquis de l'expatriation qu'ils le font eux-mêmes.

Cela a plusieurs conséquences négatives dont l'émergence d'une intention de quitter l'entreprise et une perception négative de la valeur des acquis de leur expatriation; laquelle a été identifiée dans les propos des expatriés rencontrés, comme un obstacle à l'identification des acquis ainsi qu'à la motivation à les réinvestir au retour. Les participants nomment la motivation comme un facteur personnel déterminant dans le processus de réinvestissement des acquis de l'expérience d'expatriation, tout comme Argote et al. (2003), Bonache et Zarraga-Oberty (2008) et Huang et ses collègues (2013) qui proposent que le succès du transfert de connaissances par les expatriés dépendrait principalement de la motivation et de la proactivité de l'expatrié à réinvestir ses acquis. Gonzalez et Chakraborty (2014) abondent dans le même sens et proposent que des caractéristiques personnelles de l'expatrié telles que sa motivation à transférer ses connaissances et la qualité de son adaptation culturelle soient en lien avec le transfert des connaissances. Les expatriés vivant un retour plus difficile (faisant l'expérience d'un choc de retour ou vivant une dépression au retour d'une expatriation, par exemple) pourraient donc avoir tendance à être moins motivés à transférer leurs connaissances (Chang, Gong, & Peng, 2012; Gonzalez, & Chakraborty, 2014; Huang et al., 2013; Liu, & Fang, 2010).

Au contraire, l'adoption de comportements positifs et proactifs de la part des rapatriés est considérée comme une stratégie positive d'adaptation au défi que

représentent la réintégration en emploi et le réinvestissement des acquis (Bolino, 2009; Cerdin, & Le Pargneux, 2009a/b). Il en va de même dans la présente étude. En effet, les propos recueillis confirment que lorsque le rapatrié est capable d'affirmer ses besoins, le réinvestissement des acquis en est facilité. Si on ajoute à cette affirmation de soi, la patience et le réalisme face aux opportunités, les résultats appuient ce que Lazarova et Cerdin (2007) et Nery-Kjerfve et McLean (2012) proposent, c'est-à-dire que les rapatriés qui s'engagent dans une transition positive et des essais proactifs d'adaptation, à leur retour, réussissent mieux leur réintégration en emploi et réinvestissent plus leurs acquis de l'expérience d'expatriation. Ces résultats concordent donc avec la notion d'« approche protéenne » de gestion de carrière (Nery-Kjerfve, & McLean, 2012).

Plusieurs auteurs affirment aussi que la qualité de la relation entre l'expatrié et les personnes avec qui il veut réinvestir ses acquis serait l'un des principaux facteurs de succès du transfert des connaissances (Chang, Gong, & Peng, 2012; Crown, 2009; Huang et al., 2013; Lazarova, & Tarique, 2005; Oddou et al., 2013). Il en va de même pour les expatriés interrogés dans cette étude, puisque la relation avec le supérieur immédiat et les collègues a été identifiée comme un facteur organisationnel facilitant le réinvestissement des acquis. Les participants ont insisté sur le fait que c'est la reconnaissance de la part du supérieur immédiat et de l'organisation, de même que l'intérêt, lequel s'exprime sous la forme d'ouverture, de curiosité ou de soutien, de la part des collègues qui influencent positivement le réinvestissement des acquis. Cela confirme les conclusions de Chang, Gong et Peng (2012) qui affirment que

l'environnement récepteur des connaissances joue un rôle important dans le réinvestissement des acquis de l'expatriation. Qui plus est, ces auteurs ont démontré de manière empirique, à l'aide d'un échantillon de 324 expatriés, qu'en plus des habiletés à transmettre des connaissances, de la motivation et de la proactivité à ce faire, la capacité d'absorption des connaissances de l'entreprise jouait aussi un rôle de premier plan dans le transfert des connaissances. La capacité d'absorption des connaissances inclurait quatre éléments essentiels : a) l'identification et la reconnaissance des connaissances transférables, b) l'intégration et la compréhension, c) l'amalgame avec les connaissances existantes, et d) l'application des connaissances dans un nouveau contexte (Chang, Gong, & Peng, 2012). En appui à cette hypothèse, Lazarova et Tarique (2005) avancent que pour être prête à capitaliser sur les acquis de ses expatriés, une organisation doit : a) posséder les outils appropriés de capture des connaissances (i.e. une structure de transfert des connaissances et de gestion des talents en place), et b) créer des incitatifs pour que les expatriés partagent leurs connaissances (i.e. une forme de reconnaissance), ce qui soutient les résultats obtenus dans cette étude.

Les participants dans la présente étude ont d'ailleurs mentionné que la présence de structures de transfert des connaissances et de systèmes de gestion des talents était facilitante pour le réinvestissement des acquis. De tels processus servent justement à identifier et à reconnaître les acquis et compétences développées par les employés, puis à les intégrer, adapter et appliquer au sein de l'entreprise. Ils peuvent aussi favoriser la mobilité interne au sein de l'entreprise et pourraient permettre aux rapatriés de relever de

nouveaux défis stimulants. Barmeyer et Davoine (2012) dans leurs recommandations aux entreprises avaient d'ailleurs insisté sur ce point.

Les résultats obtenus dans la présente étude sont cohérents avec de nombreuses études portant sur le soutien organisationnel pendant la phase de rapatriement des expatriés. En effet, des résultats obtenus par Lazarova et Caligiuri (2001) avaient aussi démontré une « intégration défailante de la fonction Ressource Humaine et un manque de cohérence dans les politiques et processus de rapatriement et de réintégration en emploi des expatriés » [traduction libre] (p.395). Dans une étude plus récente portant sur les conditions de succès du rapatriement des policiers en missions humanitaires, Laughrea (2015) a démontré que le soutien organisationnel perçu par les policiers rapatriés avait un effet de prédiction unique sur la satisfaction au travail et était l'un des facteurs identifiés comme un prédicteur significatif d'une expérience de retour réussie. À cela, s'ajoute une tendance prédictive de l'accueil et du soutien de l'équipe de travail au retour (Laughrea, 2015). Cette auteure ajoute que cette condition est liée à la valorisation de l'expérience par le supérieur et au réinvestissement de l'expérience acquise à l'étranger au sein des forces policières (Laughrea, 2015).

Nombreux sont les auteurs qui soulignent d'ailleurs l'importance de valoriser les compétences acquises lors d'une expérience à l'international et de favoriser à leur utilisation (Barmeyer & Davoine, 2012; Cerdin & Le Pargneux, 2009b; Hyder & Lovblad, 2007; Jassawalla, Connolly, & Slojkowski., 2004; Kraimer et al., 2009; Olds, & Howe-Walsh, 2014). De plus, plusieurs études soutiennent l'hypothèse qu'un soutien

organisationnel au retour peut diminuer les intentions de quitter de façon significative (Hyder, & Lovblad, 2007; Lazarova, & Caligiuri, 2001; Lazarova, & Cerdin, 2007; Stahl et al., 2009). Nery-Kjerfve et McLean (2012) soutiennent, pour leur part, que le partage d'information et le réinvestissement des acquis ne peuvent avoir lieu que si l'expatrié se sent reconnu par son organisation et s'il sent que ses acquis sont valorisés. Il sera alors plus motivé à partager ses connaissances. De plus, si l'organisation encourage le transfert de connaissances, les individus au sein de cette organisation seront alors aussi plus ouverts à absorber ces connaissances. Il serait toutefois pertinent d'explorer, et ce de manière empirique, le lien entre les pratiques organisationnelles de reconnaissance et le réinvestissement des acquis.

Les retombées de cette recherche

Bien que la recherche présentée dans cette thèse soit de nature exploratoire, plusieurs retombées potentielles, théoriques et pratiques, s'en dégagent.

Retombées pour la pratique pour l'industrie. Cette étude a des implications pratiques importantes, tant pour les expatriés que pour leurs organisations. Les résultats de la présente étude semblent aller dans la direction tracée par Huang, Chiu et Lu (2013), c'est-à-dire que les mécanismes formels et informels mis en place par l'entreprise, combinés à la motivation des expatriés à réinvestir leurs acquis facilitent les comportements de réinvestissement des acquis. Il est donc important de s'attarder à la fois sur les recommandations aux organisations, mais aussi aux expatriés eux-mêmes lorsqu'on veut augmenter les comportements de partage des connaissances.

Recommandations aux entreprises. Plusieurs études ont démontré que la présence de stratégies et de mécanismes organisationnels facilitait le partage de connaissances au sein de l'entreprise (Crown, 2009; Oddou et al., 2013). Toutefois, il semblerait que les mécanismes basés sur une compensation ou sur des incitatifs financiers n'aient pas d'influence sur le transfert des connaissances (Björkman, Barner-Rasmussen, & Li, 2004), et puissent même avoir un effet négatif sur la motivation à partager les connaissances (Bock et al., 2005). Il serait donc intéressant pour les entreprises de mesurer la motivation à partager les connaissances à priori chez leurs expatriés. Cela est aussi appuyé par les conclusions de l'étude de Liu et Fang (2010) qui ont démontré qu'une motivation intrinsèque et l'altruisme au travail étaient liés positivement à une motivation des rapatriés à partager leurs connaissances, laquelle était à son tour liée à des comportements concrets de réinvestissement des acquis au retour de l'expatriation.

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 ces auteurs, de telles pensées seraient le prédicteur significatif d'un départ. De leur côté, Cerdin et Le Pargneux (2009a) avancent que plus de la moitié des articles qu'ils ont recensés identifient l'intention de quitter comme un indicateur d'échec de la réintégration. Lazarova et Cerdin (2007) affirment aussi qu'une des raisons pouvant expliquer ces départs est le fait que l'expatrié sent que ses connaissances et compétences nouvellement acquises lors de l'expatriation ne sont pas reconnues par l'organisation.

Alors que les expatriés, au contraire, ont l'impression d'avoir acquis des savoir-être et des savoir-faire utiles pour l'entreprise, qu'ils leur accordent beaucoup de valeur et d'importance, ils se retrouvent alors en décalage lorsque, par exemple, ils sont repositionnés dans un rôle qui ne leur convient pas ou avec moins de responsabilités ou d'autonomie (Cerdin, & Le Pargneux, 2009a). Les propos rapportés dans cette étude abondent en ce sens, ce qui amène à recommander aux entreprises les quelques actions suivantes. Ces actions ont été retenues, car elles sont relativement simples à mettre en place et pourraient assurer un maximum de retombées positives, tant pour l'organisation que pour l'individu.

La documentation scientifique met l'accent sur l'importance d'offrir aux expatriés l'opportunité de s'impliquer dans la planification de son rapatriement. Par exemple, avant le rapatriement ou au plus tard au moment du retour, il est suggéré de tenir une rencontre afin de préparer le futur rapatrié aux changements qui se sont effectués au siège social ou dans son équipe de travail en son absence (Berthouin-Antal, 2001; Bossard & Peterson, 2005; Lazarova & Caligiuri, 2001), d'établir les priorités, les objectifs ou les tâches qui constitueront son mandant au retour (Suutari & Brewster, 2003), ou encore de répondre à ses questions et de clarifier ses attentes tout en lui fournissant de l'information juste concernant les opportunités de placement ou d'avancement au sein de l'entreprise (Vidal, Valle, & Aragon, 2007; Vidal, Valle, & Aragon, 2008). Les recommandations suivantes abondent dans le sens d'une implication

de l'expatrié dans le processus de réintégration en emploi, tout en étant soutenu par l'organisation.

