

**Université de Montréal**

**Développement du leadership international dans les multinationales :  
les effets des programmes de mobilité internationale.**

**Par :**  
***Amineta Blondin BEYE***

**École de relations industrielles  
Faculté des Arts et des Sciences**

**Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures  
En vue de l'obtention du grade de maîtrise  
en relations industrielles**

**Janvier 2005**



**Copyright, Amineta Blondin Beye, 2005**

HD

4815

U54

2005

v. 004

## AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

## NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

**Université de Montréal  
Faculté des études supérieures**

**Ce mémoire intitulé :  
Développement du leadership international dans les multinationales :  
les effets des programmes de mobilité internationale.**

**Présenté par :  
*Amineta Blondin BEYE***

**A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :**

**Michel Brossard  
Président-rapporteur**

**Tania Saba  
Directeur de recherche**

**Vincent Rousseau  
Membre du jury**

## SOMMAIRE

L'instauration des accords de libre-échange entre les pays ainsi que la constitution de blocs économiques puissants ont emmené les entreprises à renforcer leur pouvoir concurrentiel à l'échelle mondiale.

En effet, ces entreprises internationales créent de nombreux sites de production tout en s'engageant dans des partenariats et des alliances stratégiques. Les acquisitions et les fusions d'entreprises, ainsi que la forte compétition ont contribué à l'ouverture des marchés nationaux, favorisant ainsi la croissance des flux de capitaux mondiaux et des investissements directs à l'étranger. La technologie a joué un rôle prépondérant dans l'accélération du phénomène de la globalisation. Or, tous ces changements environnementaux influencent les milieux organisationnels au sein desquels émergent de nouvelles problématiques dont, le besoin d'un nouveau type de gestionnaires capables de travailler dans un contexte international, fortement compétitif et d'une grande complexité. Selon les études qui se sont penchées sur la question, le gestionnaire international doit développer des compétences précises, notamment, la capacité de s'adapter à une nouvelle culture, des compétences lui permettant de développer une mentalité internationale, en plus des compétences personnelles, relationnelles et professionnelles.

L'objectif premier de cette recherche est de se pencher sur une question qui a fait l'objet de peu de recherches empiriques. Ainsi, ce mémoire s'attache à mieux comprendre les enjeux et les conditions de développement des compétences de leadership international grâce aux programmes de mobilité internationale auprès des gestionnaires internationaux.

Pour y parvenir, nous avons effectué des entrevues auprès de 13 cadres ayant une expérience internationale au sein d'une compagnie pétrolière américaine. Nous avons commencé par identifier les programmes de mobilité internationale auxquels ils avaient accès et comment ils sont définis. Ensuite, nous avons analysé les liens entre ces programmes de mobilité internationale et les compétences de leadership international que les gestionnaires ont développées. En dernier lieu, nous avons identifié les conséquences individuelles et organisationnelles du développement du leadership international.

Nous avons constaté que les programmes de mobilité internationale facilitent le développement des différentes compétences de leadership international dans certaines circonstances: lors d'au moins deux affectations internationales à long terme en Afrique, en Asie pacifique et en Europe. Il faut également ajouter que gérer des opérations internationales ou encore mettre en place des pratiques de gestion, contribuent au développement des compétences de leadership international. Nous avons noté que transférer des connaissances ou des pratiques lors des affectations internationales à court terme aide à améliorer les compétences personnelles, relationnelles et professionnelles. Nous avons finalement constaté que le programme de rotation ne favorisait pas, dans notre cas, le développement des compétences liées à l'adaptation culturelle et à la mentalité internationale.

Enfin, nous avons pu constater que les conséquences individuelles et organisationnelles du développement du leadership international pouvaient avoir un impact positif ou négatif. En effet, nous avons relevé que les gestionnaires, suite aux différentes affectations internationales, ont été dans une certaine mesure susceptibles

d'améliorer leur satisfaction au travail, mais sont également plus sollicités par des entreprises sur le marché du travail. Nous avons également remarqué que la compagnie a enregistré des résultats plutôt encourageants depuis quelques années grâce aux opérations internationales et donc indirectement au développement des compétences internationales de ses ressources humaines. La compagnie a amélioré ses relations avec les acteurs des pays hôtes, soit par son implication à leur développement économique et social, soit par le respect des ententes signées avec les gouvernements concernés.

Mots clés: stratégie internationale, programme de mobilité internationale, affectation internationale, compétences de leadership international, industrie pétrolière

## SUMMARY

The signing of free trade agreements, have all lead to the emergence of a new world market economy. They have also increased companies' competitiveness worldwide, making easier the creation of powerful economics blocks.

Within this global market economy, we have noticed that companies with international operations are leaders in their respective industries. They have created plants and have taken part in numerous partnerships and strategic alliances. The companies' mergers and acquisitions processes and their competitiveness have helped their entries into national markets. It has also contributed to the important increase of capital flows around the world, and foreign direct investment. Technology has lead to the sharp increase in the globalization. All these environmental changes have influenced the emergence of new organizational challenges such as the need for a new type of manager, capable of working in a highly competitive, complex and global environment. Studies on this matter have found that the global manager should develop a specific skill-set, such as cultural awareness, a global mindset, and personal, relational and professional skills.

The main goal of this is to visit a question that has not been empirically analyzed. Indeed, this thesis tries to understand the issues and development processes of international leadership skills, through international mobility programs. To do so, we had interviewed thirteen managers, who had previously experienced international assignments within American oil and Gas Company. We have identified the company's international mobility programs and have analyzed the relationship between these programs and the



international leadership skills that had been selected. At last, we have identified the organizational and individual consequences of international leadership skills development.

We have noticed, after the analysis, that international mobility programs can help develop international leadership skills with at least two long-term international assignments. These assignments should preferably take place in Africa, Pacific Asia or Europe. To be more efficient, international expatriates attending these assignments should have had to manage international business units and set up practices and policies. It is also important to mention the fact that transferring knowledge or practices during short-term assignments could help improving personal, relational and professional skills. We have demonstrated that rotational assignment, which is specific to the oil and gas industry, may not help developing cultural awareness and global mindset.

Finally, we have noticed that organizational and individual consequences of international leadership skills development could have positive or/and negative impacts. Indeed, we have pointed out that managers, attending international assignments had been able to improve their job satisfaction. They are also more attractive to suitors on the job market. We have noted that the company has increased its financial results, due to the human resources international skills development program. The company has also improved his relationship with the actors of the host-counties by his involvement in the social and economic developments and the respect of their governments' agreements.

Keywords: international strategies, international mobility programs, international assignments, international leadership skills, oil industry.

## SUMMARY

The signing of free trade agreements, have all lead to the emergence of a new world market economy. They have also increased companies' competitiveness worldwide, making easier the creation of powerful economics blocks.

Within this global market economy, we have noticed that companies with international operations are leaders in their respective industries. They have created plants and have taken part in numerous partnerships and strategic alliances. The companies' mergers and acquisitions processes and their competitiveness have helped their entries into national markets. It has also contributed to the important increase of capital flows around the world, and foreign direct investment. Technology has lead to the sharp increase in the globalization. All these environmental changes have influenced the emergence of new organizational challenges such as the need for a new type of manager, capable of working in a highly competitive, complex and global environment. Studies on this matter have found that the global manager should develop a specific skill-set, such as cultural awareness, a global mindset, and personal, relational and professional skills.

The main goal of this is to visit a question that has not been empirically analyzed. Indeed, this thesis tries to understand the issues and development processes of international leadership skills, through international mobility programs. To do so, we had interviewed thirteen managers, who had previously experienced international assignments within American oil and Gas Company. We have identified the company's international mobility programs and have analyzed the relationship between these programs and the

# TABLE DES MATIÈRES

<b>TABLE DES MATIÈRES</b>	<b>VIII</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b>	<b>XII</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b>	<b>XV</b>
<b>REMERCIEMENTS</b>	<b>XVI</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE I: REVUE DE LITTÉRATURE</b>	<b>8</b>
<b>1.1. Le leadership international</b>	<b>8</b>
1.1.1 Définition du leadership international	9
1.1.2 Les caractéristiques du leader international	11
1.1.3 Les rôles du leader international	12
1.1.4 Les compétences du leader international	15
<b>1.2. Les programmes de mobilité internationale et le développement du leadership international</b>	<b>20</b>
1.2.1 Les stratégies internationales et les programmes de mobilité internationale	20
1.2.2 Les différents programmes de mobilité internationale favorisant le développement du leadership international et leurs rôles	24
<b>1.3. Les conséquences individuelles et organisationnelles du développement du leadership international</b>	<b>29</b>
1.3.1 Les conséquences individuelles	29
1.3.2 Les conséquences organisationnelles	31
<b>CHAPITRE II: PROBLÉMATIQUE, MODÈLE ET QUESTION DE RECHERCHE</b>	<b>32</b>
<b>2.1. Problématique de recherche</b>	<b>32</b>
<b>2.2. Objectif et intérêt de la recherche</b>	<b>35</b>
<b>2.3. Modèle de recherche</b>	<b>36</b>
<b>2.4. Les questions et hypothèses de recherche</b>	<b>40</b>
2.4.1 Questions de recherche	40
2.4.2 Les hypothèses	40

<b>CHAPITRE III: MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE</b>	<b>42</b>
3.1. La stratégie de recherche	42
3.2. La population	43
3.3. Intérêt du choix de la compagnie CT	43
3.4. L'opérationnalisation du modèle de recherche	45
3.5. L'instrument de mesure	51
3.6. La méthodologie d'analyse	53
<b>CHAPITRE IV: LES RÉSULTATS</b>	<b>56</b>
4.1. Le profil de la compagnie CT	57
4.1.1 Les opérations internationales de CT	57
4.1.2 La structure organisationnelle et le degré de contrôle des filiales	59
4.1.3 La stratégie internationale de CT	63
4.2. Les programmes de mobilité internationale de CT	65
4.3. Le profil des gestionnaires, les caractéristiques des affectations internationales et les compétences de leadership international développées	69
4.3.1 Le profil démographique	69
4.3.2 Les caractéristiques des affectations internationales	71
4.3.2.1 Les rôles joués lors des affectations internationales	71
4.3.2.2 Les types d'affectations internationales	73
4.3.2.3 Les régions visitées lors des affectations internationales	74
4.3.3 Les compétences de leadership international	75
4.4. Les incidences des programmes de mobilité internationale sur le développement des compétences internationales	79
4.4.1 Le lien entre le rôle joué lors des affectations internationales et les compétences de leadership international développées	80
4.4.1.1 Le lien entre les rôles joués lors des affectations internationales à long terme et les compétences de leadership international développées	80
4.4.1.2 Le lien entre les rôles joués durant les affectations internationales à court terme et les compétences de leadership international développées	93
4.4.1.3 Le lien entre les rôles joués durant la rotation et les compétences de leadership international développées	98

4.4.2	Le nombre d'affectations internationales et les types des compétences de leadership international développées _____	100
4.4.2.1	Le nombre d'affectations internationales à long terme et les compétences de leadership international développées _____	100
4.4.2.2	Le nombre d'affectations internationales à court terme et les compétences de leadership international développées _____	106
4.4.3	Le Lien entre le lieu de l'affectation internationale et les types de compétences de leadership international développées _____	113
4.4.3.1	La région de l'Europe et les compétences de leadership international développées _____	113
4.4.3.2	La région de l'Afrique et les compétences de leadership international développées _____	116
4.4.3.3	La région de l'Amérique latine et les compétences de leadership international développées _____	119
4.4.3.4	La région de l'Asie pacifique et les compétences de leadership international développées _____	121
4.4.3.5	La région de l'Amérique du Nord et les compétences de leadership international développées _____	123
4.4.4	Le lien entre le type d'affectations internationales et les compétences de leadership international _____	125
<b>4.5.</b>	<b>Le développement des compétences de leadership international et les conséquences individuelles et organisationnelles _____</b>	<b>132</b>
4.5.1	Le développement des compétences de leadership international et les conséquences individuelles _____	132
4.5.2	Le développement des compétences de leadership international et les conséquences organisationnelles _____	135
	<b><i>CHAPITRE V: DISCUSSION</i> _____</b>	<b>137</b>
<b>5.1.</b>	<b>Le lien entre les stratégies internationales de CT et les programmes de mobilité internationale _____</b>	<b>138</b>
<b>5.2.</b>	<b>Les incidences des programmes de mobilité internationale sur les compétences de leadership international développées _____</b>	<b>141</b>
5.2.1	Les compétences de leadership international développées _____	141

5.2.2	L'importance des rôles joués lors des affectations internationales sur le développement des compétences de leadership international _____	142
5.2.3	L'importance du nombre d'affectations internationales sur le développement des compétences de leadership international _____	147
5.2.4	L'importance du lieu des affectations internationales sur le développement des compétences de leadership international _____	150
5.2.5	L'importance du type d'affectations internationales sur le développement des compétences de leadership international _____	152
<b>5.3.</b>	<b>Les conséquences individuelles et organisationnelles du développement des compétences de leadership international _____</b>	<b>153</b>
	<b><i>CONCLUSION</i> _____</b>	<b><i>156</i></b>
	<b><i>RÉFÉRENCES</i> _____</b>	<b><i>160</i></b>
	<b><i>ANNEXE 1: grille d'entrevue</i> _____</b>	<b><i>XVII</i></b>

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1: Les stratégies internationales _____	37
Tableau 2.2: Les programmes de mobilité internationale _____	38
Tableau 2.3: Les compétences de leadership international _____	38
Tableau 2.4: Les conséquences individuelles et organisationnelles _____	39
Tableau 3.1: Les stratégies internationales _____	46
Tableau 3.2: Les programmes de mobilité internationale _____	48
Tableau 3.3: Les compétences de leadership international _____	49
Tableau 3.4: Les conséquences individuelles et organisationnelles _____	50
Tableau 4.1: L'état de la relation entre les gestionnaires des filiales et le siège social _	61
Tableau 4.2: Les informations personnelles des répondants. _____	70
Tableau 4.3: Le rôle des gestionnaires lors des affectations internationales _____	72
Tableau 4.4: Les types d'affectations internationales _____	73
Tableau 4.5: La région de l'affectation internationale _____	75
Tableau 4.6: La capacité de s'adapter à une nouvelle culture _____	76
Tableau 4.7: Les compétences liées à la mentalité internationale _____	76
Tableau 4.8: Les compétences personnelles développées _____	77
Tableau 4.9: Les compétences relationnelles développées _____	78
Tableau 4.10: Les compétences professionnelles développées _____	78
Tableau 4.11: Le lien entre le rôle de gestion et les compétences de leadership international développées lors de l'affectation internationale à long terme _____	83
Tableau 4.12: Le lien entre le rôle de conseiller et les compétences de leadership international développées lors de l'affectation internationale à long terme _____	85
Tableau 4.13: Le lien entre le rôle de conception, de création ou de développement et les compétences de leadership international développées lors de l'affectation internationale à long terme _____	88