Tenir une rencontre-bilan au retour de l'expatriation. La présente recherche vient également souligner l'importance d'une rencontre avec l'expatrié. Cette rencontre, de type bilan, pourrait être organisée par les Ressources Humaines, rapidement suivant le retour du rapatrié, et servir à identifier les habiletés de gestion de soi, relationnelles, interculturelles, techniques, stratégiques et managériales développées ou renforcées au cours de l'assignation à l'étranger. Kraimer et ses collègues (2009) soutiennent que « les organisations continuent de valoriser inadéquatement et de sous-utiliser le savoir, les habiletés et les compétences acquis par leurs employés à l'étranger, en particulier lorsque l'objectif de l'assignation est fonctionnel ou technique » [traduction libre] (p. 41). Chacune des différentes catégories d'habiletés pourrait donc être valorisée. De plus, ces auteurs ont aussi démontré que lorsque les expatriés ont développé des habiletés de gestion et de management pendant leur assignation à l'international, ils auraient plus tendance à sentir que leurs acquis sont sous-utilisés au retour, ce qui augmenterait les chances de quitter l'entreprise (Kraimer et al., 2009). Il est donc avantageux pour l'organisation d'identifier, au retour, quelles sont les habiletés que l'expatrié a développées pendant son assignation, c'est-à-dire les apprentissages dont il est fier, afin de pouvoir mieux l'orienter vers un poste où il pourra utiliser ses nouveaux acquis et par le fait même, augmenter les chances de le fidéliser.

La rencontre-bilan, ou bilan de compétences, est une pratique de soutien organisationnel permettant de faire le point sur les compétences acquises, de se questionner sur le sens que l'on accorde au travail et la direction que l'on souhaite donner à notre carrière. Il s'agit d'une pratique qui prend de plus en plus d'importance chez les spécialistes des Ressources Humaines et chez les professionnels qui accompagnent les adultes en transition de carrière (Michaud, Dionne, & Beaulieu, 2006). Il va sans dire que le retour d'une expérience d'expatriation est une transition de carrière, et de vie, importante. Aussi, une telle pratique pourrait avoir des retombées importantes pour l'organisation, telles que contribuer : a) au maintien en emploi des rapatriés, b) à l'identification de lieux et d'opportunités de réinvestissement des acquis et la mise en place de stratégies organisationnelles efficaces pour ce type de réinvestissement, c) à l'augmentation du retour sur investissement que représente l'assignation à l'étranger, d) à l'amélioration des perceptions de succès de la phase de rapatriement sur les plans individuel et organisationnel et pourrait, ultimement, e) faciliter le transfert des connaissances et des compétences de manière à ce que les organisations globales qui utilisent la mobilité internationale comme moyen de développement du leadership puissent capitaliser sur l'expérience des expatriés et profiter de connaissances tacites importantes. Pour l'individu, le bilan de compétences peut aussi avoir plusieurs bénéfices dont : a) une hausse de l'estime de soi, b) une validation des ressources personnelles qui augmente la confiance en soi, c) une augmentation de la connaissance de soi et de ses compétences, d) une meilleure gestion de la phase de retour, souvent difficile, f) une augmentation de la motivation à partager

ses acquis et g) un accompagnement et un soutien personnalisés (Michaud et al., 2006). En bref, la tenue d'une rencontre-bilan au retour de l'expatriation contribuerait à une perception a) de reconnaissance de la part de l'organisation, b) d'une culture organisationnelle valorisant la communication et la transparence, c) d'une structure de gestion de talents, et d) d'intervention proactive des Ressources Humaines; autant de facteurs organisationnels identifiés par les participants à la présente étude comme facilitant le transfert des connaissances et le réinvestissement des acquis de l'expérience d'expatriation. C'est une pratique qui avait aussi été proposée par de nombreux auteurs (Bossard, & Peterson, 2005; Shen, & Hall, 2009) pour augmenter la rétention des rapatriés.

Créer un environnement appréciatif de l'expérience d'expatriation. Un tel environnement se crée en offrant du soutien à toutes les phases de l'expatriation; soutien qui devra venir de toutes les instances de l'organisation : la haute direction, les Ressources Humaines, le supérieur immédiat et les collègues de travail. Il importe de cesser de voir la phase de rapatriement comme la fin du processus d'expatriation. Il s'agit plutôt de la culmination d'un processus de développement d'un leadership global. Pour ce faire, les organisations devraient, avant même le départ de l'employé en assignation à l'étranger, établir des objectifs d'apprentissage et de développement, de même que des objectifs de transfert des connaissances et de réinvestissement des acquis au retour. De plus, une communication constante devrait être maintenue entre l'expatrié, l'organisation, son supérieur et ses collègues et ce, tout au long de l'assignation à

l'étranger (Lazarova, & Caligiuri, 2001). Une communication régulière et ouverte permettrait aussi aux expatriés de développer des attentes plus réalistes face aux opportunités d'emploi au retour et de développer des liens plus solides envers leur emploi, leurs collègues et leur organisation, ce qui augmenterait le sentiment d'appartenance et l'intention de rester (Shen, & Hall, 2009), un facteur personnel identifié par les participants comme facilitant le réinvestissement des acquis. Au retour, il est recommandé aux supérieurs immédiats, en particulier, d'offrir des marques de reconnaissance non monétaires aux rapatriés, en démontrant simplement, par exemple, de l'intérêt sincère pour l'expérience vécue à l'international (Bossard, & Peterson, 2005). Oddou et al., (2013) ont montré que le supérieur immédiat est la pierre angulaire qui peut soit bloquer, soit faciliter le réinvestissement des acquis d'un rapatrié. Ces auteurs recommandent d'ailleurs aux gestionnaires de se montrer curieux et empathiques face aux rapatriés, de même que d'être un facilitateur, un modèle et un créateur d'opportunités de transfert des connaissances au retour d'une expatriation (Oddou et al., 2013). Il serait d'ailleurs préférable que les gestionnaires, supérieurs immédiats, de rapatriés soient soutenus par les Ressources Humaines dans ce rôle. Ce soutien pourrait prendre la forme, par exemple, d'une formation ou d'un perfectionnement sur les comportements de transfert des acquis à renforcer.

Mettre en place des opportunités de réinvestissement des acquis de l'expatriation et des systèmes de gestion de talents. Plusieurs actions peuvent être mises en place pour faciliter le réinvestissement des acquis, telles qu'organiser des midis-conférences où les expatriés pourraient parler de leur expérience à l'étranger, mettre sur pied un

programme de mentorat d'expatriés (Lazarova, & Caligiuri, 2001), faire circuler les curriculum vitae actualisés des rapatriés à travers la compagnie, mettre en place un programme de hauts potentiels (Pattie et al., 2010). Dans cette étude, tout comme dans l'étude qualitative de Bossard et Peterson (2005) portant sur un échantillon de 20 expatriés américains, les expatriés ont démontré une volonté de réinvestir leurs acquis et de transférer leurs connaissances au sein de leur entreprise. Comme l'affirment Bossard et Peterson (2005), « les rapatriés seraient plus que volontaires à contribuer et à s'investir dans un contexte où ils pourraient utiliser pleinement leurs connaissances internationales. Ils veulent que leurs compagnies puissent bénéficier de l'investissement fait et seraient heureux de montrer ce qu'ils ont appris » [traduction libre] (p. 27). Pour les organisations, il est donc important de promouvoir l'apprentissage organisationnel et d'ainsi se positionner comme une organisation apprenante, c'est-à-dire une organisation qui fait du transfert des connaissances une valeur et une priorité, qui crée des opportunités d'apprentissage continu et qui se transforme sans cesse (Senge, 1996). Dans une étude de plus grande ampleur encore, Oddou et ses collègues (2013) affirment que seulement 29 % des 47 participants de leur échantillon ont affirmé que leur compagnie avait des mécanismes formels de gestion et de transfert des connaissances. La majorité du transfert des connaissances et de la gestion de carrière semble se faire de manière informelle. Cela est confirmé par les données de l'industrie puisque selon le rapport 2015 de la compagnie Brookfield, 82 % des entreprises formant leur échantillon n'ont pas de processus formel de gestion de la carrière des expatriés, et 86% d'entre elles n'ont pas de stratégies de rapatriement formelles liées à la gestion de carrière et à

la fidélisation des rapatriés (BGRS, 2015). La formalisation de certaines mesures ou procédures, de même que la mise en place de systèmes de gestion des carrières et des connaissances pourraient permettre aux organisations de mieux utiliser les connaissances acquises lors des assignations à l'international.

Assurer une continuité avec le mandat d'expatriation au retour. Les rapatriés rencontrés ont mentionné que d'avoir la chance de travailler sur des projets ou dans des postes en lien avec le mandat effectué à l'étranger permettait de plus grandes opportunités de réinvestissement des acquis, notamment en entretenant son réseau de contacts internationaux, en agissant à titre d'interprète culturel pour le reste de l'équipe ou même en partageant des informations techniques et une vision plancher développée sur place avec leurs collègues. En assurant une certaine continuité dans les mandats, on augmente la perception d'un arrimage adéquat entre les compétences de l'expatrié et les exigences du poste (Shen, & Hall, 2009). Cette recommandation s'appuie aussi sur les résultats d'Oddou et ses collègues (2013) qui avaient identifié le manque de relation stratégique entre les mandats, pendant et après l'expatriation, comme un obstacle important au transfert inversé des connaissances. Ils affirment que, trop souvent, le choix du poste du rapatrié reflète l'égo des gestionnaires qui se sentent menacés par les nouvelles compétences du rapatrié, les manières de faire fixes et traditionnelles de l'entreprise ou le manque de vision à long terme des besoins organisationnels, plutôt que les gains possibles issus du transfert des connaissances et les besoins à long terme de l'employé et de l'organisation pour poursuivre croissance et développement (Oddou et al., 2013).

Recommandations aux expatriés. Oddou et ses collègues (2013), dans une étude qualitative de grande envergure regroupant un échantillon de 47 expatriés allemands, américains et japonais, ont mis en relief quatre conditions facilitant le transfert des connaissances au moment de la phase de rapatriement, dont deux sont imputables aux expatriés eux-mêmes : ses habiletés à transférer ses connaissances et sa motivation à le faire. En ce qui concerne les habiletés de transfert des connaissances, il importe aux rapatriés d'identifier et de nommer les connaissances acquises et les compétences développées à l'étranger. « Les employés doivent, à leur retour, être capables de démontrer comment leur expertise particulière amène une valeur ajoutée à la résolution des problèmes de leur unité de travail » [traduction libre] (Oddou et al., 2013, p. 261). Ceci est particulièrement important lorsque l'unité de travail en question et le supérieur immédiat démontre peu d'ouverture ou de curiosité face à l'expérience d'expatriation (Oddou et al. 2013). Il est aussi important, selon ces auteurs, pour le rapatrié, de saisir les opportunités et les « bons moments » pour transférer ses connaissances, ce qui implique parfois faire preuve de patience et « attendre jusqu'à ce que l'unité de travail soit aux prises avec un enjeu dont il a l'expertise » (Oddou et al., 2013, p. 261). Les résultats obtenus dans la présente étude sont en plusieurs points semblables, ayant identifiés quatre facteurs personnels des rapatriés facilitant le réinvestissement des acquis : a) la motivation à transférer les connaissances et à réinvestir ses acquis, b) ses habiletés d'affirmation de soi et de ses besoins, c) le sentiment d'appartenance à l'entreprise et l'intention d'y rester et d) la patience face aux opportunités de

réinvestissement des acquis. Cela permettrait de faire émerger quelques recommandations aux rapatriés.

Maintenir une communication régulière et ouverte avec le siège social pendant l'assignation à l'international. Une communication authentique permettrait d'éviter le phénomène « loin des yeux, loin du cœur » (Bossard, & Peterson, 2005), de maintenir la relation de confiance avec l'équipe de travail laissée derrière (Oddou et al., 2013) et facilite l'expression des attentes et besoins de l'expatrié quant à son retour. Cela permet d'être proactif en préparant la phase de rapatriement et d'ainsi éviter certaines difficultés et déceptions. Au contraire, un sentiment d'isolement semble diminuer l'engagement face à l'entreprise de même que la motivation à réinvestir ses acquis au retour et augmenter les probabilités de vivre un choc de retour et une réintégration en emploi difficile (Mäkelä, & Suutari, 2009; Oddou et al., 2013).

Maintenir une communication régulière et ouverte avec le réseau international et local au retour. L'expatriation est un contexte privilégié ayant donné lieu à la construction d'un réseau de contacts international, mais aussi, stratégique. Il importe donc d'entretenir ce réseau régulièrement afin de le maintenir à jour, de communiquer avec les personnes-clés au sein de l'organisation ces accomplissements qui suscitent de la fierté (Oddou et al., 2013), de ne pas avoir peur de nommer et d'affirmer ses besoins et ses désirs au retour, et d'ainsi être proactif dans la gestion de sa carrière (Lazarova, & Cerdin, 2007).

Se fixer des objectifs clairs quant au réinvestissement des acquis. Il importe de bien se connaître et de reconnaître que pendant l'assignation à l'international, les expatriés ont changé et acquis de nouvelles compétences, qualités personnelles ou valeurs. On peut alors identifier comment on aimerait utiliser ces acquis au sein de l'entreprise et se fixer des objectifs clairs quant à la manière de le faire (Oddou et al., 2013). Ces objectifs devraient être spécifiques et orientés vers des actions et des comportements concrets de réinvestissement des acquis.

Ne pas sous-estimer les habiletés techniques développées à l'étranger. Le contexte d'expatriation est un lieu où « tout est différent », où il faut souvent « partir de rien » et « faire avec pas grand-chose ». C'est dans ce contexte de travail que l'on développe la débrouillardise et de nombreuses autres compétences et habiletés de gestion de soi, mais aussi une vision de ce qui se fait « sur le plancher ». L'expatrié a souvent été utilisé dans un cadre de résolutions des différentes problématiques ou « *troubleshooting* » pouvant survenir dans les opérations (Lazarova, & Tarique, 2005; Gonzalez, & Chakraborty, 2014) des branches délocalisées, mais cette étude a montré que la connaissance technique du terrain, ou « vision plancher », et le démarrage de projet pouvaient être la source d'innovation, d'amélioration des manières de faire au retour et de prévention de problématiques pouvant survenir en amont de la production. Il importe de percevoir ces nouvelles habiletés techniques comme un avantage compétitif.

Être patient et persévérant, mais aussi créatif et proactif. Certaines études ont démontré que le réinvestissement des acquis dépendait de la capacité d'absorption des

connaissances de l'entreprise (Chang, Gong, & Peng, 2012). Il importe donc d'être patient et de ne pas nourrir l'attente irréaliste que les opportunités d'utilisation et de réinvestissement des acquis se présentent dès le retour, d'elles-mêmes, ou que l'équipe de travail soit prête à recevoir ces nouvelles connaissances. Il importe d'attendre le bon moment, c'est-à-dire le moment où les collègues, le supérieur ou l'organisation seront face à une problématique nécessitant des acquis de l'expatriation et donc, demandeurs de savoir (Oddou et al. 2013). Toutefois, il importe aussi d'être créatif et de créer des opportunités, formelles et informelles, de transférer les connaissances en organisant, par exemple, des midis-conférences ou en se proposant comme mentor ou coach pour d'autres expatriés. Bolino (2009) a démontré, dans sa thèse de doctorat portant sur l'adaptation chez les rapatriés que la qualité de la réadaptation dans le milieu d'origine, au retour d'une expatriation, était positivement corrélée avec le déploiement de comportements proactifs face à sa carrière.

Retombées pour la recherche en psychologie organisationnelle. La présente étude, de nature qualitative et exploratoire, souhaitait amener un éclairage sur la problématique du manque d'information concernant les acquis des rapatriés, leurs comportements de réinvestissement de ces acquis dans leur milieu de travail suite à leur expérience à l'international et les facteurs facilitant le réinvestissement des acquis. Dans une méta-analyse portant sur les processus de rapatriement et regroupant plus de 50 articles, Cerdin et Le Pargneux (2009b) nomment le transfert des connaissances comme l'un des quatre indicateurs de succès de la réintégration en emploi des rapatriés sans toutefois

opérationnaliser cette variable. Les comportements de réinvestissement identifiés dans la présente étude permettent de rendre plus concrète cette dimension et d'ainsi considérer le réinvestissement des acquis de l'expérience d'expatriation comme une variable mesurable qu'il est nécessaire de prendre en considération dans le succès de la réintégration en emploi. La présente étude élargit donc le champ des connaissances au sujet de la gestion et du transfert des connaissances, principalement dans le domaine de la mobilité internationale et de l'expatriation, en s'ancrant dans la perspective des expatriés.

En effet, peu d'études avaient, jusqu'à maintenant, exploré la vision qu'ont les expatriés des acquis développés pendant leur assignation à l'étranger et de leurs comportements de réinvestissement des acquis au retour. La majorité des études portant sur les compétences globales, rapportaient plutôt la perception des organisations, par l'intermédiaire des gestionnaires et des responsables des ressources humaines (BGRS, 2015) ou avaient pris la forme de modèles conceptuels, sans appui empirique (Bird et al., 2010; Crowne, 2009; Lazarova, & Tarique, 2005). Il apparaissait donc nécessaire d'étayer la perspective des rapatriés sur le phénomène du réinvestissement des acquis. La méthodologie qualitative utilisée dans cette étude a permis de le faire de manière riche et vivante. Il pourrait être intéressant pour les chercheurs en psychologie organisationnelle d'expérimenter d'autres stratégies qualitative de collecte des données.

De plus, certains bénéfices ont découlé de la méthode de collecte des données choisie pour la présente étude, l'entretien qualitatif semi-dirigé et en profondeur. Bien

qu'il ne s'agissait pas en soi d'une rencontre de bilan de compétences, les participants ont mentionné que les entrevues ont, par exemple, permis de prendre conscience des acquis qu'ils avaient développés à l'étranger, de nommer leurs insatisfactions face au processus de rapatriement ou de verbaliser des intentions futures par rapport au réinvestissement de leurs apprentissages. Alors qu'on parle souvent des risques associés à la participation à une étude scientifique, la présente recherche a plutôt eu des bénéfices directs pour les participants qui manifestent unanimement le besoin de faire un bilan de leur expérience. Il importe donc de considérer le développement et l'utilisation d'outils qualitatifs de bilan dans le cadre du processus de rapatriement et de la recherche en mobilité internationale.

Limites de la présente recherche et pistes de recherche futures

Les études dans le domaine du management et des organisations mondiales ont, par le passé, eu tendance à se focaliser sur l'individu et ses comportements au travail et à négliger les autres aspects de sa vie personnelle (Halpern, 2005; McKenna, 2010). La présente étude a aussi mis de côté des données se rapportant au réinvestissement des acquis dans la vie personnelle de l'expatrié. Il serait intéressant d'explorer le transfert de connaissances et le réinvestissement des acquis de manière plus large, dans la vie personnelle des expatriés par exemple, et d'ainsi constater l'ampleur et l'impact réel des acquis de l'expatriation.

Les données de la présente étude ont été collectées lors d'une seule entrevue avec chacun des participants, à un moment bien précis de leur retour (entre six et vingt-quatre mois suivant leur retour). Il aurait été intéressant de faire plusieurs entrevues avec les participants, sur une période de temps plus longue afin de voir comment leurs perceptions évoluent dans le temps. Plusieurs auteurs dans le domaine de la mobilité internationale ont d'ailleurs mentionné l'intérêt pour des études longitudinales portant sur les expatriés (Bossard, & Peterson, 2005; Lazarova, & Caligiuri, 2001). De plus, l'entrevue semi-dirigée effectuée avec les participants ne constituait pas en soi un bilan de compétence. Aussi, bien que les participants aient pu nommer et identifier certains acquis de leur expérience d'expatriation, il est difficile de considérer les résultats obtenus comme une liste exhaustive des compétences, attitudes ou savoirs développés à l'étranger. Il n'est pas non plus possible de quantifier le degré de maîtrise de ces acquis. Il serait pertinent, dans le cadre d'études futures, de les mesurer ou de les associer à un niveau de maîtrise (débutant, fonctionnel ou expert, par exemple). Par ailleurs, pour identifier avec plus de précision les apprentissages faits pendant l'expérience d'expatriation, puis transférés dans l'entreprise au retour, il faudrait être en mesure de mesurer les connaissances, compétences et habiletés des expatriés avant leur départ, et à leur retour. Cela apparaît comme une tâche colossale qui est rarement possible d'effectuer. Or, la présente étude a identifié les acquis de l'expatriation tels que perçus par les dix expatriés rencontrés. Une prochaine étape serait de valider si ces perceptions sont partagées par un plus grand nombre d'expatriés. Un questionnaire valide faciliterait la mesure pré et post-expatriation des acquis.

La présente étude adopte une approche constructiviste de la recherche. Bien que des mesures, comme la triangulation des données et l'accord interjuge, aient été utilisées pour minimiser les biais qu'une telle position épistémologique aurait pu introduire, il serait intéressant pour les chercheurs en psychologie organisationnelle d'approfondir cette recherche d'un point de vue post-positiviste, c'est-à-dire en reprenant les résultats obtenus comme grille d'analyse ou comme items dans un questionnaire, tel qu'il a été suggéré précédemment. Cela limiterait les biais personnels qui auraient pu être introduits dans la présente recherche par la chercheuse principale ayant elle-même vécu une situation de retour d'expatriation et de réinvestissement des acquis.

La présente étude s'est fait sans distinction quant au type, aux objectifs ou à la durée de l'assignation à l'étranger. Lazarova et Caligiuri (2001) mentionnent qu'il y a quatre catégories d'assignations : a) techniques, b) développementales, c) stratégiques ou de gestion et d) tactiques. Aussi, il serait intéressant, dans de prochaines études, de distinguer ces quatre types d'expatriation afin de voir si les acquis développés diffèrent d'un type d'assignation à l'autre (Shen, & Hall, 2009).

Certaines recherches ont démontré que le transfert des connaissances pouvait être influencé par la culture. Puisque la présente étude regroupait un échantillon de participants relativement homogène culturellement (tous Canadiens francophones, dont un participant qui avait des origines arabes), les études futures devraient prendre en compte cette variable et étendre l'exploration du concept de réinvestissement des acquis à des expatriés de différentes cultures, notamment issus de cultures émergentes sur le

plan de la mobilité internationale comme l'Inde, la Chine ou le Brésil par exemple (Santosh, & Muthiah, 2012).