Tableau 4.14: Le lien entre le rôle de transfert et les compétences de leadership international développées lors de l'affectation internationale à long terme	90
Tableau 4.15: Le lien entre le rôle de mise en place et les compétences de leadership international développées lors de l'affectation internationale à long terme	92
Tableau 4.16: Le lien entre le rôle de gestion ou le rôle de contrôle et les compétences de leadership international développées lors de l'affectation internationale à court terme	95
Tableau 4.17: Le lien entre le rôle de transfert et les compétences de leadership international développées lors de l'affectation internationale à court terme	97
Tableau 4.18: Le lien entre le rôle de gestion et les compétences de leadership international développées lors de la rotation	99
Tableau 4.19: Le lien entre une affectation internationale à long terme et les compétences de leadership international développées	102
Tableau 4.20: Le lien entre deux affectations internationales à long terme et les compétences de leadership international développées	104
Tableau 4.21: Le lien entre plus de deux affectations internationales à long terme et les compétences de leadership international développées	105
Tableau 4.22: Le lien entre une affectation internationale à court terme et les compétences de leadership international développées	108
Tableau 4.23: Le lien entre deux affectations internationales à court terme et les compétences de leadership international développées	110
Tableau 4.24: Le lien entre plus de deux affectations internationales à court terme et les compétences de leadership international développées	112
Tableau 4.25: Le lien entre la région de l'Europe et les compétences de leadership international développées	115
Tableau 4.26: Le lien entre l'affectation internationale en Afrique et les compétences de leadership international développées	118



Tableau 4.27: Le lien entre l'affectation internationale en Amérique latine et caraïbe et les compétences de leadership international développée _____	120
Tableau 4.28: Le lien entre l'affectation internationale en Asie et pacifique et les compétences de leadership international développées _____	122
Tableau 4.29: Le lien entre l'affectation internationale en Amérique du Nord et les compétences de leadership international développées _____	124
Tableau 4.30: Le lien entre les types d'affectations internationales et les compétences de l'adaptation culturelle développées _____	125
Tableau 4.31: Le lien entre les types d'affectations internationales et les compétences liées à la mentalité internationale développées _____	127
Tableau 4.32: Le lien entre les types d'affectations internationales et les compétences personnelles développées _____	129
Tableau 4.33: Le lien entre les affectations internationales et les compétences relationnelles développées _____	130
Tableau 4.34: Le lien entre les types d'affectations internationales et les compétences professionnelles développées _____	131

## **LISTE DES FIGURES**

Figure 1: Modèle de recherche \_\_\_\_\_ 36

## REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier très sincèrement ma directrice de recherche, madame Tania Saba, qui a su, par son expérience et sa patience, me guider et m'encourager tout au long de la réalisation de ce mémoire. Encore une fois, merci madame Saba d'avoir rendu possible la réalisation de ce mémoire

Je tiens également à remercier ma famille, ma mère, Kadiatou qui m'a toujours soutenue. À, mon frère Mamadou, à qui je dédie ce mémoire, merci pour tout ce que tu as fait afin que je puisse réaliser ce travail. Aida, Alassane et Fatim merci du fond du cœur pour votre soutien moral et votre amour, que je sais inconditionnel.

Je remercie Kirsten Solomon ainsi que tous les gestionnaires qui m'ont consacré leur temps précieux afin que je puisse réaliser ma collecte de données pour effectuer ce travail.

Un grand merci à messieurs Vincent Rousseau et Michel Brossard, pour leurs précieux suggestions et commentaires qui ont permis d'enrichir la qualité de ce mémoire.

Je dois également remercier les dirigeants de Sonangol, ainsi que l'équipe de WAMSI Inc., qui m'ont soutenue financièrement durant ces dernières années.

Enfin, un grand merci à tous mes amis, et particulièrement Karl, Tako, et Essy qui ont toujours été à mes côtés pour m'encourager.

## INTRODUCTION

La globalisation est un processus par lequel la population mondiale devient interconnectée dans toutes ses facettes: culturelle, économique, politique et environnementale (Lodge, 1995, p.6). Elle crée de nombreuses opportunités, tout en intensifiant la compétition et les menaces entre les entreprises (Dowling et al., 2000).

L'effondrement du communisme et la réunification de l'Allemagne ont permis l'émergence d'un nouveau concept, celui d'une Europe plus étendue. Parallèlement, un accord de libre échange entre les États-Unis et le Canada a été conclu en 1989. Ce changement crée non seulement un nouveau marché important, mais a constitué aussi une occasion pour les entreprises de renforcer leur pouvoir concurrentiel à l'échelle mondiale. Ainsi, différents pays ont érigé, au fur et à mesure, des blocs économiques, tous aussi puissants les uns que les autres. Cette perspective de la division du monde en blocs économiques a entraîné une internationalisation des activités économiques (Barham et Oates, 1993). Ce système de libre échange a permis aux gouvernements de restructurer leurs économies tout en optant pour la libéralisation, la privatisation et les investissements dans des secteurs de production plus rentables (Ali, 2000).

L'Union européenne constitue un de ses puissants blocs économiques au monde. Cette puissance s'est renforcée avec l'instauration d'une monnaie unique en janvier 2000. L'accord de libre échange nord américain (ALENA), l'Union économique monétaire ouest africaine (UEMOA) et l'Association des nations de l'Asie du sud-est

(ASEAN) constituent des blocs économiques tout aussi importants. Leur développement favorise la concurrence et donne lieu à de nouveaux défis pour les entreprises internationales (Ali, 2000; Evans et al., 2002). L'environnement mondial fait parallèlement face à une croissance des flux de capitaux mondiaux et des investissements directs à l'étranger. Cette nouvelle réalité encourage l'ouverture des marchés nationaux et l'implantation des entreprises internationales partout à travers le monde. En 1998, les entrées de capitaux étrangers dans les pays en voie de développement étaient évaluées à près de \$654 milliards (Ali, 2000). Ces données montrent l'importance et l'étendue des activités de ces entreprises qui contribuent à une plus grande intégration des marchés et des économies locales (Gray, 1998; cité dans Ali, 2000).

Les auteurs qui se sont intéressés à la globalisation des entreprises sont d'avis que le nouveau marché est complexe, contradictoire, ambigu et imprévisible (Ali, 2000 ; Barham et Oates, 1991; Bartlett et Ghoshal, 1992; Dowling et al., 1999; Evans et al., 2002 ; Marquardt et Berger, 2000). Ces différents changements au niveau économique, social et technologique affectent sans doute le marché du travail, le rôle et les attentes des travailleurs (Marquardt et Berger, 2000).

Au sein de ce marché mondial, les entreprises internationales jouent un rôle important. Le rapport des Nations Unies dénombre 60 000 compagnies internationales qui comptent près de 500 000 filiales à l'étranger (UNCTAD, 1999b; Ali, 2000). De plus, les entreprises qui créent des sites de production et s'engagent dans des partenariats

et des alliances stratégiques, sont de plus en plus nombreuses. Entre 1997 et 1998, le nombre d'acquisitions et de fusions a fortement augmenté (Leclerc, 2003). Citons, à titre d'exemple, l'acquisition de Chrysler Corporations par Daimler-Benz, la fusion de British Petroleum et d'Amoco, l'acquisition de British Cell-phone Operator Orange PLC par France Telecom. Citons également l'acquisition par Deutsche Telekom, Nippon Telegraph et Telephone Corp de nouveaux partenaires et ce, dans le but de réduire les prix et de pénétrer de nouveaux marchés (Andrews, 2000; Baker et Capell, 2000; Reed et al., 2000; Shillingford 2000; Vitzhum 2000). Ainsi, les entreprises sont en proie à une compétition plus vive, contrairement à une époque au cours de laquelle les entreprises américaines et anglaises détenaient le monopole des finances et du commerce international (Ali, 2000).

La technologie a joué un rôle prépondérant dans l'accélération du phénomène de la globalisation. Ainsi, la technologie est de plus en plus utilisée par les entreprises pour faciliter les différentes transactions et opérations effectuées à travers le monde. Les nouvelles technologies de la communication et de l'information, tels que l'Internet, les intranets et la télécommunication constituent des moyens de transfert d'informations et de prises de décisions importantes (Ali, 2000; Mockler, 2002). De plus, les employés ont accès à de meilleures méthodes d'apprentissage, à des connaissances organisationnelles facilement accessibles (Kidger, 2002) et sont amenés à apprivoiser les nouveaux outils technologiques (Marquardt et Berger, 2000). Les capacités organisationnelles permettant aux entreprises de survivre et d'être à l'affût de la compétition sont tributaires des compétences de leurs employés. Nous constatons, par exemple, l'émergence sur le plan

mondial d'un nouveau type de main-d'œuvre, notamment dans le secteur des services (Marquardt et Berger, 2000). En effet, l'application de nouveaux outils et de nouvelles techniques de gestion qui caractérisent le secteur des services facilitent les relations entre les différentes activités de l'organisation et génèrent une économie d'échelle considérable (UNCTAD, 1996; cité dans Ali, 2000). Compte tenu de cette nouvelle réalité, les entreprises doivent embaucher des personnes ayant les connaissances et les compétences techniques requises. Il s'agit de personnes faisant preuve d'ouverture d'esprit et d'une grande capacité d'adaptation aux changements.

Les changements environnementaux influencent les milieux organisationnels au sein desquels émergent de nouvelles problématiques qui portent sur les valeurs éthiques, les compétences, les connaissances des futurs leaders internationaux (Kho, 2001; Marquardt et Berger, 2000; Mockler, 2002). Dans un contexte économique mondial marqué par l'interdépendance des opérations, les entreprises doivent être en mesure de répondre aux changements et de satisfaire les demandes locales (Prahalad et Doz, 1986; Yeung et Ready, 1995). Pour ce faire, elles doivent revoir leurs structures, leurs stratégies et les pratiques de mobilité internationale de leur main-d'œuvre. Elles doivent s'assurer de la maîtrise des compétences requises par les gestionnaires internationaux dans un environnement versatile et complexe (Paauwe et Dewe, 1995). Un nouveau type de gestionnaire capable de travailler dans un contexte changeant où les entreprises tendent de plus en plus vers des structures de types «transnationales» et matricielles devient indispensable (Kidger, 2002). Selon les études, ce gestionnaire international

devrait aussi avoir une mentalité internationale<sup>1</sup>. Il devrait être visionnaire et sensible aux diversités culturelles. Il doit motiver les employés et développer leur sentiment d'appartenance à la culture organisationnelle (Bartlett et Ghoshal, 1990; Barham et Oates, 1991; Kotter 1990; Kho, 2001; Marquardt et Berger, 2000; Mockler, 2002).

Ce mémoire vise à mieux comprendre les enjeux et les conditions de développement des compétences de leadership international auprès des gestionnaires internationaux. Pour y parvenir, les différents types de programmes de mobilité internationale et leur cohérence avec la stratégie internationale de l'organisation seront étudiés dans un premier temps. Ensuite, nous expliquerons l'influence des programmes de mobilité internationale sur la capacité des entreprises à développer un leadership international. Plus précisément, nous tenterons d'identifier les compétences de leadership international susceptibles d'être développées par le biais d'affectations internationales. En dernier lieu, nous soulignerons les conditions de succès du développement du leadership international et ses conséquences tant sur le plan organisationnel qu'individuel.

La démarche que nous allons adopter est exploratoire étant donné le nombre limité de recherches empiriques sur le sujet. Il est vrai que les recherches qui traitent des questions d'efficacité des programmes de développement du leadership international sont nombreuses. Cependant, celles établissant un lien entre les pratiques de mobilité internationale et le développement des compétences de leadership international sont

---

<sup>1</sup> Traduction de Global Mindset



encore au stade conceptuel (Adler et al., 1992; Evans, 1992; Pucik, 1992; Yeung et al., 1995). Notre contribution sera de déterminer la capacité des différentes affectations internationales à développer les compétences de leadership international en nous basant sur des entrevues effectuées auprès de treize gestionnaires internationaux.

Ce mémoire est composé de cinq chapitres. Dans le premier chapitre, nous examinerons tout d'abord, la notion de leadership international qui englobe les caractéristiques, les rôles et les compétences requises des leaders internationaux. Ensuite, nous traiterons des programmes de mobilité internationale, des stratégies internationales qui les influencent et de ceux favorisant le développement des compétences de leadership international. Enfin, nous traiterons des conséquences individuelles et organisationnelles du développement du leadership international. Dans le deuxième chapitre, nous ferons état de la problématique, de l'intérêt et de l'objectif de la recherche, du modèle d'analyse, des questions de recherche ainsi que des hypothèses. Le troisième chapitre définira la méthodologie de recherche, ainsi que l'opérationnalisation du modèle de recherche. Le quatrième chapitre présentera les résultats des différentes analyses qui nous permettront de dresser le portrait des programmes de mobilité, de leur alignement avec les stratégies internationales et de leur capacité à développer des compétences de leadership international chez les expatriés. Seront également abordées dans ce chapitre, les conséquences individuelles et organisationnelles du développement de compétences de leadership international chez les cadres expatriés. Enfin, le cinquième chapitre abordera la discussion des résultats. Il sera tout d'abord question de la relation entre les stratégies internationales et les

programmes de mobilité internationale. Ensuite, nous expliquerons dans quelle mesure les programmes de mobilité internationale peuvent faciliter le développement des compétences de leadership international. Enfin, nous répondrons à la question relative aux conséquences individuelles et organisationnelles du développement des compétences de leadership international. Nous concluons ce mémoire en rappelant les principaux résultats ainsi que les mérites de la recherche, ses limites et les pistes de recherches futures.

## **CHAPITRE I: REVUE DE LITTÉRATURE**

Nombreux sont les écrits sur les compétences de leadership et les programmes d'expatriation, mais peu d'ouvrages établissent la relation entre les deux (Evans, 1992; Kho, 2001; Suutari, 2002). Dans ce premier chapitre consacré à la revue de littérature, nous aborderons tout d'abord, la notion de leadership international, les caractéristiques, les rôles et les compétences requises des leaders internationaux. Ensuite, nous décrirons les stratégies internationales et leur influence sur la détermination des types de programmes de mobilité internationale. Nous terminerons en identifiant les conséquences individuelles et organisationnelles du développement du leadership international.

### **1.1. Le leadership international**

Le leadership international est une aptitude fortement recherchée chez les gestionnaires qui doivent travailler au sein d'entreprises internationales évoluant dans un environnement complexe et changeant (Evans et al., 2002). Différents auteurs reconnaissent l'urgence de développer des leaders internationaux dotés des compétences nécessaires visant à élaborer et à implanter les stratégies établies des entreprises internationales (Alldredge et Nilan 2000; Bartlett et Ghoshal, 1992; Suutari, 2002) :

« As a result, the success and survival of global corporations is predicted by the capacity of leaders to create and sustain tangible value for their customers and to maintain the strategic agility required to respond to new opportunities at a moment's notice» (Yeung et Ready, 1995, p. 531).

### ***1.1.1 Définition du leadership international***

Le leadership international fait généralement référence à différentes caractéristiques dont les habiletés et les compétences qui dépendent dans une certaine mesure, de la stratégie et de la structure de l'entreprise dans laquelle évolue le gestionnaire (Barham et Oates, 1991; Kent et al., 2001; Marquardt et Berger, 2000; Yeung et Ready, 1995). Plusieurs définitions du leadership international sont proposées. Evans (1992) définit le leadership international comme une façon de penser; un état d'esprit. Evans et al. (2002) décrivent le leader international comme étant un gestionnaire qui a pour mandat d'établir des directives, de diriger, d'inspirer et de motiver les employés. Il doit établir ses propres objectifs et être déterminé à les atteindre.

Il existe différents types de leadership international. Evans et al. (2002) citent les leaderships transformationnel, charismatique, visionnaire et mobilisateur («empowering») comme étant des formes de leadership international. Tout d'abord, le leadership transformationnel selon Bass (1985, cité dans Özaralli, 2003) est le style de leadership qui favorise l'enseignement, la délégation de responsabilités aux employés et l'encadrement de ces derniers. Le leader transformationnel est celui qui s'assure que ses subordonnés utilisent efficacement leurs connaissances, leurs expériences pour atteindre

les objectifs et la vision de l'organisation. Le leader transformationnel motive, stimule et donne du feedback aux subordonnés, leur permettant de se réaliser et de respecter leur travail. Il les traite individuellement afin de développer plus efficacement leurs compétences personnelles et professionnelles. Il constitue un modèle pour ses subordonnés. Ce type de leader sait créer un environnement stimulant, dynamique et mobilisateur pour ses employés. Le leadership charismatique, selon Avolio et Gibbons (1988, cités dans Kent et al., 2001), réfère au leader qui s'intéresse aux besoins de ses subordonnés qu'il traite sur une base individuelle. Le leader encourage les employés à s'inspirer de leurs meilleures expériences afin de se motiver et les incite à développer leurs compétences. Le visionnaire est le type de leader qui a une vision globale de son entreprise à long terme. Il est doué pour créer des alliances et innover (Alldredge et Nilan, 2000). Le leader mobilisateur est celui capable de déléguer du pouvoir à ses subordonnés pour leur permettre de développer des compétences opérationnelles et prendre plus d'initiatives dans le but de pouvoir lui-même consacrer plus de temps à ses activités de gestion, au développement des affaires et à l'innovation. Ainsi, pour être efficace dans son travail qui s'effectue dans un environnement complexe, le leader international sera amené à exercer ces différents styles de leadership.

Burns (1978, cité dans Kent et al., 2001) définit le leadership comme étant un processus qui unit le leader à ses subordonnés dans la poursuite d'un désir significatif et moral de changement. Le leader doit donc diriger, gérer des employés afin de performer au travail et dans la vie personnelle. Reimer (2000) explique que le leader international a le devoir de développer un sentiment d'engagement des employés envers la vision et la

culture organisationnelle. Le leader international doit motiver ses employés et bâtir une confiance au sein des équipes de travail afin de favoriser le développement d'un esprit innovateur visant l'excellence.

Les définitions du leadership international nous permettent dans une certaine mesure, de mieux préciser les différences entre les notions de «leader» et de «manager», qui selon Kotter (1990), Kent et al. (2001) et Ali (2000) sont indissociables. En effet, le gestionnaire («manager») selon Kotter (1990), gère les situations complexes, en planifiant, en organisant, en gérant ses employés et en résolvant les problèmes. Il prend ses responsabilités et exerce son autorité. Le gestionnaire encourage les employés à être efficaces. Le leader gère le changement. Son rôle de diriger ("leading"), correspond à celui d'établir une direction à suivre, d'aligner les employés sur les objectifs organisationnels, de les motiver et de les inspirer (Kent et al., 2001; Kotter 1990). Le leader a pour objectif d'encourager les autres à faire ce qu'il faut (Yulk, 1998). Les deux notions de manager et de leader sont donc complémentaires et nécessaires dans l'environnement complexe actuel (Kho, 2001).

### ***1.1.2 Les caractéristiques du leader international***

Le leader international est considéré comme un gestionnaire qui a une ouverture d'esprit exceptionnelle, un sens de la curiosité élevé et une patience hors du commun (Bartlett et Ghoshal, 1995; Taylor 1991, cité dans Stanek, 2000). Il est doté d'une mentalité internationale et d'une capacité à s'adapter aux différentes cultures auxquelles

il sera confronté (Barham et Oates, 1991; Caliguiri et al., 2000; Evans et al., 2002 ; Marquardt et Berger, 2000). La compréhension et l'acceptation de la diversité culturelle constituent des caractéristiques importantes du leader international. Comme le mentionnent Evans et al. (2002), les notions de leadership et de management sont étroitement liées à l'acceptation et à la compréhension de la diversité culturelle. Une étude, menée par Laurent (1983), montre que la perception de l'autorité hiérarchique change selon les cultures. Par exemple, dans les pays germanophones, il est extrêmement important que le gestionnaire réponde aux questions que lui posent ses subordonnés, étant donné qu'il est considéré comme étant l'expert technique. Dans les pays anglo-saxons, les employés n'attendent pas du gestionnaire qu'il soit un expert ou un supérieur hiérarchique doté de beaucoup d'autorité. Bien au contraire, la délégation de pouvoir est plus appréciée parce qu'elle laisse aux employés la chance de développer leurs compétences. Au leader international revient la responsabilité de rechercher une nouvelle opportunité d'affaires, de créer des réseaux et d'exercer une influence dominante sur les employés en obtenant leur adhésion active à ses idées, ses orientations et ses projets.

### ***1.1.3 Les rôles du leader international***

Clarifier le rôle du leader international revient à effectuer un lien entre les différents lieux de l'affectation où il a eu des responsabilités hors du pays d'origine et ses différents mandats. En effet, les auteurs s'accordent pour affirmer qu'avant d'être un leader international, le gestionnaire a été un expatrié, car il a dû effectuer de nombreuses

affectations dans différentes filiales afin d'acquérir les connaissances et l'expertise internationales requises dans le cadre de ses fonctions. Il doit avoir une connaissance exhaustive des affaires internationales et une habileté à travailler au sein des filiales de cultures différentes. Il perçoit la compétition comme une opportunité et il est capable de faire l'équilibre entre la demande d'intégration globale et la satisfaction des besoins locaux (Adler et Batholomew, 1992; Bartlett et Ghoshal, 1989, 1992; Pucik 1991; Pucik et Saba, 1998). L'expatrié est un gestionnaire capable d'assumer son rôle lors d'une affectation dans un autre pays et au sein d'une culture différente de la sienne. Cependant, tout expatrié n'est pas forcément destiné à être un leader international efficace.

« The literature reveals that global managers have been expatriate managers at some point in their career, but probably only few expatriates are global managers» (Kho, 2001, p.10).

Certains auteurs identifient plusieurs rôles joués par le leader international (Bartlett et Ghoshal, 1990 et 1992; Derr et Oddou, 1991; Dolan et al., 2002; Kidger, 2002 ; Rhinesmith et al., 1989). Le premier rôle consiste à gérer l'environnement dans lequel le leader international évolue. Pour ce faire, il développe une perspective d'affaires globale, évalue et tente de comprendre les influences internes et externes qui affectent la performance de l'entreprise. Il gère le système présent, l'améliore et le change si nécessaire.

Le deuxième rôle du leader international revient à assurer une bonne gestion de la stratégie compétitive, c'est-à-dire adopter une vision plus intégrée, plus globale,



permettant ainsi aux ressources et aux composantes de l'entreprise de s'adapter à son nouvel environnement. D'ailleurs, l'adaptation aux besoins locaux constitue l'un des éléments de succès des entreprises internationales et l'intégration des marchés mondiaux (Bartlett et Ghoshal, 1990; Kidger, 2002).

Comme troisième rôle, le leader international gère la versatilité organisationnelle. Il doit continuellement s'ajuster aux changements de structures et de stratégies dictées par les changements économiques. Le leader international prend des risques calculés afin de maintenir la compétitivité de l'entreprise.

La mission d'expansion correspond à un quatrième rôle que le leader international est appelé à assumer. Ce rôle est essentiel, dans la mesure où le leader international est responsable d'assumer le développement organisationnel des unités d'affaires et est également en charge du développement des nouveaux marchés. Il doit être sensible aux diversités culturelles, gérer et inciter tous les employés à performer en faisant abstraction de leurs origines culturelles. Le développement du sentiment d'appartenance ainsi que le partage des valeurs, des croyances et des cultures de l'entreprise sont classés parmi les priorités du leader international (Derr et Oddou, 1991 cités dans Dolan et al., 2002).

Le leader international doit dans un cinquième rôle, développer des programmes susceptibles d'aider à l'acceptation du changement. Il s'agit des programmes de

formation et des politiques visant à maintenir la confiance et à assurer la loyauté envers l'entreprise en période de changements.

Comme sixième rôle, le leader international doit transférer l'expertise du siège social vers le pays hôte. Ainsi, il est en mesure d'acquérir de nouvelles habiletés, de nouvelles connaissances et une mentalité internationale (Derr et Oddou, 1991; Dolan et al., 2002).

Ainsi, s'il faut résumer les rôles d'un leader international, celui-ci reviendrait à diriger, inciter, motiver et inspirer les employés à adhérer à la vision globale de l'entreprise et à développer leurs propres connaissances. Le leader international est donc appelé à développer des compétences de gestionnaire, d'expatrié et de leader simultanément dans un environnement complexe et versatile.

#### **1.1.4 Les compétences du leader international**

Le leader international est doté de différentes compétences et habiletés lui permettant de faire face à la complexité des marchés et à la nécessité qu'éprouvent les multinationales à adapter leurs produits et services aux besoins des consommateurs locaux (Kotter, 1990; Reimer, 2000 ; Rhinesmith et al., 1989). Bennis et Nanus (1985, cité dans Washbush et Clements, 1999) utilisent une terminologie, telle l'innovation, l'originalité, la capacité à relever des défis, pour identifier les compétences du leader international.

Le leader international développe cinq types de compétences que Kho (2001) énumère suite à une analyse exhaustive de la littérature. Ces types de compétences correspondent au développement d'une plus grande adaptation culturelle, d'une mentalité internationale, des compétences personnelles, des compétences relationnelles et des compétences professionnelles.

L'adaptation culturelle décrit la sensibilité d'une personne face à une nouvelle culture, son niveau d'intégration et de tolérance vis-à-vis d'une culture autre que la sienne. Le leader international travaille dans un environnement en perpétuel changement, où différentes cultures interagissent. Il doit donc s'adapter, s'identifier et être sensible à la diversité culturelle. Le leader international devrait communiquer facilement avec ses collègues et véhiculer ses idées de façon subtile et toujours respectueuses des valeurs et des croyances des autres. Il devrait vaincre son ethnocentrisme, c'est-à-dire qu'il ne doit pas considérer que sa culture ou sa façon de faire est meilleure que les autres (Barham et Oates, 1991). Le leader international se doit d'être confiant, ouvert d'esprit et apte à gérer les ambiguïtés (Yeung et Ready, 1995; Rhinesmith, 1995).

Le leader international doit avoir une mentalité internationale. La mentalité internationale revient à définir son niveau d'ouverture d'esprit, sa facilité à intégrer les imprévus et les réalités de son environnement de travail. Le leader international doit, selon Evans et al. (2002), être performant au sein de l'entreprise, quelles que soient les fonctions et les filiales dans lesquelles il évolue. Souvent les gestionnaires expatriés sont

ceux qui ont su développer une ouverture d'esprit ainsi qu'une capacité de s'adapter à diverses situations et de développer un réseau d'affaire. Idéalement, tous les employés doivent développer la mentalité internationale afin d'être plus efficaces et performants dans leur quotidien (Evans et al., 2002). Black et al. (1992) confirment que la mentalité internationale peut être examinée de deux façons : psychologique et stratégique. La première consiste à identifier l'habileté et la capacité de travailler avec différentes personnes et au sein de différentes cultures. Pour le leader international, avoir cette ouverture culturelle constitue une opportunité d'apprendre et de mieux comprendre les activités et le fonctionnement de l'entreprise. La deuxième perspective, quant à elle, met l'emphase sur les capacités du leader international à gérer les diverses orientations stratégiques de l'entreprise. Est-ce que le gestionnaire est capable de prendre une décision viable en tenant compte des stratégies, des orientations, des contraintes environnementales et des difficultés rencontrées par les différentes filiales de l'entreprise? Si oui, cela signifie que le leader international a su développer les compétences lui permettant d'assurer l'intégration globale des activités, de répondre aux besoins locaux et de coordonner les activités mondiales. La mentalité internationale inclut l'habileté à gérer les incertitudes environnementales, à équilibrer les tensions et à gérer les flux d'informations (Alldredge et Nilan, 2000; Bartlett et Ghoshal 1989; Barham et Oates, 1991; Yeung et Ready, 1995; Rhinesmith, 1995).

Certains écrits précisent que les compétences personnelles sont liées aux traits de personnalité et aux compétences fondamentales et essentielles (Kho, 2001; Rhinesmith, 1995; Suutari, 2002). Il s'agit de développer des caractéristiques telles qu'être

aventurier, avoir confiance en soi, être motivé, être flexible, avoir du jugement, avoir une capacité intellectuelle, être ouvert d'esprit, être intègre, avoir le désir d'apprendre et d'enseigner. Ces compétences personnelles sont acquises et ne se développent pas nécessairement dans le temps ni à travers les affectations internationales (Alldredge et Nilan, 2000; Caliguiri et al., 2000). Hormis ces compétences personnelles, le leader international est une personne dotée d'une capacité à gérer des situations ambiguës, à prendre des décisions en fonction des facteurs contradictoires, à établir des objectifs et à les réaliser. Il s'intéresse aux expériences internationales. Sa facilité et son désir d'apprendre lui sont utiles pour être toujours informé des dernières innovations dans son domaine d'activité (Alldredge et Nilan, 2000; Caliguiri et al., 2000; Kho, 2001; Rhinesmith, 1995; Suutari, 2002).