Enfin, la présente étude a identifié un décalage important dans la perception de la valeur des acquis de l'expatriation entre les expatriés et leur organisation, résultant entre autres, en des besoins de reconnaissance non satisfaits. Il a été exprimé par les participants que cela amène une baisse du niveau d'engagement et du sentiment d'appartenance à l'organisation, donc fort probablement une baisse du niveau de motivation à partager ses connaissances à ses collègues et supérieurs et à réinvestir ses acquis dans l'organisation. On sait déjà que le niveau d'engagement organisationnel est un modérateur de l'intention de quitter des expatriés (Lee, & Liu, 2007; Stevens et al., 2006), mais il serait intéressant d'en savoir plus sur le rôle de ces variables sur le réinvestissement des acquis et le transfert de connaissances

Conclusion

L'expatriation, ou assignation à l'international, est une stratégie de développement organisationnel en croissance constante depuis les six dernières années. Malgré cela, et dans le contexte économique mondial actuel, il s'agit d'une stratégie risquée pour les multinationales qui l'utilisent. Le retour sur l'investissement complexe à calculer, le taux de départ volontaire élevé chez les rapatriés dans les deux ans suivant leur retour d'expatriation et le transfert urgent des connaissances des expatriés chevronnés à une nouvelle génération de leaders internationaux, sont au nombre des défis que doivent surmonter ces entreprises internationales.

Les écrits scientifiques se sont penchés sur les causes de ces enjeux et soutiennent que les rapatriés quittent leur entreprise principalement parce qu'ils ont le sentiment d'être sous-utilisés, de ne pas être reconnus ni soutenus, notamment en ce qui concerne l'utilisation des acquis qu'ils ont développés pendant leur assignation à l'étranger, provoquant ainsi une perte importante de savoirs organisationnels pour l'entreprise. Cette perte est d'autant plus grande que les connaissances et compétences développées grâce à l'expérience sont souvent tacites et donc plus difficiles à acquérir, à codifier, mais aussi à transférer de façon systématique dans l'organisation.

Les données issues de la recherche et de l'industrie confirment que les entreprises n'arrivent pas à capitaliser sur le savoir et les acquis des expatriés. Pour

pouvoir soutenir les expatriés et valoriser la contribution de leur expérience internationale au développement stratégique de la compagnie, les entreprises globales et les expatriés eux-mêmes, doivent d'abord être en mesure d'identifier les compétences développées dans le cadre d'une assignation à l'international. Cela représente un défi en soi, car comme il a été mis en lumière dans la présente étude, les expatriés ont régulièrement du mal à nommer les acquis qu'ils ont développés, à moins que ceux-ci ne représentent une valeur à leurs yeux ou qu'ils soient valorisés par l'entreprise.

Les études ayant tenté d'éclairer cette question ont principalement porté sur le développement des compétences des leaders globaux. Cependant, ces études arrivent à la conclusion qu'il n'existe aucun consensus sur la signification exacte et l'opérationnalisation des compétences de gestion globale (Bücker, & Poutsma, 2010). De plus, les recherches dans ce domaine, recensées par Suutari et Riusala (2002), ont parfois porté sur les gestionnaires-expatriés et parfois sur des gestionnaires œuvrant au sein d'organisations globales, ce qui augmente l'ambiguïté qui existe autour de ces concepts.

Il y a donc un accord chez les chercheurs concernant la valeur ajoutée d'une étude qualitative permettant de définir plus clairement la nature des connaissances et des compétences réellement développées dans le cadre d'une expatriation et à réinvestir au retour (Cerdin, & Le Pargneux, 2009a/b, Mäkela, & Suutari, 2009; Shen, & Hall, 2009). Cette thèse permet donc de répondre aux questions suivantes : a) quels sont les acquis développés par les expatriés pendant leur assignation à l'étranger?, b) comment les

expatriés réinvestissent-ils ces acquis au sein de leur organisation au retour de leur expérience d'expatriation?, et c) quels sont les facteurs facilitant le réinvestissement des acquis au sein de l'entreprise?

En ce qui concerne la première question de recherche, « quels sont les acquis développés par les expatriés à l'étranger? », les résultats ont montré que les expatriés rapportent avoir fait un apprentissage d'habiletés de gestion de soi, relationnelles, interculturelles, techniques, stratégiques, de même que d'habiletés managériales. Sur le plan des habiletés de gestion de soi, les participants ont mentionné avoir développé ou consolidé des qualités telles que la débrouillardise, leur capacité d'adaptation, la confiance en soi et l'affirmation de soi. Ce sont des attributs personnels, ayant aussi été rapportés par Oddou et ses collègues (2013), qui permettent aux expatriés d'être plus résilients, proactifs, authentiques et qui sont réinvestis, au retour, dans plusieurs comportements de transfert de connaissances tels que la prévention et l'amélioration continue des manières de faire.

Sur le plan relationnel, les rapatriés rencontrés ont affirmé avoir développé leur capacité à créer des liens significatifs au travail, de même que leur habileté à communiquer efficacement et à gérer des conflits. Ces résultats sont aussi conformes à la documentation scientifique qui avait identifié des compétences semblables (Bird et al., 2010).

En ce qui a trait aux habiletés interculturelles, les résultats ont montré que les participants avaient acquis une plus grande tolérance et sensibilité interculturelle, une meilleure connaissance de leur propre culture et des différences culturelles, en plus de développer leur habileté à travailler en équipe multiculturelle. En effet, tout comme Bücken et Poutsma (2010), Vander de Zee et Van Oudenhoven (2000), et Johnson et ses collègues (2006), les participants ont affirmé mieux comprendre le « pourquoi » derrière les différences culturelles rencontrées dans leur milieu, y réagir avec plus d'ouverture et de flexibilité, afin de pouvoir mieux travailler avec succès avec leurs compatriotes internationaux.

Bien qu'ils y accordent à priori moins d'importance, les expatriés rencontrés ont réussi à identifier des habiletés techniques développées à l'international dont ils sont fiers. Ces habiletés techniques sont : une vision « plancher » et le démarrage de projet. La vision plancher implique une meilleure compréhension du terrain (lieux de production, besoins du client, fonctionnement des équipes locales, etc.) et de ses enjeux. C'est cette même vision du « plancher » qui leur permet d'importer des idées et des informations techniques, de les transmettre, les partager et les adapter au sein de leur entreprise, de prévenir des problèmes potentiels sur la chaîne de production et d'améliorer les manières de faire en formulant des recommandations afin d'améliorer les procédures, de prévenir ou de corriger des erreurs, ce qui facilite le travail et réduit les coûts de l'entreprise. Pour ce qui est du démarrage de projet, il s'agit d'une habileté rapportée par les participants comme un acquis de l'expatriation important, puisque la

pénurie de ressources humaines qualifiées et matérielles les oblige à « partir de rien », à mobiliser leur débrouillardise et à mettre sur pied infrastructures et procédures.

Les participants ont aussi rapporté avoir développé des acquis d'ordre stratégique tels qu'une meilleure compréhension des enjeux organisationnels, ainsi qu'une plus grande capacité d'influence et une vision d'ensemble de l'entreprise. Il est intéressant de constater que l'expérience d'expatriation permet de développer à la fois une vision micro (une vision plancher) et une vision macro (une vision d'ensemble) de l'organisation; la vision étant une compétence identifiée comme primordiale dans la documentation portant sur le leadership international (Bird et al., 2010). Les expatriés ont aussi identifié plusieurs habiletés managériales comme la capacité à gérer du personnel, expatrié ou multiculturel, à recruter et identifier des talents, à coacher et à animer des réunions, lesquelles peuvent, au retour, être réinvesti dans un poste de gestion ou de nouveaux défis au sein de l'entreprise. Ces habiletés sont conformes à ce que l'on retrouve dans la documentation scientifique sous la nomenclature « connaissances managériales » (Caligiuri et al., 2009; Takeuchi et al., 2005).

En réponse à la deuxième question de recherche, « comment les expatriés réinvestissent-ils leurs acquis de l'expatriation au sein de leur entreprise? », les participants ont donné de nombreux exemples concrets de comportements de réinvestissement. Neuf d'entre eux ont été mis en lumière : a) partager des informations techniques, b) prévenir des problèmes techniques potentiels et améliorer les manières de faire dans la production, c) représenter la compagnie à l'étranger lors de salons ou de

conférences, d) maintenir un réseau international, e) agir à titre d'interprète culturel, f) gérer du personnel local ou expatrié, g) former ou coacher d'autres expatriés, h) relever de nouveaux défis, démarrer ou se joindre à de nouveaux projets au sein de l'entreprise, et finalement g) mettre en valeur ses acquis lors d'un entretien d'embauche. Ces nombreux comportements de réinvestissement des acquis confirment, d'une part, que les rapatriés jouent un rôle capital dans le transfert des connaissances au sein de l'organisation (Berthoin-Antal, 2000; Bird et al., 2010; Harzing et al., 2015) et, d'autre part, que le terme « réinvestissement des acquis » est plus proche de la réalité vécue par les rapatriés, car la notion de valeur et de fierté des acquis de l'expatriation tient une place centrale dans le discours des rapatriés. Contrairement à Gonzalez et Chakraborty (2014) qui parlent d' « utilisation des connaissances », le réinvestissement des acquis est une injection de nouvelles habiletés acquises à l'étranger et ce, de manière consciente et volontaire, qui génèrent de la fierté et sont perçues par l'expatrié comme ayant une valeur pour lui ou pour son organisation. Il réinvestit donc ses acquis et met cette valeur au service de son entreprise; pour autant que cette dernière soit capable de tirer le maximum de cette capitalisation.

Si les organisations globales souhaitent tirer profit des acquis de l'expatriation développés à l'étranger par leurs employés, il importe de connaître les facteurs leur permettant de le faire. Aussi, en réponse à la troisième et dernière question de recherche, « quels sont les facteurs facilitant le réinvestissement des acquis de l'expérience

d'expatriation? », les participants interrogés en ont identifié deux types : des facteurs personnels et des facteurs organisationnels.

Quatre facteurs personnels, c'est-à-dire relatifs à l'expatrié lui-même, ont été identifiés comme facilitant le réinvestissement des acquis : a) la motivation de l'expatrié à transférer ses connaissances et à réinvestir ses acquis, b) sa capacité à affirmer ses besoins, c) le sentiment d'appartenance et l'intention de rester au sein de l'entreprise, et d) la patience de la part du rapatrié et des attentes réalistes face au retour. Par ailleurs, sur le plan organisationnel, sept facteurs ont été nommés par les répondants rapatriés comme facilitant le réinvestissement des acquis : a) une reconnaissance de la part du supérieur immédiat et de l'organisation, b) un intérêt de la part des collègues et du supérieur immédiat, c) une culture organisationnelle de communication et de transparence, d) la présence de structures de transfert de connaissances et de gestion des talents en place dans l'entreprise, e) une diversité culturelle au sein de la compagnie, f) la présence d'opportunités et de projets motivants dans la continuité du mandat à l'international, et g) la tenue d'une rencontre-bilan avec les Ressources Humaines.