Le leader international doit développer des compétences relationnelles. Il doit être capable de communiquer efficacement avec ses collègues provenant de diverses cultures. Il est équitable et respectueux des valeurs, croyances et cultures des autres, ce qui lui permet d'avoir des relations enrichissantes. C'est avec facilité qu'il peut donc se créer un réseau de contacts très utile qui favorise l'accès aux informations les plus importantes au moment opportun. Il est ainsi proactif lors de ses prises de décisions. Il peut constituer des équipes de travail plus diversifiées et efficaces qui échangent des informations plus pertinentes, dans le respect et la confiance (Kho, 2001).

Le leader international doit acquérir des compétences professionnelles (Kho, 2001). Il doit ainsi travailler en fonction des différentes stratégies, visions et objectifs organisationnels et s'adapter aux changements fréquents. Il doit gérer et motiver les employés. Le leader international doit prévoir les opportunités et mobiliser les ressources humaines et matérielles nécessaires afin de maximiser leur utilisation. Pour ce faire, le leader international doit développer des habiletés dans les fonctions de gestion, telles que la gestion financière, la gestion du personnel, le management international. Il doit assurer une certaine polyvalence dans les tâches et fonctions de l'entreprise.

Pour développer ces différentes compétences, le leader international a besoin d'un soutien familial solide. Comme le mentionnent les différentes études sur le sujet (Mendenhall et Black, 1991; Tung, 1981; Suutari, 2001), le soutien de la famille et principalement celui du conjoint(e) est un facteur clef du succès d'une affectation. Il est donc important de s'assurer que la famille bénéficie du soutien de la compagnie lors du déplacement de celle-ci. Cette aide se matérialise par les sessions de formation interculturelle sur le pays hôte, à savoir les questions relatives au système éducatif, les habitudes et coutumes du pays hôte, la langue, le milieu de travail, si le conjoint souhaite travailler et tout le processus administratif.

## **1.2. Les programmes de mobilité internationale et le développement du leadership international**

Les programmes de mobilité internationale implantés initialement pour gérer l'expatriation influencent positivement le développement des compétences de leadership international (Suutari, 2002). Mais, pour être plus efficaces, ces programmes doivent être élaborés en fonction des stratégies internationales et des rôles qui vont être attribués aux gestionnaires internationaux. En effet, les entreprises offrent aux employés des postes à l'étranger pour différentes raisons: contrôler ou diriger la filiale, véhiculer les valeurs et la culture organisationnelle, gérer un problème technique, développer les compétences et les connaissances des gestionnaires des filiales ou développer des compétences de leadership international. Tous ces rôles sont généralement liés à la stratégie internationale adoptée par l'entreprise (Saba et Chua, 1999).

### **1.2.1 Les stratégies internationales et les programmes de mobilité internationale**

Dans les entreprises internationales, définir la stratégie est un enjeu complexe étant donnée l'envergure des opérations. Ali (2000) explique qu'une stratégie organisationnelle dicte les actions des entreprises sur le marché. Elle consiste en un processus de revitalisation continue des activités de l'entreprise qui permet de satisfaire sa position compétitive dans le présent et dans le futur.

Saba (2001, p. 24) définit la stratégie internationale comme étant une stratégie qui tient compte, d'une part, du niveau d'intégration des activités mondiales pour atteindre un maximum de cohérence interne et, d'autre part, du niveau d'adaptation au pays d'accueil pour mieux comprendre les besoins et les exigences locales.

Edstrom et Galbraith (1977) expliquent que le niveau de développement du pays hôte, le développement organisationnel de l'entreprise et la pertinence de l'expérience des cadres, en termes d'années et de responsabilités, ont un effet sur le choix des composantes d'un programme de mobilité internationale. En effet, ces auteurs identifient deux types de contrôle des filiales: le contrôle partagé et le contrôle à 100% de la filiale. Un contrôle partagé implique que le siège social a une influence sur les décisions prises au sein de la filiale. Aussi, il faut que le partage des postes de direction soit effectué équitablement pour que la filiale fonctionne efficacement. Le contrôle à 100% implique que le siège social prend seul les décisions relatives à la gestion de la filiale. Jaussaud et al. (2000) expliquent que le pourcentage de contrôle est souvent déterminé par les stades d'internationalisation. Ainsi, une entreprise qui est à ses premières étapes internationales aura tendance à vouloir contrôler entièrement les décisions de ses filiales. Parallèlement, les postes clefs seront occupés par des gestionnaires en provenance du pays hôte. Lorsque le pays d'accueil se trouve en pays industrialisé, la probabilité d'exercer un moindre contrôle et de laisser plus d'autonomie aux filiales est plus grande. Dans ce cas, les expatriés côtoient des cadres locaux dans la filiale. Dans tous les cas, il est important d'assurer un équilibre salarial et une coopération rigoureuse entre les gestionnaires locaux et les expatriés.



Perlmutter (1969) a identifié trois approches pour définir les stratégies de gestion des ressources humaines qui accompagnent les stratégies internationales. Ces approches, situées sur un continuum, ont un effet sur les pratiques de gestion des ressources humaines, notamment, le développement du leadership international (Dolan et al., 2002 ; Saba, 2001, p. 24).

La première, l'approche ethnocentrique, accompagne la stratégie internationale. Elle est appliquée au sein des entreprises qui ont acquis des filiales à l'étranger, favorisant le contrôle des filiales par le siège social. À cet effet, toutes les techniques, les moyens de gestion et les politiques de gestion des ressources humaines sont transférées du siège social vers les filiales. Le processus décisionnel dépend du siège social. La structure organisationnelle, complexe pour le siège social, mais simple pour les filiales, est centralisée. Les expatriés, plus nombreux, occupent les postes décisionnels au sein des filiales leur permettant ainsi d'acquérir ou de perfectionner leurs connaissances et leurs habiletés.

La deuxième approche, dite polycentrique, accompagne la stratégie multinationale. Dans ce cas, les entreprises développent des divisions internationales et régionales. Le siège social et les unités d'affaires partagent la responsabilité du choix et de l'implantation des politiques et des pratiques de gestion. Les multinationales tentent également d'appivoiser les différences culturelles pour mieux intégrer les activités de l'entreprise aux besoins locaux. L'autorité du siège social sur les filiales est relativement faible. De plus, les postes décisionnels au sein de ces filiales sont occupés par les cadres

locaux. Toutefois, le développement de carrière de ces derniers reste étroitement lié à la région dans laquelle ils évoluent.

La troisième approche, dite géocentrique, accompagne la stratégie transnationale. Cette approche vise à intégrer toutes les activités d'une compagnie en adoptant une vision globale. L'entreprise transnationale concilie une forte intégration des activités et une forte autonomie des filiales. Sa structure organisationnelle, complexe et interdépendante est à la fois centralisée et décentralisée. Le processus décisionnel favorise la collaboration entre les filiales et le siège social. De plus, les affectations deviennent «tri-directionnelles», à savoir du siège social vers la filiale, de la filiale vers le siège social et d'une filiale régionale vers une autre filiale de la même région. La mobilité des talents ne connaît pas de frontières géographiques, tant et aussi longtemps qu'elle contribue au développement organisationnel et individuel. Un des défis de l'entreprise transnationale est alors le développement du leadership international (Dolan et al., 2002; Perlmutter, 1969; Saba, 2001).

Enfin, Jones (2000) et Dolan et al. (2002) ont identifié une dernière approche, dite régiocentrique, qui accompagne la stratégie globale. Cette approche correspond à l'émergence des blocs régionaux. Les entreprises optant pour cette approche, favorisent l'économie d'échelle, en réduisant les coûts de production et en assurant la standardisation des produits revendus sur le marché global. La structure organisationnelle tend à être centralisée. La mobilité internationale des cadres locaux se limite alors aux pays d'une même région géographique (Jaussaud et al., 2000 ; Ondrack,

1985). La communication via la technologie de l'information est très importante, facilitant le transfert des connaissances et des pratiques entre le siège social et les filiales (Jones, 2000).

Ces différentes approches devraient permettre la définition des pratiques, des procédés de travail et des technologies propres à assurer la réussite du processus d'internationalisation des entreprises (Dolan, et al., 2002).

### **1.2.2 Les différents programmes de mobilité internationale favorisant le développement du leadership international et leurs rôles**

Il existe différents programmes de mobilité internationale qui favorisent le développement du leadership international. L'affectation internationale à court terme, l'affectation internationale à long terme les voyages d'affaires à l'étranger ainsi que les équipes de travail internationales comptent comme des programmes qui favorisent le développement du leadership international (Roberts et al., 1998; Suutari, 2002). Le rapatriement, qui consiste à relocaliser un expatrié soit dans une autre filiale soit au siège social, constitue une composante incontournable des programmes de mobilité internationale. Les programmes de mobilité internationale poursuivent des objectifs et répondent aux stratégies internationales précédemment citées (Bartlett et Ghoshal, 1990; Barham et Oates, 1991; Evans et al., 2002; Jaussaud et al., 2000; Kamoche, 1997; Kidger, 2002; Mockler, 2002; Suutari, 2002; Yeung et Ready, 1995).

L'affectation internationale à long terme représente un programme efficace pour développer le leadership international (Pucik, 1995). Elle consiste à muter un gestionnaire à une autre unité de l'entreprise, hors du pays dans lequel il se trouve. Il existe trois types d'affectations internationales à long terme, dont la durée varie entre trois et cinq ans (Roberts et al., 1998). Le premier type, l'expatriation, consiste à transférer le leader international vers une filiale étrangère pour une durée d'environ trois ans. Cette affectation favorise le développement de certaines compétences, mais pas toutes. En effet, le gestionnaire est considéré comme un expatrié qui a pour rôle de contrôler une filiale ou de transmettre ses connaissances aux gestionnaires locaux. Il peut ainsi développer ses connaissances de la culture locale et mieux comprendre les activités de la filiale locale. Il peut développer certaines aptitudes telles que la patience, la flexibilité et l'ouverture d'esprit, puisqu'il doit travailler dans un environnement inconnu. Le transfert des connaissances se fait dans un seul sens, du siège social en direction de la filiale, surtout dans le cas d'une nouvelle filiale (Kho, 2001; Suutari, 2002). Le rôle du leader international est alors de transférer les politiques et les pratiques du siège social vers la filiale, soit un rôle de contrôle. Le deuxième type d'affectation internationale à long terme est la régionalisation. Le leader international se déplace d'une filiale vers une autre située dans la même zone régionale. Encore une fois, le gestionnaire affecté développe les mêmes compétences que l'expatrié, à l'exception qu'il aura une meilleure vision des activités régionales. Il est affecté dans cette filiale afin de développer ses connaissances de l'entreprise et être préparé pour des missions à travers les différents sites de l'entreprise. C'est le type d'affectation que les entreprises semblent favoriser de plus en plus puisque les talents ne proviennent pas seulement du

siège social, mais aussi des filiales. C'est également un moyen de développer le degré d'engagement des employés locaux et régionaux envers l'entreprise. Le troisième et dernier type d'affectation internationale à long terme est «l'impatriation». Elle consiste à affecter un gestionnaire local vers le siège social. Elle permet aux gestionnaires locaux d'améliorer leurs connaissances de la culture et de la vision de l'entreprise. Ils s'imprègnent, tout comme les expatriés de la culture du siège social et des pratiques de gestion qui y sont en vigueur. Le transfert des connaissances dans les deux sens est ainsi possible, dans la mesure où, tous ces gestionnaires partagent diverses connaissances, la réalité des opérations et les besoins spécifiques de leurs clients respectifs (Suutari, 2002). Les gestionnaires du siège social doivent partager leur savoir-faire et leurs connaissances avec les jeunes cadres talentueux des filiales et, par la même occasion, apprendre de ces derniers.

L'affectation internationale à court terme consiste à développer les compétences des gestionnaires sur des points plus spécifiques. Les gestionnaires moins expérimentés et talentueux sont affectés à des projets de courte durée. Cette affectation leur permet d'échanger leurs connaissances et les informations avec leurs collègues étrangers. L'affectation à court terme, tout comme celle à long terme, s'effectue dans les trois directions; du siège social vers une filiale, d'une filiale régionale vers une autre filiale régionale et d'une filiale vers le siège social. Ce programme de mobilité internationale permet de développer des compétences qui ont trait à la sensibilité culturelle, à l'expertise technique et à la gestion des employés. L'affectation internationale à court terme constitue une opportunité qu'ils doivent saisir pour promouvoir leurs carrières et

progresser au sein de l'entreprise. Les gestionnaires ont une grande facilité d'apprentissage et, forts de leurs ambitions, ils mènent leurs mandats efficacement (Kho, 2001; Evans et al., 2002; Robsutti et al., 2002; Suutari, 2002).

Le troisième programme de mobilité internationale correspond aux voyages d'affaires à l'étranger au sein des filiales. Durant son séjour à l'étranger, le gestionnaire international côtoie les habitudes, les coutumes et les valeurs des clients de l'entreprise. Ainsi, il apprend à mieux connaître les réalités d'un autre pays, à développer certaines compétences de leadership international, telles que les compétences d'adaptation culturelle, les compétences relationnelles et professionnelles (Oddou et al., 2000). Plus le gestionnaire effectue de voyages d'affaires à l'étranger, plus il développe une capacité d'adaptation et plus il acquiert de connaissances sur les activités de la compagnie. C'est un point de départ pour exposer le gestionnaire à différentes réalités internationales. On retrouve cette pratique dans les programmes de préparation avant une affectation internationale (Suutari, 2002).

Enfin, les équipes de travail internationales constituent le dernier programme de mobilité internationale. Elles regroupent des employés de différentes fonctions et cultures qui travaillent étroitement sur des projets internationaux (Black et al., 1998). Plusieurs employés de l'entreprise peuvent profiter de ce type de programme et de ce fait, faciliter le développement de certaines compétences de leadership international, telles que la capacité à travailler avec des personnes de cultures différentes, ou encore de

mieux cerner les opérations et les activités internationales de l'entreprise (Evans et al., 2002; Kho, 2001; Suutari, 2002).

Ces programmes de mobilité internationale requièrent donc un déplacement des employés vers d'autres filiales. Il est important de considérer la gestion du retour de l'employé lorsque son affectation internationale aura pris fin. C'est la raison pour laquelle les compagnies internationales incluent une politique de rapatriement dans leurs programmes de mobilité internationale. Généralement, cette politique consiste à redéployer un expatrié dans son pays d'origine suite à une affectation internationale (Dolan, al., 2002 ; Dowling et al., 1999). Le rapatrié acquiert de nombreuses connaissances sur le fonctionnement des opérations de l'entreprise et une expertise internationale importante. Il a également l'occasion de se créer un réseau de contacts important qui l'aidera à faire face aux différentes situations qui se présenteront tout au long de sa carrière. Il détient des informations importantes sur le secteur d'activité et l'entreprise dans lesquels il travaille. Ce type de gestionnaire constitue un atout inestimable que plusieurs entreprises convoitent (Kidger, 2002). La vision internationale et la connaissance des diverses cultures constituent une expertise que les entreprises valorisent et exigent des personnes qui occupent des postes stratégiques. Le rapatrié peut être un mentor, un formateur pour les futurs expatriés et aussi un leader international (Barham et Oates, 1999; Dolan, al. 2002; Kho, 2001; Marquardt et Berger, 2000; Suutari, 2002).

### **1.3. Les conséquences individuelles et organisationnelles du développement du leadership international**

Dans cette section, nous aborderons les conséquences individuelles et organisationnelles du développement du leadership international. Le développement du leadership international a pour but d'assurer une efficacité individuelle et organisationnelle. Le leader international acquiert diverses connaissances et compétences lui permettant de contribuer au développement, à la croissance et au succès de l'entreprise. Une fois toutes ces connaissances, compétences et informations transférées dans l'entreprise et aux employés, il est possible de constater un changement au niveau de la performance des employés et également au niveau de l'organisation (Carpenter et al., 2001; Downes et Thomas, 1999; Rodsutti et al., 2002).

#### ***1.3.1 Les conséquences individuelles***

Le gestionnaire international acquiert des connaissances et une expertise utiles pour son propre développement. Comme l'ont mentionné Carpenter et al. (2001), le leader international constitue une ressource précieuse, inimitable et fortement valorisée par l'organisation. Il est fortement en demande sur le marché du travail local et international pour ses connaissances et pour les informations qu'il détient. Étant conscient d'un tel pouvoir, le leader international peut améliorer ses conditions de travail et s'assurer une meilleure carrière professionnelle. Ainsi, l'entreprise qui développe un tel talent, devra prendre les dispositions nécessaires et les moyens requis pour le retenir à



son emploi et utiliser pleinement son potentiel. Le leader international, valorisé, est ainsi satisfait dans son milieu de travail et partage toutes ses connaissances et son expertise avec les employés, ce qui contribue à accroître la satisfaction de ces derniers (Caliguiri et al., 2000; Evans et al., 2002; Rodsutti et al., 2002). Pour mesurer les conséquences individuelles du développement des compétences de leadership international, Downes et Thomas (1999) identifient deux niveaux de satisfaction, à savoir l'un intrinsèque et l'autre extrinsèque. La satisfaction intrinsèque est définie par l'appréciation que le gestionnaire fait de son propre travail. On peut la mesurer à partir de ses propres sentiments, de la relation qu'il entretient avec ses collègues, de la satisfaction de sa famille suite à une affectation internationale. La satisfaction extrinsèque revient à l'appréciation que les autres (collègues et superviseurs) font du travail accompli par le gestionnaire. On peut identifier ce niveau de satisfaction grâce aux récompenses, aux promotions obtenues par le gestionnaire.

Malheureusement, les entreprises omettent souvent de tirer partie des politiques de mobilité internationale et des compétences qui sont développées durant les affectations internationales (Fish et Wood, 1997; Solomon, 1995). Il est ainsi possible de constater que même si le développement des compétences de leadership international a des effets positifs sur les individus, parfois les entreprises ne réalisent pas l'importance de mettre à contribution les compétences acquises par les employés à l'occasion de leurs séjours à l'international (Downes et Thomas, 1999).

### **1.3.2 Les conséquences organisationnelles**

Robsutti et al. (2002) ont effectué une étude sur la mesure de l'efficacité organisationnelle suite au développement des compétences de leadership international. Les résultats montrent que certaines de ses composantes, tels que les caractéristiques du leadership international, la culture organisationnelle, le style de gestion multiculturelle et la motivation des gestionnaires sont liés à l'efficacité organisationnelle. En effet, les entreprises internationales performantes sont orientées vers un style de gestion multiculturelle qui favorise une meilleure gestion des ressources humaines. Ce style de gestion encourage la réalisation des objectifs organisationnels et la satisfaction des employés. Aussi, une des conséquences organisationnelles du développement des compétences de leadership international est le retour sur investissement. La réputation de la compagnie constitue une autre conséquence organisationnelle du développement des compétences de leadership international. En effet, l'implication de la compagnie dans le développement social des pays hôtes témoigne de sa capacité à entretenir une relation saine et fructueuse avec les acteurs socio-économiques de ces pays (Downes et Thomas, 1999; Roodsutti et al., 2002).

## **CHAPITRE II: PROBLÉMATIQUE, MODÈLE ET QUESTION DE RECHERCHE**

Dans ce chapitre, nous aborderons dans un premier temps notre problématique de recherche. Ensuite, nous expliquerons l'intérêt, l'objectif de notre recherche, ainsi que notre modèle conceptuel. Nous terminerons en posant nos questions de recherche ainsi que les différentes hypothèses ayant trait à notre étude.

### **2.1. Problématique de recherche**

La formation des blocs économiques mondiaux, la forte concurrence entre les entreprises, les innovations technologiques et les changements dans l'environnement économique et sur le marché du travail ont favorisé l'émergence d'un marché mondial complexe et changeant qui requiert un nouveau type de gestionnaires internationaux : des leaders internationaux (Bartlett et Ghoshal, 1990; Barham et Oates, 1991; Kotter 1990; Kho, 2001; Marquardt et Berger, 2000; Mockler, 2002). Ces derniers doivent être capables de répondre aux besoins diversifiés des marchés locaux, tout en intégrant et coordonnant les activités de l'entreprise. Tout leader international doit développer certaines compétences et une expertise internationale afin de mieux gérer, diriger et inspirer les employés tout en diffusant la vision, la culture et les valeurs de l'entreprise afin d'en assurer le succès. Ainsi, différents auteurs expliquent que les programmes de mobilité internationale constituent un moyen efficace pour développer de telles compétences (Bartlett et Ghoshal, 1990; Kotter 1990; Barham et Oates, 1991; Kho,

2001; Marquardt et Berger, 2000; Mockler, 2002). Ces programmes sont diversifiés et dépendent de la stratégie internationale adoptée par les entreprises.

Les études sur le sujet s'accordent pour affirmer que le leader international est un gestionnaire fortement convoité par les entreprises. Il doit gérer les opérations complexes dans un environnement en changement constant (Bartlett et Ghoshal 1992; Evans et al. , 2002; Stanek, 2000; Suutari, 2002).

L'établissement des programmes de développement des compétences de leadership international est fortement recommandé pour les entreprises internationales. Aussi, elles sont nombreuses à élaborer leur propre programme (Suutari, 2002). Cependant il est important de noter que certaines entreprises internationales recrutent des gestionnaires déjà dotés des compétences requises, réduisant ainsi le délai de recherche de ces compétences et les coûts de formation. Les entreprises visent, dans un premier temps, à répondre à leurs besoins internes déterminés suite à leur planification des ressources humaines. Dans un deuxième temps, elles cherchent à mettre en place un programme qui correspond à la culture, à la vision et aux objectifs organisationnels. De grandes entreprises, telles que 3M, Ericsson et Fiat ont implanté des programmes de développement des compétences de leadership international. Ces entreprises ont tout d'abord examiné leur besoin d'avoir des leaders internationaux. Elles ont ensuite identifié les gestionnaires potentiels. Enfin, des processus de développement des compétences de leadership international à travers diverses pratiques de gestion des ressources humaines ont été institués (Alldredge et Nilan 2000; Barham et Oates, 1991).

Les auteurs établissent souvent un lien positif entre le développement des compétences de leadership international et les affectations internationales (Alldredge et Nilan, 2000; Evans et al., 2002; Mockler, 2002; Suutari, 2002). Est-ce que les programmes de mobilité internationale sont réellement efficaces pour développer les compétences de leadership international? Certains auteurs soutiennent cette idée, tandis que d'autres, tels que Caliguiri et al. (2000), y apportent toutefois des nuances. Ces derniers stipulent que certaines compétences personnelles sont acquises et ne peuvent se développer grâce aux affectations internationales.

Compte tenu des efforts financiers, matériels et temporels impliqués, il est important d'évaluer le succès des programmes de développement du leadership international relativement à leur capacité à développer les compétences de leadership international (Lobel, 1990). Notre recherche nous interpelle aussi sur une autre réalité à savoir, l'utilisation efficace des leaders internationaux au sein de l'entreprise. Il est également important de savoir si la politique de rapatriement est efficace, si les leaders internationaux rapatriés occupent des postes mettant en exergue leurs compétences et s'ils sont invités à partager et à transmettre leurs connaissances et les compétences acquises lors de leurs expériences internationales (Suutari, 2003).

Il faut admettre que les recherches portant sur le développement du leadership ne sont pas aussi nombreuses que celles sur l'expatriation. Peu d'entre elles sont effectuées auprès de gestionnaires ayant une expérience internationale ou même auprès des

professionnels en ressources humaines (Kho, 2001). La plupart des écrits sont plutôt conceptuels et normatifs, ce qui explique notre intérêt à nous pencher sur ce phénomène.

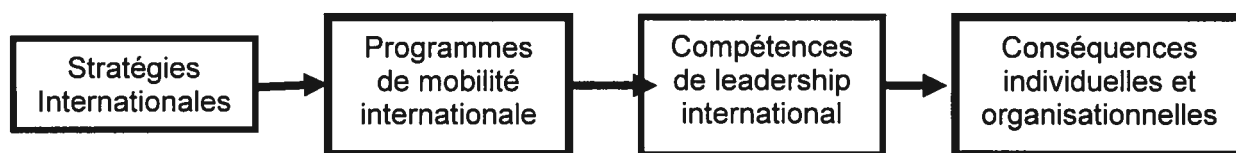
## **2.2. Objectif et intérêt de la recherche**

L'objectif premier de cette recherche est de répondre à un besoin souvent évoqué dans les écrits, celui de savoir si les programmes de mobilité internationale sont susceptibles de développer les compétences de leadership international. Pour y parvenir, il faudra tout d'abord évaluer l'influence des stratégies internationales de l'entreprise sur le choix des composantes ou du type de programme de mobilité internationale. Ensuite, les liens entre les programmes de mobilité internationale d'une part, et le développement des compétences de leadership international d'autre part, seront analysés. Enfin, nous déterminerons les conséquences du développement des compétences de leadership international sur les individus ainsi que sur l'organisation.

### 2.3. Modèle de recherche

Le modèle conceptuel (Figure 1) s'articule autour de quatre concepts qui sont : les stratégies internationales, les programmes de mobilité internationale, les compétences du leadership international et les conséquences individuelles et organisationnelles.

**Figure 1: Modèle de recherche**



Le premier concept fait référence aux quatre stratégies internationales que nous avons développées dans le chapitre 1: la stratégie internationale, la stratégie multinationale, la stratégie globale et la stratégie transnationale (Tableau 2.1). Les entreprises adoptent une stratégie ou une autre en fonction de différents facteurs, tels que le stade d'internationalisation de l'entreprise, la nécessité d'adaptation aux besoins des consommateurs locaux, la diversité des produits et des services et le degré de contrôle exercé par le siège social sur la filiale. Enfin, la stratégie internationale ainsi que l'approche utilisée en gestion des ressources humaines permettent de définir les politiques et pratiques de gestion de l'entreprise (Ali, 2000; Bartlett et Ghoshal, 1992; Dolan et al., 2002; Evans et al., 2002; Jaussaud et al., 2000; Jones, 2000; Kidger, 2002).

**Tableau 2.1 : Les stratégies internationales**

Concepts	Dimensions	Composantes
<b>Stratégies internationales</b>	<b>Stratégie internationale</b>	– <b>Opérations internationales</b> - Implication sur le marché local - Variétés des produits, services
	<b>Stratégie multinationale</b>	– <b>Degré de contrôle de la filiale par le siège social</b>
	<b>Stratégie Globale</b>	– <b>Types de connaissances, politiques et pratiques transférées</b> - Autonomie - Contrôle à 100% - Partage du contrôle
	<b>Stratégie transnationale</b>	– <b>Structure</b> - Centralisée - Décentralisée - Matricielle

Le deuxième concept réfère aux quatre programmes de mobilité internationale susceptibles de développer les compétences de leadership international, à savoir l'affectation internationale à long terme, qui dure deux ans et plus, l'affectation à court terme, qui dure entre six et dix-huit mois, les voyages d'affaires à l'étranger qui peuvent durer de une à trois semaines et les équipes de travail internationales (Kho, 2001; Roberts et al., 1998; Suutari, 2002). Le rapatriement est une composante incontournable des programmes de mobilité internationale. Elle consiste à relocaliser l'expatrié, soit au siège social, soit dans une autre filiale suite à une affectation internationale (Tableau 2.2).



**Tableau 2.2: Les programmes de mobilité internationale**

Concepts	Dimensions	Composantes
<b>Programmes de mobilité internationale</b>	<b>Affectation à long terme</b> – Expatriation – Régionalisation – Impatriation	– Transfert du siège vers la filiale – Transfert d'une filiale à une autre dans la même région – Transfert d'une filiale au siège
	<b>Affectation à court terme</b> – Expatriation – Régionalisation – Impatriation	– Transfert du siège vers la filiale – Transfert d'une filiale à une autre dans la même région – Transfert d'une filiale au siège
	<b>Voyage d'affaires à l'étranger</b>	– Voyages d'affaire de moins d'un mois dans un pays autre que le pays d'origine
	<b>Équipe de travail internationale</b>	– Équipe de travail multiculturelle
	<b>Rapatriement</b>	– Relocalisation au siège social ou dans une autre filiale

Le troisième concept réfère aux cinq compétences de leadership international, à savoir l'adaptation culturelle, la mentalité internationale, les compétences personnelles, les compétences relationnelles et les compétences professionnelles (Tableau 2.3).

**Tableau 2.3 : Les compétences de leadership international**

Concepts	Dimensions
<b>Les compétences de leadership international</b>	– Adaptation culturelle
	– Mentalité internationale
	– Compétences personnelles
	– Compétences relationnelles
	– Compétences professionnelles

Enfin, le quatrième concept traite des conséquences individuelles et organisationnelles. Elles correspondent aux changements notables suite au développement des compétences de leadership international (Carpenter et al., 2001; Downes et Thomas, 1999; Roodsutti et al., 2002). Les conséquences individuelles sont mesurées grâce à la forte demande des employés sur le marché du travail et à un niveau élevé de leur satisfaction au travail. Les conséquences organisationnelles sont mesurées grâce à la réputation de l'entreprise, au retour sur l'investissement qu'elle réalise, et à son implication dans le processus de développement économique et social des pays hôtes (Tableau 2.4).