Ces résultats appuient la position de Lazarova et Cerdin (2007) qui proposent un modèle combinant des facteurs personnels et organisationnels afin d'expliquer le transfert des connaissances chez les rapatriés et le succès de la réintégration en emploi au retour d'une expatriation. Dans la présente étude, les participants qui n'avaient pas eu l'occasion de réinvestir leurs acquis ont aussi abordé les obstacles du réinvestissement des acquis. Parmi ceux-ci, un retour difficile à cause, par exemple, d'un choc de retour

ou d'une dépression, de conflits avec le supérieur ou des collègues, d'un manque de reconnaissance de la part du supérieur immédiat ou encore de l'absence de suivi de la part des Ressources Humaines, ont été mentionnés par les rapatriés interrogés. Ces obstacles semblent avoir plusieurs implications dont celles de réduire la valeur que les rapatriés accordent à leurs acquis de l'expatriation et d'augmenter l'intention de quitter l'entreprise, ce qui rend l'identification des acquis développés plus difficile, réduit la motivation individuelle à réinvestir les acquis et ultimement, inhibent les comportements de réinvestissement des acquis de l'expatriation. Ces résultats sont soutenus par de nombreuses études portant, entre autres, sur le soutien organisationnel pendant la phase de rapatriement des expatriés (Cerdin, & Le Pargneux, 2009a/b; Lazarova, & Caligiuri, 2001; Lazarova, & Cerdin, 2007; Nery-Kjerfve, & McLean, 2012).

Les résultats obtenus dans cette étude ont mené à plusieurs recommandations concrètes, tant pour les organisations que pour les expatriés et à certaines implications et pistes futures pour la recherche en psychologie organisationnelle. Ils contribuent à éclaircir le flou existant dans la documentation scientifique quant aux acquis de l'expatriation en mettant de l'avant le point de vue des expatriés sur les acquis qu'ils ont développés lors de leur assignation à l'international, les comportements de réinvestissement des acquis qu'ils déploient au sein de leur entreprise et les facteurs personnels et organisationnels qui facilitent ce réinvestissement des acquis de l'expérience d'expatriation.

Sept années déjà ont passées depuis la crise économique mondiale de 2008-2009, mais plusieurs obstacles majeurs continuent de se dresser devant les entreprises mondiales, dont l'instabilité des marchés et la faiblesse des devises et des produits de base (ONU, 2016). Plusieurs entreprises manufacturières qui s'étaient internationalisées pour réduire leurs coûts de production, notamment dans l'industrie du textile, de l'informatique ou de l'aéronautique, sont aujourd'hui aux prises avec certaines difficultés financières. Dans un tel contexte, peut-on vraiment se permettre de ne pas capitaliser sur l'expérience des employés choisis pour mener à bien ces opérations à l'étranger? Les entreprises internationales n'ont plus le luxe de ne pas tenir compte de l'avantage compétitif que leur offre l'opportunité de réinvestir, au sein de leur organisation, les savoirs et les compétences que leurs expatriés ont développées à l'étranger, ni de laisser partir l'important capital humain que représentent les rapatriés. En mettant en place les actions suggérées dans la présente étude, les entreprises internationales pourront poursuivre leur croissance et leur internationalisation en s'assurant une meilleure utilisation des acquis de l'expatriation, un retour sur leur investissement plus tangible, mais surtout en mettant toutes les chances de leur côté d'éviter le départ de leurs expatriés chevronnés et de leurs connaissances. Le concept de réinvestissement des acquis devrait être considéré comme un des facteurs de succès de l'expérience d'expatriation, être vu comme faisant partie intégrante du processus de réintégration en emploi des rapatriés et comme partie prenante du calcul du ROI des multinationales.

Références

- Adler, N. J. (1981). Re-entry: Managing cross-cultural transitions. *Group and Organization Studies*, 6, 341-356.
- Adler, N. J., & Bartholomew, S. (1992). Managing globally competent people. *Academy of Management Executive*, 6, 52-65.
- Allen, D., & Alvarez, S. (1998). Empowering expatriates and organizations to improve repatriation effectiveness. *Human Resource Planning*, 21, 29-39.
- Ang, S., Van Dyrne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organisation Review*, 3, 335-371.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, 150-169.
- Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. (2003). Introduction to the special issues on managing knowledge in organizations: Creating, retaining and transferring knowledge. *Management Science*, 49, v-viii.
- Ashamalla, M. H. (1998). International human resource management practice: the challenge of expatriation. *Competitiveness Review*, 8, 54-65.
- Barmeyer, C., & Davoine, E. (2012). Comment gérer le retour d'expatriation et utiliser les compétences acquises par les expatriés. *Gestion*, 37, 45-53.
- 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 player. *International Journal of Manpower*, 23, 659-672.
- Bennett, M. J. (1986). A developmental approach to training and intercultural sensitivity. *International Journal of Intercultural Relations*, 10, 179-196.

- Benson, G. S., & Pattie, M. (2008). Is expatriation good for my career? The impact of expatriate assignments on perceived and actual career outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, *19*, 1636–1653.
- Berthouin-Antal, A. (2001). Expatriates' contributions to organizational learning. *Journal of General Management*, *26*, 62-82.
- Biemann, T., & Andresen, M. (2010). Self-initiated foreign expatriates versus assigned expatriates; Two distinct types of international careers? *Journal of Managerial Psychology*, *25*, 430-448.
- Bird, A., Mendenhall, M., Stevens, M. J., & Oddou, G. (2010). Defining the content domain of intercultural competence for global leaders. *Journal of Managerial Psychology*, *25*, 810-828.
- Bjökman, I., Barner-Rasmussen, W., & Li, L. (2004). Managing knowledge transfer in MNCs: The impact of headquarters control mechanisms. *Journal of International Business Studies*, *35*, 443-455.
- Black, J. S., & Gregerson, H. B. (1999). The right way to manage expats. *Harvard Business Review*, *77*(2), 52-63.
- Black, J. S., Gregerson, H. B., Mendenhall, M. E., & Stroh, L. K. (1999). *Globalizing People through International Assignments*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Bock, G.-W., Zmud, R. W., Kim, Y.-G., & Lee, J.-N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, socio-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, *29*, 87-111.
- Bolino, A. V. (2009). An investigation of proactivity, adjustment, and intra-assignment turnover intentions among expatriates. Thèse de Doctorat inédite, University of South Carolina. UMI Microfiche 3366497.
- Bolino, M. C., & Feldman, D. C. (2000). The antecedents and consequences of underemployment among expatriates. *Journal of Organizational Behavior*, *21*, 889-911.
- Bonache, J., & Zaraga-Oberty, C. (2008). Determinants of the success of international assignees as knowledge transferors: A theoretical framework. *The International Journal of Human Resource*, *19*, 1-18.
- Bossard, A. B., & Peterson, R. B. (2005). The repatriate experience as seen by American expatriates. *Journal of World Business*, *40*, 9-28.

- Brewster, C., & Suutari, V. (2005). Global HRM: Aspects of a research agenda (Guest editorial). *Personnel Review*, 20 (1), 5-21.
- Brookfield Global Relocation Services. (2010). *Global relocation trends; 2010 survey report*. Woodridge, IL: Brookfield.
- Brookfield Global Relocation Services. (2011). *Global relocation trends; 2011 survey report*. Woodridge, IL: Brookfield.
- Brookfield Global Relocation Services. (2012). *Global relocation trends; 2012 survey report*. Woodridge, IL: Brookfield.
- Brookfield Global Relocation Services. (2015). *Global relocation trends; 2015 survey report*. Woodridge, IL: Brookfield.
- Bücker, J., & Poutsma, E. (2010). Global management competencies: A theoretical foundation. *Journal of Managerial Psychology*, 25, 819-844.
- Caligiuri, P. M., & Lazarova, M. (2001). Strategic repatriation policies to enhance global leadership development. Dans M. Mendenhall, T. Kuehlmann, & G. Stahl, G. (Éds.) *Developing Global Business Leaders: Policies, Processes, and Innovations* (pp. 243-256). Westport, CT: Quorum Books.
- Caligiuri, P. M., Tarique, I., & Jacobs, R. (2009). Selection for international assignments. *Human Resource Management Review*, 19, 251-262.
- Carpenter, M. A., Sanders, G., & Gregerson, H. B. (2000). International assignment experience at the top can make a bottom-line difference. *Human Resource Management*, 39, 277-285.
- Cerdin, J. - L., & Le Pargneux, M. (2009a). Career and international assignment fit: Toward an integrative model of success. *Human Resource Management*, 48, 5-25.
- Cerdin, J. - L., & Le Pargneux, M. (2009b). Vers une définition multidimensionnelle de la réussite de la mobilité internationale. *Revue de management et avenir*, 25, 55-78.
- Chang, H., Gong Y., & Peng, M. W. (2012). Expatriate knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and subsidiary performance. *Academy of Management Journal*, 55, 927-948.
- Chen, F., Bapuji, H., Dyck, B., & Wang, X. (2012). I learned more than I taught: The hidden dimension of learning in intercultural knowledge transfer. *The Learning Organization*, 19, 109-120.

- Cox, J. B. (2004). The role of communication, technology, and cultural identity in repatriation adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, 28, 201-219.
- Crowne, K. A., (2009). Enhancing knowledge transfer during and after international assignments. *Journal of Knowledge Management*, 13, 134-147.
- Dickmann, M., & Doherty, N. (2008). Exploring the career impact of international assignments with distinct organization contexts. *British Journal of Management*, 19, 145-161.
- Dickmann, M., & Harris, H. (2005). Developing career capital for global careers: The role of international assignments. *Journal of World Business*, 40, 399-408.
- Downes, M., & Thomas, A. S. (2000). Knowledge transfer through expatriation: The U-curve approach to overseas staffing. *Journal of Managerial Issues*, 12, 131-149.
- Downes, M., Thomas, A. S., & Singley, R. B. (2002). Predicting expatriate job satisfaction: The role of form internalization. *Career Development International*, 7, 24-36.
- Feldman, D. C., Leana, C. R., & Bolino, M. C. (2002). Underemployment and relative deprivation among re-employed executives. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 453-471.
- Feldman, D. C., & Thomas, D. C. (1992). Career management issues facing expatriates. *Journal of International Business Studies*, 23, 271-293.
- Geertz, C. (1998). La description dense. Vers une théorie interprétative de la culture. *Enquête*, 6, 73-105.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago, IL: Aldine.
- Gratton, L., & Goshal, S. (2003). Managing personal human capital: New ethos for the 'volunteer' employee. *European Management Journal*, 21, 1-10.
- 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.
- Gonzalez, Jorge A., & Chakraborty, S. (2014). Expatriate knowledge utilization and MNE performance: A multilevel framework. *Human Resource Management Review*, 24, 299-312.

- Halpern, D. F. (2005). Psychology at the intersection of work and family: Recommendations for employers, working families, and policymakers. *American Psychologist*, *60*, 397–409.
- Haslberger, A., & Brewster, C. (2009). Capital gains: Expatriate adjustment and the psychological contract in international careers. *Human Resource Management*, *43*, 379-397.
- Harzing, A.-W., Pudelko, M., & Reiche, S. B. (2015). The bridging role of expatriates and inpatriates in knowledge transfer in multinational corporations. *Human Resource Management*, 1-17, doi : 10.1002/hrm.21681
- Hocking, J.B., Brown, M., & Harzing, A.-W. (2007). Balancing global and local strategic contexts: Expatriate knowledge transfer, applications and learning within a transnational organization. *Human Resource Management*, *46*, 513-533.
- Huang, M.-C., Chiu, Y.-P., & Lu, T.-C. (2013). Knowledge governance mechanisms and repatriate's knowledge sharing: The mediating roles of motivation and opportunity. *Journal of Knowledge Management*, *17*, 677-694.
- Hyder, A., & Lövblad, M. (2007). The repatriation process – a realistic approach. *Career Development International*, *12*, 264-281.
- Inkson, K., & Arthur, M. B. (2001). How to be a successful career capitalist. *Organizational Dynamics*, *30*, 48-61.
- Jassawalla, A., Connolly, T., & Slojkowski, L. (2004). Issues of effective repatriation: A model and managerial implications. *SAM Advanced Management Journal*, *69*, 38-46.
- Johnson, J. P., Lenartowicz, T., & Apud, S. (2006). Cross-cultural competence in international business: toward a definition and a model. *Journal of International Business Studies*, *37*, 525-543.
- Kamoche, K. N. (2006). Managing people in turbulent economic times: A knowledge-creation and appropriation perspective. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *44*, 25-45.
- Karsenti, T., & Savoie-Zajc, L. (2004). *La recherche en éducation : étapes et approches* (3^{ème} éd.), Sherbrooke, Qc. : Éditions du CRP.
- Kedia, B. L., & Mukherji, A. (1999). Global managers: Developing a mindset for global competitiveness. *Journal of World Business*, *34*, 230-251.

- Kraimer, M. L., Shaffer, M. A., & Bolino, M. C. (2009). The influence of expatriate and repatriate experiences on career advancement and repatriation retention. *Human Resource Management, 48*, 27-47.
- Krauss, S. E. (2005). Research paradigms and meaning making: A primer. *The Qualitative Report, 10*, 758-770.
- Kulkarni, M., Lengnick-Hall, M. L., & Valk, R. (2010). Employee perceptions of repatriation in an emerging economy: The Indian experience. *Human Resource Management, 49*, 531-548.
- Laperrière, A. (1997). La théorisation ancrée, démarche analytique et comparaison avec d'autres approches apparentées. Dans Poupart, Deslauriers, Groulx, Laperrière, Mayer, & Pires (Éds). *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques* (pp.309-340). Gaëtan Morin : Montréal, Paris, Casablanca.
- Lane, H. W., Di Stefano, J. J., & Maznevski, M. L. (1997). *International Management Behavior* (3^{ème} éd.). Cambridge, MA: Blackwell Publishers, Inc.
- Laughrea, M.-C. (2011). *Les facteurs organisationnels facilitant la réintégration des policiers et policières de retour d'une opération internationale de maintien de la paix*. Projet de thèse inédit, Université de Sherbrooke.
- Laughrea, M.-C. (2015). *Les facteurs organisationnels facilitant la réintégration des policiers et policières de retour d'une opération internationale de maintien de la paix*. Thèse de Doctorat en Psychologie. Document inédit, Université de Sherbrooke.
- Lazarova, M., & Caligiuri, P. (2001). Retaining expatriates: The role of organisational support practices. *Journal of World Business, 36*, 389-401.
- Lazarova, M., & Cerdin, J.-L. (2007). Revisiting repatriation concerns: Organizational support vs. career and contextual influences. *Journal of International Business Studies, 38*, 404-429.
- Lazarova, M., & Tarique, I. (2005). Knowledge transfer upon repatriation. *Journal of World Business, 40*, 361-373.
- Lee, H. W., & Liu, C. H. (2007). An examination of factors affecting repatriates' turnover intentions. *International Journal of Manpower, 28*, 122-124.

- Linehan, M., & Scullion, H. (2002). Repatriation of European female corporate executives: An empirical study. *International Journal of Human Resource Management*, 13, 254-267.
- Liu, W.-C., & Fang, C.-L. (2010). The effect of different motivation factors on knowledge-sharing willingness and behavior. *Social Behavior and Personality*, 32, 753-758.
- Lyu, J., & Runyan, R. C. (2010). Success in international operations: the key is knowledge sharing”, *Advances in Management*, 3, 5-6.
- Mäkelä K., & Suutari, V. (2009). Global careers: a social capital paradox. *The International Journal of Human Resource Management*, 20, 992-1008.
- Matuski, S., & Hill, C. (1996). The utilization of contingent work, knowledge creations, and competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23, 680-697.
- McKenna, S. (2010). “Adjustment” of independent expatriates – a case study of Doug. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 5, 280-298.
- McNulty, Y, De Cieri, H., & Hutchings, K. (2009). Do global firms measure expatriate return on investment? An empirical examination of measures, barriers and variables influencing global staffing practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 20, 1309–1326.
- Mercer Group. (2008). *Mercer's International Assignments Survey 2008*. Repéré à : <http://www.expatica.com/hr/story/Measuring-the-cost-of-international-assignments.html>
- Michaud, G., Dionne, P., & Beaulieu, G. (2006). *Le bilan de compétences. Regards croisés entre la théorie et la pratique*. Québec, Qc. : Septembre Éditeurs.
- Miles, M. B., & Huberman, M. A. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Source*. London : Sage.
- Nery-Kjerfve, T., & McLean, G. N. (2012). Repatriation of expatriate employees, knowledge transfer and organizational learning. What do we do? *European Journal of Training and Development*, 36, 614-629.
- Oddou, G., Osland, J. S., & Blakeney, R. N. (2009). Repatriating knowledge: Variables influencing the “transfer” process. *Journal of International Business Studies*, 40, 181-199.

- Oddou, G., Szkudlarek, B., Osland, J. S., Deller, J., Blakeney, R., & Furuya, N. (2013). Repatriates as a source of competitive advantage: How to manage knowledge transfer. *Organizational Dynamics*, 3, 1-10, doi : 10.1016/j.orgdyn.2013.07.003
- Olds, D., & Howe-Walsh, L. (2014). Why repatriates resign: Interviews with those who left. *International Journal of Academic Research Management*, 3 (1), 11-30.
- Orbuch, T. (1997). People accounts count. Dans J. Hagen, & K. S. Cook (Éds). *Annual Review of Sociology*, 23, 445-478.
- Osland, J. S. (2008). Overview of the global leadership literature. Dans Mendenhall, M., Osland, J.S., Bird, A, Oddou, G., & Maznevski, M. (Eds.), *Global Leadership: Research, practice and development*. Routledge, London, pp. 34-63.
- Osman-Gani, A. A. M, & Hyder, A. S. (2008). Repatriation readjustment of international managers: An empirical analysis of HRD interventions. *Career Development International*, 13, 456 – 447.
- Organisation Mondiale des Nations Unies (ONU, 2016). Situations et perspectives de l'économie mondiale 2016. Repéré à : https://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_current/2016wesp_es_fr.pdf
- Paillé, P. (2005). Qualitative par théorisation (méthode d'analyse de contenu). Dans A. Mucchielli (Éd.). *Dictionnaire des méthodes qualitatives* (2^{ème} éd.), (pp. 214-220). Paris : Armand Colin.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences sociales*. Paris: Armand Colin.
- Pattie, M., White, M. M., & Tansky, J. (2010). The homecoming: A review of support practices for repatriates. *Career Development International*, 15, 359-377.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*, 3rd Ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Peltonen, T. (1997). Facing the ranking from the past: A tournament perspective on repatriates' career mobility. *International Journal of Human Resource Management*, 8, 106-123.
- Rhinesmith, S. H. (1995). Open door to a global mindset. *Training and Development*, 49, 35-43.

- Riusala, K., & Suutari, V. (2000). Expatriation and careers: Perspectives of expatriates and spouses. *Career Development International*, 5, 81-90.
- Santosh, B. R., & Muthiah, K. (2012). Knowledge transfer from repatriated employees: The Indian experience. *The IUP Journal of Knowledge Management*, 10 (1), 7-25.
- Schejbal, D., & Irwine, G. (2009). Global competencies, liberal studies, and the need of employers. *Continuing Higher Education Review*, 73, 125-142.
- Selmer, J. (2001). Expatriate selection: Back to basics? *International Journal of Human Resource Management*, 12, 1219-1233.
- Senge, P. (1996). *Leading Learning Organizations. The Bold, the Powerful, and the Invisible*. Dans Goldsmith and Hesselbein (Éds.), *Leader of the Future*. San Francisco, CA: Jossey Bass, Inc. Repéré à : [http://bryongaskin.net/education/Quality%20Management/Senge_\(1996\)_Leading_Learning_Organization.pdf](http://bryongaskin.net/education/Quality%20Management/Senge_(1996)_Leading_Learning_Organization.pdf)
- Shen, Y., & Hall, D. T. (2009). When expatriates explore other options: Retaining talent through greater job embeddedness and repatriation adjustment. *Human Resource Management*, 48, 793-816.
- Stahl, G. K., Chua, C. H., Caligiuri, P., Cerdin, J.-L., & 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.
- Stahl, G. K., & Cerdin, J.-L. (2004). Global careers in French and German multinational corporations. *Journal of Management Development*, 23, 885-902.
- Stevens, M. J., Oddou, G., Furuya, N., Bird, A., & Mendenhall, M. (2006). HR factors affecting job satisfaction and job attachment for Japanese managers. *The International Journal of Human Resources Management*, 17, 831-841.
- Stroh, L.K. (1995). Predicting turnover among repatriates: Can organisation affect retention rates? *International Journal of Human Resource Management*, 9, 996-1007.
- 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., Varma, A., & Valy-Durbin, S. J. (2000). Why are Women Left at Home: Are They Unwilling to Go on International Assignments, *Journal of World Business*, 35, 1–15.
- Subramanian, M., & Venkatraman, N. (2001). Determinants of transnational new product development capability: Testing the influence of transferring and developing tacit overseas knowledge. *Strategic Management Journal*, 22, 359-378.
- Suutari, V. (2002). Global leader development: An emerging research agenda. *Career Development International*, 7, 218-233.
- 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., & Riusala, K. (2001). Direction style in Central Eastern Europe: experiences of Finnish expatriates in Czech Republic, Hungary and Poland. *Scandinavian Journal of Management*, 17, 249-280.
- Takeuchi, R., Tesluk, P. E., Yun, S., & Lepak, D. P. (2005). An integrative view of international experience. *Academy of Management Journal*, 48, 85-100, doi : 10.5465/amj.2005.15993143
- Tung, R. L. (1998). American expatriates abroad: From neophytes to cosmopolitans. *Journal of World Business*, 33, 135-144.
- Tung, R. L. (2004). Female expatriates: The model global manager? *Organizational Dynamics*, 33, 243-253.
- Uzzi, B., & Lancaster, R. (2003). Relational embeddedness and learning: The case of bank loan managers and their clients. *Management Science*, 49, 383–399.
- Van der Zee, K. I., & Van Oudenhoven, J. P. (2000). The multicultural personality questionnaire: a multidimensional instrument of multicultural effectiveness. *European Journal of Personality*, 14, 291-309.
- Vidal, M. E. S., Valle, R. S., & Aragon, M. I. B (2007). The adjustment process of Spanish repatriated: A case study. *International Journal of Human Management*, 18, 1396-1417.
- Vidal, M. E. S., Valle, R. S., & Aragon, M. I. B. (2008). International workers' satisfaction with the repatriation process. *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 1683-1702.

- Vermond, K. (2001). Expatriates come home. *CMA Management Magazine*, 75, 30-33.
- Welch, D.E., Welch, L. S., & Worm, W. (2007). The international business traveler: a neglected but strategic human resource. *International Journal of Human Resource Management*, 18, 173-183.
- Witting-Berman, U., & Beutell, N. J., (2009). International assignments and the career management of repatriates: The boundaryless career concept. *International Journal of Management*, 26, 77-88.
- Whittemore, R., Chase, S., & Mandle, C. L. (2001). Validity in qualitative research. *Qualitative Health Research*, 11, 522-537.
- Zhuang, L. (2010). Reconciling the conflicting needs for flexibility and certainty; An exploratory study on independent expatriates in China. *Journal of Knowledge-Based Innovation in China*, 2 (2), 199-212.