**Tableau 2.4: Les conséquences individuelles et organisationnelles**

<b>Concepts</b>	<b>Dimension</b>	<b>Composante</b>
<b>Conséquences individuelles et organisationnelles</b>	<b>Conséquences individuelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attraction sur le marché du travail</li> <li>- Satisfaction au travail</li> </ul>
	<b>Conséquences organisationnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réputation de l'entreprise</li> <li>- Retour sur investissement</li> <li>- Implication au processus de développement économique et social des pays hôtes</li> </ul>

## **2.4. Les questions et hypothèses de recherche**

### ***2.4.1 Questions de recherche***

La recherche tentera de répondre à une question générale de laquelle découlent deux sous-questions:

**1. Dans quelle mesure les affectations internationales constituent-elles un moyen efficace pour développer les compétences de leadership international des gestionnaires affectés à l'étranger?**

**1.1. Dans quelle mesure les programmes de mobilité internationale sont-ils définis en fonction des stratégies internationales?**

**1.2. Quelles sont les conséquences organisationnelles et individuelles du développement des compétences de leadership international?**

### ***2.4.2 Les hypothèses***

Les hypothèses énumérées font état des liens qui ont déjà été vérifiés lors d'études antérieures. Bien que notre démarche soit essentiellement qualitative, nous tenterons de vérifier si ces liens sont applicables dans le cadre de notre étude.

**Hypothèse 1:** Les stratégies internationales permettent de définir les programmes de mobilité internationale (Jaussaud et al., 2000).

**Hypothèse 2:** De façon générale, les programmes de mobilité internationale contribuent au développement des compétences de leadership international (Ali et Camp, 1996; Allredge et Nilan, 2000; Evans et al., 2002; Kho, 2001; Pucik, 1999; Yeung et Ready, 1995).

**Hypothèse 3:** Les programmes de mobilité internationale ne permettent pas le développement de compétences personnelles, notamment, être aventurier, avoir confiance en soi, être ouvert d'esprit, être motivé, être flexible, avoir du jugement, et avoir une capacité intellectuelle élevée (Allredge et Nilan, 2000; Caliguiri et al., 2000).

**Hypothèse 4:** Le développement des compétences de leadership international chez les gestionnaires permet aux entreprises de réaliser un retour sur leur investissement (Downes et Thomas, 1999; Rodsutti et al., 2002).

**Hypothèse 5:** Le développement des compétences de leadership international chez les gestionnaires augmente leur attraction sur le marché du travail (Carpenter et al., 2000).

**Hypothèse 6:** Le développement des compétences de leadership international chez les gestionnaires permet d'augmenter leur satisfaction au travail (Downes et Thomas, 1999; Rodsutti et al., 2002).

## **CHAPITRE III: MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Dans ce troisième chapitre, nous précisons la méthodologie que nous avons appliquée dans le cadre de notre recherche. Il sera question dans un premier temps, d'identifier la stratégie de recherche. Ensuite, nous expliquerons le choix de la population, suivi de celui de la compagnie étudiée. Dans un quatrième temps, nous procéderons à l'opérationnalisation du modèle de recherche composé de quatre concepts. Il sera également question des instruments de mesure et de la collecte des données utilisées. Enfin, dans un sixième temps, nous présenterons la méthode utilisée pour analyser les données.

### **3.1. La stratégie de recherche**

Notre recherche est essentiellement exploratoire, mais également explicative. La recherche exploratoire vise surtout l'analyse préliminaire d'un problème. Ce type de recherche touche des domaines qui ont fait l'objet de peu d'études scientifiques poussées, ou qui n'ont été que partiellement étudiés (Bordeleau et al., 1982). Les résultats obtenus permettent, soit de parfaire une explication, soit d'avancer une autre compréhension des choses (Thiétart et al., 1999). En effet, dans le cadre de ce mémoire, nous cherchons à étudier l'effet des programmes de mobilité internationale sur le développement des compétences de leadership international et leurs conséquences individuelles et organisationnelles.

L'analyse est explicative, dans la mesure où l'on propose des schémas d'interprétation et où l'on tente d'expliquer des liens entre les différentes variables (Bordeleau et al., 1982).

### **3.2. La population**

L'échantillon que nous avons utilisé est raisonné, dans la mesure où les participants ont été sélectionnés en fonction de plusieurs critères, dont l'expérience internationale de l'entreprise dans laquelle les répondants travaillent, l'expérience internationale des répondants en termes d'années et le nombre d'affectations qu'ils ont effectué. Le niveau d'analyse correspond à l'individu étant donné que les compétences de leadership international lui sont propres. La population correspond à tous les cadres internationaux des entreprises mondiales. L'unité d'analyse est le cadre international. Nous nous sommes intéressés plus particulièrement à treize cadres internationaux qui travaillent dans une compagnie américaine où ils ont effectué une ou plusieurs affectations internationales. Ces gestionnaires ont été affectés dans plusieurs pays en tant qu'expatriés.

### **3.3. Intérêt du choix de la compagnie CT<sup>2</sup>**

Nous avons choisi une compagnie américaine qui évolue dans l'industrie pétrolière. En effet, CT, opère dans près de 180 pays et emploie près de 53 000 personnes provenant de cultures différentes. De plus, CT évolue dans un environnement

---

<sup>2</sup> CT : nom fictif pour identifier la compagnie internationale étudiée.

très compétitif où la diversité des activités et des opérations est importante. De ce fait, CT recherche des employés ayant des compétences de leadership international qui seront aptes à travailler efficacement au sein de ses différentes filiales à travers le monde. Un programme nommé «Global Workforce Development», a été mis en place pour développer les compétences de ces gestionnaires et faciliter la gestion de leur carrière au sein de la compagnie. Ce programme regroupe un ensemble de pratiques de mobilité internationale permettant de développer les talents requis chez les gestionnaires et visant l'atteinte des objectifs de leur stratégie de développement. Quatre objectifs sont visés:

«Create a world-class global workforce, develop leaders who deliver superior results in a diverse, cultural complex, global energy company, develop and manage our talent to ensure we have the capabilities experience and skills needed to execute our strategies, value and manage diversity» (Rapport annuel 2002).

Afin de recueillir les informations permettant d'établir les différents liens entre les variables de notre recherche, à savoir les stratégies internationales, les programmes de mobilité internationale, les compétences de leadership international et les conséquences organisationnelles et individuelles du développement des compétences de leadership international, nous avons conçu une grille d'entrevue.

### **3.4. L'opérationnalisation du modèle de recherche**

Dans cette section, nous présentons l'opérationnalisation de notre modèle de recherche qui rappelons-le est constitué de quatre concepts, soit les stratégies internationales, les programmes de mobilité internationale, les compétences de leadership international et les conséquences organisationnelles et individuelles.

Notre premier concept réfère aux stratégies internationales que Perlmutter (1969), Bartlett et Ghoshal (1992), Jones (2000), Saba (2001), Dolan et al. (2002) ont identifiées. Il s'agit des stratégies internationales, multinationales, globales et transnationales. Ces stratégies, accompagnées des approches internationales, sont définies en fonction des opérations internationales de l'entreprise, du degré de contrôle exercé sur les filiales par le siège social et de la structure organisationnelle (tableau 3.1).



Tableau 3.1: Les stratégies internationales

Concepts	Dimensions	Composantes	Indicateurs
<b>Stratégies internationales</b>	<b>Stratégie internationale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opérations internationales</li> <li>- Degré de contrôle de la filiale par le siège social</li> <li>- Structure organisationnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Filiales internationales</li> <li>- Contrôle fort du siège social</li> <li>- Transfert des politiques et pratiques du siège social vers les filiales</li> <li>- Nombre d'expatriés important dans les filiales</li> <li>- Structure centralisée</li> </ul>
	<b>Stratégie multinationale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opérations internationales</li> <li>- Degré de contrôle de la filiale par le siège social</li> <li>- Structure organisationnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Divisions internationales et régionales</li> <li>- Contrôle partagé entre le siège social et la filiale</li> <li>- Pouvoir décisionnel du siège social concernant les aspects financiers, et autonomie des filiales pour les autres questions</li> <li>- Nombre d'expatriés aux postes décisionnels réduit, mobilité régionale pour les locaux</li> <li>- Structure décentralisée et centralisée</li> </ul>
	<b>Stratégie globale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opérations internationales</li> <li>- Degré de contrôle de la filiale par le siège social</li> <li>- Structure organisationnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Divisions internationales et régionales</li> <li>- Décisions financières sont prises par le siège social et les décisions hebdomadaires sont prises au sein de la filiale</li> <li>- Structure centralisée</li> </ul>
	<b>Stratégie transnationale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opérations internationales</li> <li>- Degré de contrôle de la filiale par le siège social</li> <li>- Structure organisationnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Divisions internationales et Régionales</li> <li>- Interdépendance et approche de collaboration entre les filiales et le siège social</li> <li>- Contrôle quasi inexistant du siège social sur la filiale</li> <li>- Transfert des pratiques et des connaissances dans trois sens; du siège social vers les filiales, des filiales vers les filiales et des filiales vers le siège social</li> <li>- Structure plus complexe et interdépendante, matricielle</li> <li>- Recherche de leaders «globaux»</li> </ul>

Notre deuxième concept réfère aux différents programmes de mobilité internationale. Une fois la stratégie internationale de la compagnie adoptée, des programmes de mobilité internationale sont implantés pour répondre aux objectifs fixés. Kho (2001), Roberts et al. (1998) et Suutari (2002) ont identifié quatre programmes de mobilité internationale et une politique connexe à ces programmes. Il s'agit notamment de l'affectation internationale à long terme, de l'affectation internationale à court terme, des voyages d'affaires à l'étranger, de l'équipe de travail internationale et de la politique de rapatriement qui constitue une composante incontournable des quatre premiers programmes de mobilité internationale (Tableau 3.2).

Tableau 3. 2: Les programmes de mobilité internationale

Concepts	Dimensions	Composantes	Indicateurs
<b>Les programmes de mobilité internationale</b>	Affectation à long terme - Expatriation - Régionalisation - Impatriation	- Transfert du siège vers la filiale - Transfert d'une filiale à une autre dans la même région - Transfert d'une filiale au siège	- Transfert d'une durée de deux années et plus
	Affectation à court terme - Expatriation - Régionalisation - Impatriation	- Transfert du siège vers la filiale - Transfert d'une filiale à une autre dans la même région - Transfert d'une filiale au siège	- Transfert d'une durée de six à dix-huit mois
	Voyage d'affaires à l'étranger	- Déplacement du siège social vers la filiale - Déplacement d'une filiale à une autre dans la même région - Déplacement d'une filiale au siège	- Voyage de moins d'un mois
	Équipe de travail internationale	- Contact entre les gestionnaires d'une filiale avec ceux du siège social - Contact entre les gestionnaires d'une filiale avec ceux d'une autre filiale de la même région	- Équipe de travail multiculturelle et multifonctionnelle
	Rapatriment	- Transfert du siège vers la filiale - Transfert d'une filiale à une autre dans la même région - Transfert d'une filiale au siège	- Relocalisation au siège social ou dans une filiale

Le troisième concept réfère aux cinq compétences de leadership international, à savoir l'adaptation culturelle, la mentalité internationale, les compétences personnelles, les compétences relationnelles et les compétences professionnelles (Tableau 3.3).

**Tableau 3. 3: Les compétences de leadership international**

Concepts	Dimensions	Indicateurs
<b>Les compétences de leadership international</b>	<b>L'adaptation culturelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Être sensible à une nouvelle culture</li> <li>- Être bilingue</li> <li>- Avoir une expérience internationale</li> <li>- Avoir une relation avec les locaux</li> </ul>
	<b>Mentalité internationale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Être visionnaire</li> <li>- Être stratège</li> <li>- Être leader</li> <li>- Être motivateur</li> <li>- Être innovateur</li> <li>- Être proactif</li> <li>- Avoir une perspective internationale</li> <li>- Créer des alliances stratégiques</li> </ul>
	<b>Compétences personnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Être aventurier</li> <li>- Être ouvert d'esprit</li> <li>- Être motivé</li> <li>- Être flexible</li> <li>- Être intègre</li> <li>- Avoir confiance en soi</li> <li>- Avoir une capacité de jugement</li> <li>- Avoir une capacité intellectuelle élevée</li> <li>- Avoir le désir d'apprendre et d'enseigner</li> </ul>
	<b>Compétences relationnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Savoir communiquer</li> <li>- Savoir écouter les autres</li> <li>- Savoir motiver les autres</li> <li>- Savoir créer un réseau de contacts</li> </ul>
	<b>Compétences professionnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avoir une capacité à faire au changement</li> <li>- Avoir des connaissances des activités de la compagnie</li> <li>- Avoir une approche-client</li> </ul>

Enfin, en ce qui a trait à notre quatrième concept, Downes et Thomas (1999), Rodsutti et al. (2002) expliquent que les conséquences organisationnelles sont mesurées grâce au retour sur l'investissement réalisé, à la qualité des relations tissées entre l'entreprise et ses clients, ses fournisseurs et ses employés. Les conséquences individuelles sont mesurées grâce au niveau de satisfaction intrinsèque et extrinsèque des employés. Le support de la famille peut également influencer le développement des compétences de leadership international lors de l'affectation internationale (Tableau 3.4).

**Tableau 3.4: Les conséquences individuelles et organisationnelles**

Concepts	Dimension	Composantes	Indicateurs
<b>Conséquences individuelles et organisationnelles</b>	<b>Conséquences individuelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attraction sur le marché</li> <li>- Satisfaction intrinsèque et extrinsèque au travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poste occupé suite à l'affectation internationale</li> <li>- Le niveau de satisfaction personnelle du travail accompli</li> <li>- Le niveau de satisfaction des collègues et du superviseur par rapport au travail accompli</li> <li>- Les récompenses et les promotions obtenues suite à l'affectation internationale</li> </ul>
	<b>Conséquences organisationnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réputation de l'entreprise</li> <li>- Retour sur investissement</li> <li>- Implication au processus de développement économique et social du pays hôte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relation avec les acteurs socio-économiques</li> <li>- Responsabilité sociale</li> <li>- Aide au développement économique et social des pays hôte</li> <li>- Résultat financier, revenu net</li> </ul>

### **3.5. L'instrument de mesure**

L'entrevue semi-dirigée est un instrument de collecte des données utilisé lors des recherches exploratoires. Elle consiste à interviewer des individus à partir d'une grille de questions ouvertes. Par conséquent, les données recueillies sont valides, dans la mesure où le répondant est spontané lorsqu'il répond aux questions (Cossette, 1994, cité dans Thiétart et al., 1999). Ces entrevues ont pour mérite d'être flexibles, puisque le chercheur intervenant a l'occasion d'aborder les problématiques choisies en se donnant et en donnant à l'interviewé une plus grande latitude. De plus, l'entrevue semi-dirigée permet d'explorer en profondeur les perceptions, opinions ou attitudes des personnes interviewées. L'interviewer accompagne et guide les sujets et leur permet d'aller plus loin dans leur réflexion. Par sa présence, il joue un rôle de personne-ressource, ce qui lui permet d'expliquer des points ambigus à l'interviewé, si nécessaire, durant l'entrevue.