Appendice A
Courriel de présentation du projet aux entreprises

Bonjour,

Merci pour votre intérêt dans ce projet de recherche portant sur le réinvestissement des acquis de l'expatriation, effectué dans le cadre de mon doctorat en psychologie organisationnelle à l'Université de Sherbrooke.

Voici un bref rappel de mon projet de recherche :

Mon étude vise à explorer le phénomène du réinvestissement des acquis de l'expérience, dans un contexte d'expatriation et répondre aux questions suivantes : a) Quels sont les acquis développés par les expatriés pendant leur assignation à l'étranger?, b) Comment les expatriés réinvestissent-ils ces acquis au sein de leur organisation au retour de leur expérience d'expatriation?, et c) S'ils n'ont pas encore eu cette opportunité, comment pourraient-ils réinvestir leurs acquis?

Les résultats de cette étude permettront de clarifier et de documenter le concept de réinvestissement des acquis de l'expérience d'expatriation, ce qui pourrait permettre aux rapatriés et aux organisations de mettre sur pieds des stratégies pour assurer un retour sur investissement tant d'un point de vue personnel qu'organisationnel.

Pour atteindre ces objectifs, j'aimerais pouvoir effectuer au sein de votre entreprise, des entretiens individuels avec 6 à 10 employés récemment rapatriés, hommes ou femmes francophones.

Ce projet a reçu l'autorisation du Comité d'Éthique à la Recherche de la Faculté des Lettres et Sciences Humaines de l'Université de Sherbrooke.

Si votre entreprise accepte de participer à cette étude voici ce qui vous sera demandé à titre de responsable de la mobilité internationale ou des Ressources Humaines:

1. Identifier tous les rapatriés francophones, hommes et femmes, qui correspondent aux critères de sélection suivants :
 - a. avoir complété au moins une assignation à l'étranger;
 - b. être de retour au Québec depuis un minimum de six mois et un maximum de deux ans;
 - c. s'exprimer en français.
2. Fournir à la chercheuse principale (moi-même) les coordonnées de ces personnes (adresse courriel et no. de téléphone) afin que je puisse les rejoindre directement.

Si le nombre de personnes identifiées est trop grand, j'effectuerai une pige au sort pour déterminer qui sera contacté en premier, de façon à ce que tous aient une chance égale de participer à l'étude et ainsi éviter les biais de sélection.

À titre de chercheuse principale de cette étude, je communiquerai avec les personnes identifiées pour les recruter pour cette étude. Leur participation sera complètement volontaire et confidentielle. Chaque participant signera un formulaire de consentement. Il va sans dire qu'une fois l'étude complétée, votre entreprise aura accès aux résultats finaux.

Je reste disponible pour discuter de ce projet de vive voix.

Je reprendrai contact avec vous dans une semaine environ afin de voir si nous pouvons donner suite à ce courriel et entamer le recrutement.

D'ici là, je vous remercie chaleureusement de votre considération,

Amélie Soulard, MA, D.Psy (en cours)
Doctorante en psychologie organisationnelle
Université de Sherbrooke



To whom it may concern,

My name is Amelie Soulard. I seek your help to recruit participants for a study on international mobility. This research is the object of my doctoral degree thesis in organizational psychology at the University of Sherbrooke.

Here is a brief summary of my study:

International mobility is a growing organizational strategy and considered a powerful tool to develop global leadership. However, international companies using this development strategy face many challenges such as retaining repatriates. According to the scientific literature and data from the industry, between 20 to 70% of expatriates leave their company in the two years following their repatriation, creating an emergency to develop effective, sustainable and mobilizing strategies to transfer knowledge and competencies acquired abroad. Although there is consensus on the need to make better use of all this experience gained abroad, neither the companies nor the expatriates currently benefit optimally from the investment made in the international mobility.

Therefore, my study aims to explore the phenomenon of *reinvestment of experience* in the context of expatriation, and to answer the following questions: a) What are the competencies developed by expatriates during their assignment abroad?, b) How expats reinvest these assets within their organization when they return from their assignment?, and c) If they have not yet had the opportunity to do so, how could they reinvest the experience gained abroad?

To achieve these goals, I'd like to perform individual in-depth and semi-structured interviews, with 6 to 10 recent repatriates, men or women.

The results of this study will help clarify and document the concept of *reinvestment of experience* in an expatriation context, which could allow repatriates and organizations to develop strategies to ensure a return on investment from a personal and an organizational perspective.

This project has received approval from the University of Sherbrooke's Ethics Committee for Research of the Faculty of Arts and Humanities.

If your company agrees to participate in this study, here is what will be asked to the person responsible for international mobility or human resources:

1. Identify all repatriated men and women corresponding to the following selection criteria:
 - a. have completed at least one assignment abroad;

- b. be back in Quebec (or Canada) for a minimum of six months and a maximum of two years;
 - c. speak French.
2. Provide the principal investigator (myself) with the details of these people (names, phone number and/or email address) so that they can be reached directly.

As the principal investigator for this study, I will personally contact the individuals identified to recruit them for this study. To avoid all possible prejudice, their participation or refusal to participate to the study will not be known to the company. The participation to this study does not present any risk of injury. Their participation is completely voluntary and confidential. Each participant will sign a consent form.

It goes without saying that once the study is completed, your company will have access to the results in the form of a professional report as well as support, if necessary, to implement the recommendations arising from this study.

I remain available to discuss the project and the recruitment procedures with you.

Thank you very much for your consideration,

Amélie Soulard, MA, PsyD. (in progress)
Doctorate candidate in Organizational Psychology
University of Sherbrooke

Appendice B
Courriel de recrutement aux participants

Bonjour,

Vous avez récemment manifesté votre intérêt dans un projet de recherche portant sur le réinvestissement des acquis de l'expatriation. Cette étude est effectuée dans le cadre de mon doctorat en psychologie organisationnelle à l'Université de Sherbrooke, et votre entreprise a accepté de collaborer à sa réalisation. Ce projet a aussi reçu l'autorisation du Comité d'Éthique à la Recherche de la Faculté des Lettres et Sciences Humaines de l'Université de Sherbrooke.

Voici une brève présentation de mon projet de recherche :

Mon étude vise à explorer le phénomène du *réinvestissement des acquis de l'expérience*, dans un contexte d'expatriation et répondre aux questions suivantes : a) Quels sont les acquis développés par les expatriés pendant leur assignation à l'étranger?, b) Comment les expatriés réinvestissent-ils ces acquis au sein de leur organisation au retour de leur expérience d'expatriation?, et c) S'ils n'ont pas encore eu cette opportunité, comment pourraient-ils réinvestir leurs acquis?

Les résultats de cette étude permettront de clarifier et de documenter le concept de réinvestissement des acquis de l'expérience d'expatriation, ce qui pourrait permettre aux rapatriés et aux organisations de mettre sur pieds des stratégies pour assurer un retour sur investissement tant d'un point de vue personnel qu'organisationnel.

Pour atteindre ces objectifs, j'aimerais pouvoir effectuer un entretien individuel d'une durée de 60 à 120 minutes avec vous, sur votre lieu de travail ou à un lieu de votre convenance. Vous avez été identifié par votre entreprise, car vous correspondez aux critères de sélection suivants :

- a. avoir complété au moins une assignation à l'étranger;
- b. être de retour au pays depuis un minimum de six mois et un maximum de deux ans;
- c. s'exprimer en français.

Vous trouverez ci-joint le formulaire de consentement que vous devrez signer. Celui-ci vous fournira de plus amples informations sur le projet. Je suis aussi disponible pour répondre à toutes vos questions concernant l'étude et votre participation.

Suite à la lecture de ce document, si vous êtes toujours intéressé(e) à participer à mon projet, je vous invite à communiquer avec moi à cette adresse courriel ou par téléphone, afin que nous puissions fixer un rendez-vous pour l'entretien.

En vous remerciant de votre intérêt et de votre collaboration,

Amélie Soulard, MA, D.Ps. (en cours)
Université de Sherbrooke

Ce message est destiné uniquement aux personnes indiquées dans l'en-tête. Il contient une information privilégiée, confidentielle et ne peut être divulgué à des tiers sans consentement exprès. Si vous n'êtes pas un destinataire envisagé de ce message ou une personne autorisée à le recevoir, veuillez en aviser l'expéditeur par courriel et ensuite détruire ce message ainsi que toutes les copies pouvant exister.

This message is directed solely to the persons indicated in the heading. It contains privileged confidential information which is not to be disclosed without express consent. If you are not an intended recipient of this message or an authorized representative thereof, please notify the sender by email and then destroy this message as well as all other existing copies.

Appendice C
Canevas d'entretien semi-directifs

Canevas d'entretien semi-directifs

Le présent canevas d'entrevue a été pré-testé auprès de deux rapatriés de manière, au besoin, à générer de nouvelles questions plus précises et plus en lien avec le corpus, à retrancher des questions qui pourraient être redondantes ou inutiles, et à bonifier le contenu du canevas investigatif, tel que proposé par Paillé et Muchielli (2003).

Introduction

- a. La chercheure se présente et présente le projet;
- b. Elle présente le formulaire d'information et de consentement et répond aux questions du participant;
- c. Une fois le consentement obtenu, elle présente le déroulement de l'entrevue et commence celle-ci.

Thèmes d'investigations et exemples de questions

1. Descriptions sociodémographiques.

1.1. Parcours professionnel

- a. *Parlez-moi de votre parcours professionnel.*
- b. *Depuis combien de temps êtes-vous à l'emploi de votre entreprise actuelle?*
- c. *Quel poste ou fonctions occupez-vous?*

1.2. Nombre et nature des expériences d'assignation à l'étranger

- a. *Combien d'assignations à l'étranger avez-vous accepté jusqu'à maintenant pour le compte de votre employeur actuel?*

- b. *Avant de travailler pour votre entreprise actuelle, aviez-vous déjà fait l'expérience d'une assignation internationale? De toute autre expérience à l'étranger (ex. études, stages, voyages de longue durée)?*

1.3. Source de motivation pour ce type d'assignation

- a. *Qu'est-ce qui a vous incité à accepter cette dernière assignation à l'étranger?*

2. Mise en contexte de la dernière assignation à l'international.

2.1. Parlez-moi de votre dernière expérience d'expatriation.

- a. *Où avez-vous été relocalisé?*
- b. *Votre conjoint(e) et famille vous a-t-elle accompagné?*
- c. *Combien de temps a duré cette expatriation?*
- d. *Quel était votre mandat?*
- e. *Depuis combien de temps êtes-vous revenu de votre dernière assignation à l'étranger?*
- f. *Comment se passe votre retour jusqu'à maintenant?*

2.2. Quand vous repensez à cette expérience d'expatriation, que retenez-vous?

- a. *Comment qualifieriez-vous votre expérience?*

3. Exploration des acquis de l'expérience.

3.1. *Quels sont, selon vous, les acquis que vous avez développés pendant cette assignation à l'étranger?*

- a. Quels ont été, pour vous, les apprentissages les plus significatifs de cette expérience d'expatriation?*
- b. Quels ont été les défis les plus importants auxquels vous avez fait face sur le plan professionnel? Sur le plan personnel?*
- c. Quelles ont été vos plus grandes réalisations pendant cette expatriation? Ce dont vous êtes le (la) plus fier(e)?*
- d. Quand vous repensez à vous avant votre départ pour [lieu de l'assignation à l'étranger] et que vous le (la) comparez à vous-même, en ce moment, quels sont les changements les plus importants qui se sont opérés?*

4. Détermination de la valeur des acquis de l'expérience.

4.1. *Vous m'avez parlé d'un ensemble d'éléments acquis dans le cadre de votre expérience à l'étranger, quel sens donnez-vous à ces acquis? Quelle valeur cela a-t-il pour vous?*

- a. Selon vous, comment cette expérience à l'international influencera-t-elle le reste de votre carrière?*
- b. Diriez-vous que cette expérience à l'international a été utile ou nuisible pour votre carrière? Expliquez-moi ce qui vous fait dire cela.*

4.2. Quelle importance accordez-vous au réinvestissement de ces acquis de votre expérience à l'internationale?

5. Lieux et manières de réinvestir les acquis de l'expérience.

5.1. Depuis votre retour, comment avez-vous réinvesti ces acquis au sein de votre organisation?

a. Quels sont les éléments qu'il vous est actuellement possible de réutiliser dans votre milieu de travail? Dans un autre contexte?

5.2. Si vous avez eu peu d'opportunités de réinvestir ces acquis jusqu'à maintenant, que souhaiteriez-vous faire pour réutiliser ces acquis ou partager ces expériences?

6. Implications de l'organisation dans le réinvestissement des acquis de l'expérience.

6.1. Expliquez-moi ce qui rend possible ou non le réinvestissement des acquis de votre expérience à l'étranger dans votre organisation actuelle.

6.2. Selon vous, en quoi serait-il profitable pour votre entreprise que vous réinvestissiez vos acquis de votre expérience à l'international ou que vous partagiez vos expériences dans votre milieu de travail?

a. Quels avantages y aurait-il à réutiliser vos acquis au sein de votre entreprise? Pour vous? Pour votre entreprise?

6.3. Selon vous, qu'est-ce que votre entreprise pourrait faire pour faciliter ce réinvestissement des acquis de l'expérience d'expatriation?

6.4. Quelles recommandations ou suggestions pourriez-vous faire à votre employeur et aux autres entreprises internationales en ce qui concerne la valorisation et le réinvestissement des acquis d'une expérience d'expatriation?

7. Conclusions et remerciements.

7.1. Nous arrivons à la fin de notre entrevue. Aimerez-vous ajouter quelque chose?

Appendice D
Formulaire d'information et de consentement

FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

Vous êtes invité(e) à participer à un projet de recherche. Le présent document vous renseigne sur les modalités de ce projet de recherche. S'il y a des mots ou des paragraphes que vous ne comprenez pas, n'hésitez pas à poser des questions. Pour participer à ce projet de recherche, vous devrez signer le consentement à la fin de ce document et nous vous en remettrons une copie signée et datée.

Titre du projet de recherche

Étude exploratoire portant sur le réinvestissement des acquis de l'expérience d'expatriation

Personnes responsables du projet

La personne responsable de ce projet de recherche est Amélie D. Soulard, étudiante du Doctorat en psychologie organisationnelle. Elle est supervisée par Benoit Côté, Ph.D., professeur au Département de psychologie de l'Université de Sherbrooke.

Vous pouvez joindre Amélie Soulard au numéro de téléphone 819-821-2002 poste 328, pour toute information supplémentaire ou tout problème relié à ce projet de recherche.

Objectifs du projet

Les objectifs de ce projet sont :

- 1) d'explorer la vision qu'ont des expatriés québécois des acquis (apprentissage, compétences, connaissances, etc.) développés pendant leur assignation à l'étranger et de mieux en cerner leur nature, et
- 2) de mieux comprendre comment les expatriés québécois réinvestissent ces acquis au retour de leur assignation internationale dans leur organisation ou comment, si ce n'est pas le cas, ils pourraient le faire.

Raison et nature de la participation

C'est en tant que personne d'origine québécoise ayant complété au moins une assignation à l'étranger et étant de retour depuis un minimum de six mois et un maximum de deux ans, qu'il vous est proposé de participer à cette recherche.

Votre participation, nécessaire aux objectifs du présent projet de recherche, sera requise pour une entrevue individuelle d'une durée variant entre 90 et 120 minutes. Ces rencontres auront lieu à votre lieu de travail, ou ailleurs selon votre convenance, en fonction de vos disponibilités. Vous aurez à répondre à des questions ouvertes se rapportant à votre expérience d'assignation à l'international et à votre retour. Cette entrevue sera enregistrée sur bande audio numérique.

Avantages pouvant découler de la participation

Votre participation à ce projet de recherche vous apportera l'avantage de cerner les apprentissages faits et les compétences acquises dans le cadre de votre assignation à l'étranger, pour ainsi pouvoir éventuellement les réinvestir dans votre milieu de travail. Cela pourrait contribuer, sur un plan personnel, au succès de votre retour.

À cela s'ajoute le fait que votre participation contribuera à l'avancement des connaissances entourant les facteurs favorisant le réinvestissement des acquis de l'expérience d'expatriation dont pourront profiter des organisations comme la vôtre. Cela pourrait contribuer a) au maintien en emploi d'autres rapatriés, b) à la mise en place de stratégies organisationnelles efficaces de réinvestissement des acquis, c) à l'augmentation du retour sur investissement que représente l'assignation à l'étranger sur le plan organisationnel, et d) à faciliter le transfert des connaissances et des compétences entre les expatriés chevronnés et les futurs expatriés.

Inconvénients et risques pouvant découler de la participation

Votre participation à la recherche ne devrait pas comporter d'inconvénients significatifs, si ce n'est le fait de donner de votre temps. Au besoin, vous pourrez demander de prendre une pause ou de poursuivre l'entrevue à un autre moment qui vous conviendra.

Il se pourrait, lors de l'entrevue, que le fait de parler de votre expérience vous amène à vivre une situation difficile. Dans ce cas, nous pourrions vous fournir le nom d'un professionnel qui pourra vous donner du soutien, si vous le souhaitez.

Droit de retrait sans préjudice de la participation

Il est entendu que votre participation à ce projet de recherche est tout à fait volontaire et que vous restez libre, à tout moment, de mettre fin à votre participation sans avoir à motiver votre décision ni à subir de préjudice de quelque nature que ce soit.

Advenant que vous vous retiriez de l'étude, demandez-vous que les documents audio ou écrits vous concernant soient détruits? Encerclez votre réponse :

Oui

Non

Il vous sera toujours possible de revenir sur votre décision. Le cas échéant, la chercheuse principale vous demandera explicitement si vous désirez la modifier.

Confidentialité, partage, surveillance et publications

Durant votre participation à ce projet de recherche, la chercheuse responsable recueillera et consignera dans un dossier de recherche les renseignements vous concernant. Seuls les renseignements nécessaires à la bonne conduite du projet de recherche seront recueillis. Ils peuvent comprendre les informations suivantes : nom, sexe, date de naissance, numéro de téléphone, enregistrements audio, etc.

Tous les renseignements recueillis au cours du projet de recherche demeureront strictement confidentiels dans les limites prévues par la loi. Afin de préserver votre identité et la confidentialité de ces renseignements, vous ne serez identifié(e) que par un code alphanumérique. La clé du code reliant votre nom à votre dossier de recherche sera conservé par la chercheuse responsable du projet de recherche.

La chercheuse principale de l'étude utilisera les données à des fins de recherche dans le but de répondre aux objectifs scientifiques du projet de recherche décrits dans ce formulaire d'information et de consentement.

Les données du projet de recherche pourront être publiées dans des revues scientifiques ou partagées avec d'autres personnes lors de discussions scientifiques. Aucune publication ou communication scientifique ne renfermera quoi que ce soit qui puisse permettre de vous identifier ou d'identifier l'entreprise pour laquelle vous travaillez. Dans le cas contraire, votre permission vous sera demandée au préalable.

Les données recueillies seront conservées, sous clé, pour une période n'excédant pas 5 ans. Après cette période, les données seront détruites de manière sécuritaire. Aucun

renseignement permettant d'identifier les personnes qui ont participé à l'étude n'apparaîtra dans aucune documentation.

À des fins de surveillance et de contrôle, votre dossier de recherche pourrait être consulté par une personne mandatée par le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines, ou par des organismes gouvernementaux mandatés par la loi. Toutes ces personnes et ces organismes adhèrent à une politique de confidentialité.

Enregistrement audio

Votre entrevue sera enregistrée numériquement. Il se peut que nous voulions utiliser ces enregistrements, avec votre permission, à des fins de formation et/ou de présentations scientifiques.

Il n'est cependant pas nécessaire de consentir à ce volet pour participer au présent projet. Si vous refusez, les enregistrements vous concernant seront détruits à la fin du projet dans le respect de la confidentialité. Acceptez-vous que les documents audio vous concernant soient conservés à des fins de formation et/de présentations scientifiques? Encerchez votre réponse :

Oui

Non

Résultats de la recherche et publication

Vous serez informé des résultats de la recherche et des publications qui en découleront, le cas échéant. Nous préserverons l'anonymat des personnes ayant participé à l'étude.

Études ultérieures

Il se peut que les résultats obtenus suite à cette étude donnent lieu à une autre recherche. Dans cette éventualité, autorisez-vous les responsables de ce projet à vous contacter à nouveau et à vous demander si vous êtes intéressé à participer à cette nouvelle recherche? Encerchez votre réponse :

Oui

Non

Surveillance des aspects éthiques et identification du président du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines

Le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke a approuvé ce projet de recherche et en assure le suivi. De plus, il approuvera au préalable toute révision et toute modification apportée au formulaire d'information et de consentement, ainsi qu'au protocole de recherche.

Vous pouvez parler de tout problème éthique concernant les conditions dans lesquelles se déroule votre participation à ce projet avec la responsable du projet ou expliquer vos préoccupations au président(e) du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines, en communiquant par l'intermédiaire de son secrétariat au numéro suivant (retiré).

Consentement libre et éclairé

Je, _____ (nom en lettres moulées), déclare avoir lu et/ou compris le présent formulaire et j'en ai reçu un exemplaire. Je comprends la nature et le motif de ma participation au projet. J'ai eu l'occasion de poser des questions auxquelles on a répondu, à ma satisfaction.

Par la présente, j'accepte librement de participer au projet.

Signature de la participante ou du participant :

Fait à _____, le _____
20____.

Déclaration de responsabilité des chercheurs de l'étude

Je, _____, chercheuse principale de l'étude, déclare que les chercheurs collaborateurs ainsi que mon équipe de recherche sommes responsables du déroulement du présent projet de recherche. Nous nous engageons à respecter les obligations énoncées dans ce document et également à vous informer de tout élément qui serait susceptible de modifier la nature de votre consentement.

Signature de la chercheuse principale de l'étude :

Fait à _____, le _____
20____.

Déclaration du responsable de l'obtention du consentement (si différent de la chercheuse principale)

Je, _____, certifie avoir expliqué à la participante ou au participant intéressé(e) les termes du présent formulaire, avoir répondu aux questions qu'il ou qu'elle m'a posées à cet égard et lui avoir clairement indiqué qu'il ou qu'elle reste, à tout moment, libre de mettre un terme à sa participation

au projet de recherche décrit ci-dessus. Je m'engage à garantir le respect des objectifs de l'étude et à respecter la confidentialité.

Signature :

Fait à _____, le _____
20_____.