Toutefois, l'entrevue semi-dirigée présente quelques limites. En effet, sa grande flexibilité cache un manque de standardisation d'une entrevue à une autre. Par exemple, les réactions des interviewés peuvent varier en fonction de chaque contexte dynamique interviewer-interviewé. De ce fait, la validité de l'entrevue semi-dirigée peut être remise en question. Une autre limite réside dans la qualité de la relation interpersonnelle et la capacité d'expression du sujet. En effet, certains interviewés feront de la rétention d'informations volontairement ou involontairement. C'est alors à l'interviewer d'user de sa capacité de persuasion pour mettre l'interviewé en confiance et finalement accéder aux informations recherchées. La troisième limite, a trait à une méfiance quant à la

confidentialité des informations qui empêche certains interviewés d'exprimer ouvertement leurs idées. Enfin, la dernière limite de l'entrevue semi-dirigée correspond aux coûts qu'elle engendre et à sa rapidité. En effet, sa réalisation peut être longue, puisqu'il faut laisser le temps à l'interviewé de s'expliquer. Il est parfois nécessaire de se déplacer pour rencontrer des personnes à différents endroits, ce qui augmente automatiquement le coût de l'opération (Bordeleau, 1987).

Notre grille d'entrevue est composée de trois sections. En premier lieu, nous avons posé les questions sur le lien entre les stratégies internationales et les programmes de mobilité internationale. Nous avons rencontré des gestionnaires en ressources humaines avec lesquels nous avons discuté des différentes opérations internationales de la compagnie, du fonctionnement des filiales ainsi que des programmes de mobilité internationale qui y sont en vigueur.

En deuxième lieu, nous avons interviewé les gestionnaires à propos de leurs expériences internationales ainsi que des compétences qu'ils ont pu développer lors des affectations internationales auxquelles ils ont pris part. Ces questions permettaient d'établir le lien entre les programmes de mobilité internationale et les compétences du leadership international.

En troisième lieu, nous avons discuté avec ces mêmes gestionnaires, de leurs impressions sur les incidences des programmes de mobilité offerts par la compagnie sur leur situation personnelle ainsi que sur celles de CT. Ces questions nous ont permis

d'établir le lien entre le développement des compétences du leadership international et les conséquences individuelles et organisationnelles. Les entrevues se sont déroulées à Londres, dans une filiale régionale de CT et ont eu une durée moyenne d'environ 45 minutes.

### **3.6. La méthodologie d'analyse**

L'analyse de contenu est couramment utilisée dans les recherches sociales puisqu'elle facilite le traitement méthodique des informations. Son intérêt réside dans le fait qu'elle permet au chercheur de prendre du recul quant aux interprétations et de pouvoir évaluer le non-dit ou l'implicite dans la recherche. De ce fait, l'analyse de contenu a pour but d'éviter toute interprétation subjective, c'est-à-dire fondée sur des impressions plus ou moins floues (Bordeleau, 1987; Quivy et Campenhoudt, 1995). Le contenu des documents analysés permet également, par la découverte de nouveaux faits, de reformuler certaines hypothèses. Aussi, dans des études strictement descriptives, cette technique va jusqu'à rendre possible la vérification d'une hypothèse (Bordeleau, 1987). Elle mène également à l'enrichissement d'un schéma théorique. En ce sens, Muchielli (1974, cité dans Bordeleau, 1987) souligne le fait que l'analyse qualitative s'appuie sur une analyse quantitative au niveau des commentaires et des généralisations. Cette opération peut être une étape permettant ensuite une analyse plus qualitative. Les mesures les plus souvent utilisées sont les fréquences. Par exemple, plus une compétence est citée, plus elle est importante. Dans le cas de notre mémoire, nous avons effectué une analyse qualitative des données pour pouvoir apprécier la valeur des thèmes



dans le discours des répondants. L'analyse qualitative va aussi chercher à interpréter la présence ou l'absence d'une catégorie en tenant compte du contexte dans lequel le discours a été produit. De plus, l'analyse qualitative permet la formulation des relations entre les différents thèmes contenus dans une communication afin d'en traduire la structure (Allard-Poesi, Godard et Ehlinger, cités dans Thiétart et al., 1999). Par exemple, si la relation entre les programmes de mobilité internationale et le développement des compétences de leadership international est établie, nous pourrions définir la direction de cette relation et fournir une nouvelle explication.

L'analyse de contenu présente des avantages et des limites. Le premier avantage est la rigueur dans le traitement des données, ainsi que l'objectivité par l'élimination, du moins en partie, de la subjectivité de l'analyse. Un autre avantage est lié au fait que l'analyse de contenu peut être la seule méthode disponible au chercheur. Il s'agit en effet de voir l'évolution dans le temps de certaines perceptions, opinions ou attitudes. Un dernier avantage a trait à la fidélité des données. En effet, on peut répéter la même étude dans les mêmes conditions, si le matériel documentaire de base est disponible et si les procédures d'analyse sont bien précises.

Malgré ses avantages, l'analyse de contenu présente également des limites. Il faut admettre que son pouvoir explicatif est limité. L'analyse de contenu est mieux adaptée à des études ayant pour objectif d'explorer ou de décrire une situation. De ce fait, la généralisation est toujours restreinte à l'univers du ou des auteurs des documents et à la période de rédaction. Enfin, l'analyse de contenu requiert un grand investissement en

temps et en énergie. C'est un travail méticuleux, difficile et parfois fastidieux. Il faut alors faire preuve de patience (Bordeleau, 1987).

## **CHAPITRE IV: LES RÉSULTATS**

Dans ce quatrième chapitre, nous présenterons les résultats de notre recherche. Tout d'abord, nous décrirons le profil de la compagnie CT, c'est-à-dire ses opérations internationales, sa structure organisationnelle, ainsi que la stratégie et l'approche internationale qu'elle a adoptées. Ensuite, nous expliquerons les programmes de mobilité internationale que la compagnie a mis en place, ainsi que la relation entre les programmes de mobilité internationale et la stratégie internationale adoptée par la compagnie. Dans un troisième temps, nous décrirons le profil des gestionnaires, les caractéristiques des affectations internationales et les compétences de leadership international développées. Dans un quatrième temps, nous analyserons les différentes incidences des programmes de mobilité internationale sur le développement des compétences de leadership international. Il s'agit de vérifier les liens suivants : le lien entre le rôle joué lors de l'affectation internationale et les compétences de leadership international développées, le lien entre le nombre d'affectations internationales et les compétences de leadership international développées et enfin, le lien entre le lieu de l'affectation internationale et les compétences de leadership international développées. Pour terminer, nous aborderons les incidences du développement des compétences de leadership international sur les individus et les organisations.

## **4.1. Le profil de la compagnie CT**

CT tire son nom de la fusion de deux grandes compagnies pétrolières américaines. CT emploie près de 53 000 personnes dans 180 pays à travers les cinq continents. La compagnie a enregistré en 2003 un revenu net de 7,2 milliards de dollars contre 1 132 milliards de dollars en 2002, démontrant ainsi son efficacité et le travail soutenu de ses employés à travers le monde.

### **4.1.1 Les opérations internationales de CT**

Présente dans près de 180 pays à travers le monde, CT est une compagnie pétrolière hautement compétitive et soucieuse de sa réputation. Son objectif principal est d'être un partenaire de choix pour tous les acteurs économiques dans les pays dans lesquels elle opère, notamment, les gouvernements, les syndicats, les clients et les employés. Ses activités sont implantées en Afrique (Nigéria, Angola, Ghana, Togo, Bénin, Afrique du sud, République démocratique du Congo), en Amérique Latine et aux Caraïbes (Colombie, Vénézuéla, Brésil, Argentine, Trinidad et Tobago), en Asie Pacifique (Chine, Thaïlande, Philippines, Indonésie, Singapour, Australie, Papouasie-Nouvelle-Guinée), en Eurasie (Kazakhstan, Russie, Turquie, Afghanistan), en Europe (Angleterre, Hollande, Belgique, Norvège, Danemark), en Amérique du Nord (États-Unis et Canada) et au Moyen-Orient (Arabie Saoudite). Ses opérations se développent à deux niveaux : en amont et en aval. En amont, on retrouve les activités d'exploration et de production de gaz naturel, de pétrole, des produits chimiques, des lubrifiants, du

diesel et de l'essence pour les avions. Ces activités sont situées aux États-Unis, dans le golfe du Mexique, au Nigéria et en Angola; ces deux derniers pays étant parmi les plus grands producteurs de pétrole et de gaz naturel. En aval, on retrouve les opérations de raffinerie de pétrole, de transport, de marketing et de commerce des produits pétroliers. Ces opérations s'effectuent en Asie, au Moyen-Orient, en Afrique, en Europe, en Amérique Latine et en Amérique du Nord. Ses filiales internationales regroupent un important nombre d'employés qui travaillent dans diverses activités, telles que le marketing, l'exploitation et la production. Toutes ces activités s'harmonisent avec les exigences d'une industrie hautement compétitive et instable. En effet, CT évolue dans un environnement complexe où des forces spécifiques et générales se confrontent continuellement et créent une atmosphère d'instabilité et d'incertitude. L'instabilité politique dans certains pays où les activités sont en amont, peut être néfaste à la situation financière de la compagnie. Nous avons été témoin de la fermeture des activités d'une compagnie pétrolière suite à une attaque des rebelles nigériens en 2002. En effet, ces rebelles avaient pris en otage certains employés des différentes compagnies pétrolières alors présentes, en échange de meilleures conditions pour les populations environnantes. L'instabilité peut aussi menacer les activités en aval, notamment les changements technologiques drastiques, qui s'attachent à développer de nouvelles sources d'énergie en remplacement de l'essence. Ces deux forces, à savoir l'incertitude politique et les innovations technologiques, peuvent avoir un impact sur le développement des opérations locales et internationales. Ainsi, afin d'assurer un avantage compétitif et d'atteindre ses objectifs de production à moindre coût, CT doit adopter une structure

organisationnelle flexible pouvant faire face à l'instabilité et aux imprévus environnementaux.

#### **4.1.2 La structure organisationnelle et le degré de contrôle des filiales**

Comme nous l'avions annoncé dans la revue de littérature, la structure organisationnelle d'une entreprise, ainsi que le degré de contrôle exercé par le siège social sur les filiales permettent d'identifier la stratégie de développement adoptée par l'entreprise. En effet, nous avons identifié trois structures organisationnelles : la structure centralisée, décentralisée et matricielle. La structure centralisée, comme son nom l'indique, regroupe tous les centres décisionnels au niveau du siège social. Les filiales sont totalement dépendantes du siège social et sont gérées par les expatriés. La structure décentralisée permet une plus grande latitude décisionnelle des gestionnaires des filiales. Il y a cependant une restriction financière dans la mesure où les gestionnaires de la filiale prennent les décisions d'investissement si les montants ne dépassent pas une certaine limite fixée par le siège social. La structure matricielle, combinaison de la structure hiérarchique et de la gestion par projets, favorise la circulation de l'information, la prise de décision et une meilleure utilisation des talents au sein de l'entreprise.

Dans le cas de CT, il y a eu un réaménagement de la structure organisationnelle suite à la fusion de deux compagnies pétrolières. En effet, dans le passé, la première compagnie (C) était considérée comme une compagnie décentralisée, tandis que la

seconde compagnie (T) fonctionnait avec une structure hiérarchique et bureaucratique. Depuis la fusion des deux compagnies, une structure décentralisée, plus viable dans un environnement instable et imprévisible, régit le fonctionnement des opérations. Certaines filiales stratégiques, telles que les filiales de l'Angola, du Nigéria et de la Papouasie-Nouvelle-Guinée sont plus autonomes. En effet, elles opèrent en amont et sont plus sensibles aux forces internes et externes. Il est donc impératif que les gestionnaires responsables de ces filiales soient en mesure de prendre rapidement les décisions qui s'imposent face à différentes situations. Malgré une certaine autonomie, le responsable de la filiale est tenu de communiquer tous les résultats financiers de ses activités au siège social. Dans le tableau 4.1, nous constatons qu'effectivement neuf gestionnaires sur treize affirment avoir une relation avec le siège social lorsqu'il devient indispensable de prendre une décision. Cependant, ils sont autonomes dans leur gestion quotidienne. Nous avons également constaté que la relation entre les gestionnaires des filiales et ceux du siège social varie selon la région où la filiale est implantée. Trois des gestionnaires interviewés affirment maintenir un contact étroit avec leurs superviseurs du siège social. Parmi eux, deux travaillent au sein des filiales situées dans certains pays de la région africaine (Cameroun, Côte d'Ivoire, Afrique du Sud) et un autre explique avoir maintenu une relation étroite avec son siège social, l'Angola, puisqu'il était en « impatriation ». Un seul gestionnaire affirme finalement n'avoir eu aucune relation avec le siège social lors de son affectation au Brésil. Ces informations nous montrent que CT adopte une structure ou une autre dépendamment de la situation dans le pays hôte. On note une grande flexibilité quant à l'application des stratégies d'affaires (Tableau 4.1).

**Tableau 4.1 : L'état de la relation entre les gestionnaires des filiales et le siège social**

<b>État de la relation entre les gestionnaires des filiales et ceux du siège social</b>	<b>Identification des répondants</b>
Relation étroite entre les gestionnaires du siège social et de la filiale	1,2,4
Relation étroite entre les gestionnaires du siège social et de la filiale pour échanger les informations afin de prendre des décisions	3,5,6,7,8,9,10,11,12
Autonomie du gestionnaire de la filiale vis-à-vis du siège social	13

Depuis les dernières années, CT a connu un changement du degré de contrôle du siège social sur les filiales et ce, pour deux raisons : l'émergence d'une nouvelle politique de délégation du pouvoir et l'instauration de nouvelles lois régissant l'embauche des employés locaux au sein des compagnies internationales. En effet, la pratique de la délégation du pouvoir au sein de ces filiales, système auquel on réfère comme étant « The delegation authority table », est en expansion au sein de CT. Tous les niveaux hiérarchiques ont désormais un pouvoir décisionnel important. Cette stratégie consiste à réunir les gestionnaires d'une filiale autour d'une table afin de discuter des nouvelles innovations, des nouvelles stratégies ou encore des méthodes de travail pouvant aider au succès de la compagnie. La délégation de pouvoir permet également d'assurer une flexibilité dans un environnement instable et imprévisible. De ce fait, en cas d'incidents politiques majeurs, les gestionnaires au sein de la filiale sont aptes à prendre les décisions qui s'imposent dans les plus brefs délais. Cette flexibilité crée un environnement satisfaisant pour les gestionnaires qui se sentent valorisés et capables de gérer les problèmes urgents et de participer au règlement des difficultés auxquelles ils font face.



L'application de nouvelles lois découlant des ententes avec les gouvernements des pays hôtes favorise la décentralisation de la structure organisationnelle de CT. Ces lois obligent CT à embaucher un plus grand nombre d'employés locaux aux postes décisionnels. Par exemple, CT a signé avec le gouvernement angolais une entente selon laquelle le taux des cadres de nationalité angolaise devra être de 80%. Actuellement, ce taux est de 65%, ce qui demeure en deçà du seuil requis. Ceci dit, CT déplore un effort notable pour permettre à plus de cadres locaux d'occuper des postes décisionnels. La direction des ressources humaines des filiales de quatre pays africains, à savoir le Bénin, la Côte-d'Ivoire, le Togo et le Cameroun, est actuellement gérée par un ressortissant du Cameroun. Cette pratique permet de mieux intégrer les cadres locaux aux activités de la compagnie et de développer les compétences et les habiletés requises pour mieux gérer les problèmes auxquels ils devront faire face. Enfin, il faut noter que CT dispose d'une politique en gestion des ressources humaines; le « Global Workforce Development ». Cette politique a pour objectif d'assurer le développement des compétences de tous les employés grâce aux affectations internationales. Elle contribue également à la réduction des coûts salariaux de la compagnie.

Comme nous pouvons le constater, CT développe des opérations internationales et tente par sa structure organisationnelle décentralisée, ses pratiques et ses politiques de gestion, de réduire le contrôle du siège social sur les filiales. Le fonctionnement quotidien de ces dernières reste généralement sous le contrôle des gestionnaires locaux. Cette nouvelle structure favorise une plus grande flexibilité dans les prises de décision, une meilleure coordination des activités et une collaboration entre les filiales de CT. La

communication interne est informelle et directe. Une fois la structure organisationnelle et le degré de contrôle du siège social sur la filiale définis, il nous est possible d'identifier la stratégie internationale adoptée par CT.

#### **4.1.3 La stratégie internationale de CT**

CT se veut différente au sein d'une industrie très compétitive. Elle veut s'assurer une place privilégiée et constituer un partenaire de choix pour les acteurs socio-économiques, notamment les gouvernements, les syndicats, les clients et les employés. Pour atteindre ses objectifs, CT a adopté une stratégie transnationale fidèle à l'environnement complexe, imprévisible et instable dans lequel elle évolue. Cette stratégie transnationale se définit en fonction de sa structure organisationnelle et du niveau de contrôle du siège social sur les filiales.

En effet, depuis 2001, date de fusion des deux compagnies, la structure décentralisée régit le fonctionnement des opérations. CT a également mis en place la politique de délégation du pouvoir au niveau des filiales stratégiques (exploration et production). Cette dernière favorise une autonomie des filiales, notamment, pour la question relative à la gestion quotidienne, mais également dans le cas des filiales exposées aux facteurs externes tels que les instabilités politiques. Par exemple, la filiale de l'Angola, où une guerre civile existe depuis plus d'une trentaine d'années a développé sa propre politique d'expatriation afin de mieux répondre aux réalités locales. Toutefois, d'autres filiales, telles que celles de l'Afrique de l'Ouest et du centre

(Cameroun, Côte d'Ivoire, Bénin) maintiennent une relation étroite, notamment en ce qui a trait aux pratiques et aux politiques de gestion des ressources humaines. Le responsable du département des ressources humaines nous a spécifié durant l'entrevue qu'il entretenait une relation quotidienne avec ses collègues du siège social. La décentralisation des filiales est également soutenue par différentes lois favorisant l'embauche des cadres locaux. Par exemple, le département des ressources humaines des pays de l'Afrique de l'Ouest est dirigé par un ressortissant de la région. Enfin, CT a mis en place un programme qui vise à développer des talents internationaux; « The Global Workforce Development ». Ce programme permet de cibler des talents et de les affecter à différents postes à travers la compagnie. Ces informations recueillies lors des entrevues nous permettent de déterminer la stratégie d'affaire et l'approche internationale adoptées par CT. Nous les identifions comme la stratégie transnationale et l'approche géocentrique. En effet, le siège social transfère ses objectifs globaux aux filiales internationales via les expatriés, tout en leur laissant la liberté de définir des objectifs locaux ou internationaux. Les différentes politiques et pratiques instaurées à savoir la mobilité « tri-directionnelle » accrue des employés à travers la compagnie, les lois favorisant l'embauche des locaux et le programme de développement des talents, démontrent que CT a atteint un niveau d'internationalisation largement en harmonie avec les réalités de l'industrie et de l'environnement global. Les gestionnaires des filiales ont ainsi plus de possibilités d'être promus au siège social ou dans des filiales régionales, ils ont également une plus grande latitude pour prendre les décisions requises afin de mener à bien leurs mandats et assurer des résultats escomptés pour la compagnie.

Ainsi, la stratégie transnationale, accompagnée de l'approche géocentrique adoptées par CT a conduit à l'élaboration de trois programmes de mobilité internationale ; l'affectation internationale à long terme, l'affectation internationale à court terme et la rotation. La rotation, qui constitue un programme de mobilité internationale propre à l'industrie pétrolière. Elle consiste à effectuer un certain nombre de jours de travail sur une plateforme pétrolière pour ensuite séjourner, le même nombre de jour, en famille.

## **4.2. Les programmes de mobilité internationale de CT**

CT a développé trois programmes de mobilité internationale; l'affectation internationale à long terme («Resident expatriate assignment»), l'affectation internationale temporaire ou à court terme («Temporary expatriate assignment») et la rotation («Rotational expatriate assignment»).

L'affectation internationale à long terme est d'une durée d'au moins deux ans et peut être effectuée de trois manières différentes. L'expatriation, qui représente l'affectation internationale la plus courante, permet le déplacement du gestionnaire du siège social vers une filiale internationale. Ensuite, le gestionnaire peut effectuer une « impatriation », pratique qui consiste à le muter d'une filiale internationale vers le siège social. Dans ce cas, il est essentiel que le gestionnaire soit un ressortissant du pays où la filiale est implantée. Enfin, la troisième possibilité est la régionalisation. Le gestionnaire est affecté vers une filiale de la même région géographique. Par exemple, un des

répondants a été affecté dans une filiale ouest africaine après avoir effectué une affectation dans une filiale de l'Afrique centrale. CT a élaboré un programme bien défini pour les expatriés et leurs familles qui seront choisis pour une affectation internationale à long terme. Le processus d'affectation débute par les séances d'informations avant le départ. À cette étape, le professionnel des ressources humaines donne toutes les informations relatives aux examens médicaux, aux documents de voyage (permis de travail, passeport) et procède à l'orientation des candidats (séances d'information sur les modalités de paiements des taxes, des allocations, du salaire et une orientation culturelle). Ensuite, le gestionnaire et son conjoint entreprennent un voyage d'une semaine dans le pays hôte, afin de s'acclimater avec le nouvel environnement et aussi trouver une maison et une école pour les enfants s'il y a lieu. Si nécessaire, ils vont suivre des cours de langue. La troisième étape consiste à effectuer le déménagement du pays d'origine vers le pays hôte. Tous les scénarios sont étudiés pour faciliter le départ de la famille expatrié, à savoir le transport des effets personnels, l'achat ou la location d'une maison dans le pays d'accueil, une assistance pour disposer de la maison et de la voiture dans le pays d'origine. La quatrième étape est déterminante dans la gestion de l'affectation internationale. Le responsable des ressources humaines règle toutes les questions administratives, telles que les questions salariales et la détermination des allocations, notamment celles relatives à l'habitation, au transport et à la scolarité des enfants. Il y a différents avantages que l'entreprise offre à ses expatriés, notamment des heures de travail flexibles, des vacances, la compensation du conjoint pour la perte de son emploi et le rapatriement en cas d'urgence. Enfin, la cinquième et dernière étape réfère au rapatriement ou à la ré-affectation. Une fois la période d'expatriation terminée,

le gestionnaire est affecté soit dans une autre filiale, pour un autre mandat, soit à un poste au siège social. Ces cinq étapes sont valables pour toutes les affectations internationales développées à long terme par CT.

L'affectation internationale à court terme ou encore le «temporary expatriate assignment» consiste à affecter un employé dans un pays autre que son pays d'origine pour une période de trois à vingt-quatre mois, avec ou sans la famille. Durant son séjour, l'employé doit atteindre des objectifs à court terme, à savoir l'établissement de nouvelles opérations ou encore la gestion de projets spécifiques. Notons que CT considère les voyages de moins de trois mois comme des voyages d'affaires et non comme une affectation internationale. L'affectation internationale à court terme est encadrée par des pratiques qui sont identiques à celles de l'affectation internationale à long terme. La famille a le choix d'accompagner l'employé durant son affectation internationale. Cette décision dépend généralement de la durée de l'affectation et du niveau de sécurité régissant dans le pays hôte. Le conjoint de l'employé bénéficie d'une compensation financière afin de le soutenir dans son développement personnel ou dans la poursuite de ses études, même dans le cadre des affectations internationales de court terme.

La rotation de l'expatrié («Rotational Expatriate Assignment») consiste à effectuer 28 jours de travail sur la plateforme pétrolière pour ensuite séjourner, le même nombre de jour, en famille. Le lieu de l'affectation peut être soit dans le pays d'origine, soit dans un autre pays que le gestionnaire choisit avant son départ. En effet, pour faciliter les transferts, le gestionnaire détermine son lieu de résidence, qui peut être le

même que celui du siège social, ou à proximité du lieu de l'affectation internationale. Ce type d'affectation internationale est d'une durée de deux ans et plus. Les heures de travail aussi sont différentes par rapport aux autres types d'affectations, dans la mesure où l'employé peut travailler douze heures par jour et sept jours par semaine sur la plateforme pétrolière, pour ensuite demeurer le même nombre de jour auprès de sa famille. Certains employés choisissent d'alterner vingt-huit jours de travail et vingt-huit jours de vacance. Cette pratique est fréquente dans les pays comme l'Angola, ou le Nigéria, où CT possède un de ses grands sites d'exploration et de production pétrolière. Les étapes d'expatriation sont, encore une fois, identiques à celles des affectations internationales à long et à court terme, à quelques exceptions près. Par exemple, l'employé peut choisir de changer de pays de résidence, pour demeurer à proximité du site d'exploitation. Ainsi, CT se charge de transférer la famille de l'employé, ainsi que tous ses biens dans le dit pays.

Ces différents programmes de mobilité internationale amènent les gestionnaires à travailler dans sept régions du monde, dans lesquels CT possède des opérations. Ces régions sont: l'Afrique, l'Amérique latine et Caraïbes, l'Asie Pacifique, l'Eurasie, l'Europe, les États-Unis et le Canada et le Moyen-Orient.

### **4.3. Le profil des gestionnaires, les caractéristiques des affectations internationales et les compétences de leadership international développées**

Dans cette section, nous décrivons tout d'abord, le profil des expatriés que nous avons interviewés. Ensuite, nous expliquerons les caractéristiques des affectations internationales, qui sont : les régions visitées, les types d'affectations internationales effectuées et les rôles joués lors des ces affectations internationales. Enfin, nous discuterons des différentes compétences de leadership international développées.

#### ***4.3.1 Le profil démographique***

Notre population est constituée de dix hommes et trois femmes âgés de 30 à 60 ans. Quatre sont dans la tranche d'âge de 30 à 35 ans, huit entre 40 et 60 ans. Nous constatons que la plupart occupent des postes de « manager » ou de conseiller dans les filiales. Ils évoluent au sein des départements des ressources humaines, de marketing, de gestion de l'information, des relations publiques et internationales et enfin du département légal. Parmi les treize gestionnaires un seul est célibataire, et un autre est marié sans enfant. Les onze autres gestionnaires sont accompagnés de leurs conjoints, ainsi que de leurs enfants (Tableau 4.2). Comme indiqué précédemment, tous ont participé à au moins un des trois programmes de mobilité internationale développé par CT.



**Tableau 4.2: Les informations personnelles des répondants.**

<b>Notions</b>	<b>Nombre de répondants</b>	<b>Identification des répondants</b>
<b>Âge</b>	30-35 : 4 35-40 : 1 40-45 : 2 45-50 : 2 50-55 : 2 55-60 : 2	8, 9, 10,11 1 3,4 6,7 5,13 2,12
<b>Sexe</b>	Homme : 10	1,2,4,5,6,8,10,11,12, 13
	Femme : 3	3,7,9
<b>Postes</b>	<b>Description du poste</b>	
<b>Ressources humaines</b>	Directeur des ressources humaines de la filiale Afrique de l'Ouest	4
	Gestionnaire du programme «Global Workforce Development»	5
	Consultant en rémunération globale	9
	Gestionnaire en santé et sécurité	1
	Gestionnaire en ressources humaines	3
	Gestionnaire des expatriés	11
<b>Marketing</b>	Gestionnaire en marketing et vente	6
<b>Technologie de l'information</b>	Gestionnaire en technologie de l'information et des produits de EWA	7
<b>Relations publiques et internationales</b>	Conseiller du président sur l'Europe, l'Afrique de l'Ouest et le Moyen-Orient	8
	Coordinateur régional des affaires gouvernementales et publiques	10
	Gestionnaire régional, conseiller de la haute direction	2
	Conseiller spécial sur les projets spéciaux	12
<b>Département de droit</b>	Superviseur des services de droit	13

### **4.3.2 Les caractéristiques des affectations internationales**

Nous avons constaté suite aux entrevues que les treize gestionnaires ont effectué un ou plusieurs types d'affectations internationales (affectation internationale à long et court terme et la rotation) à travers une ou plusieurs des six régions (Afrique, Amérique Latine et les Caraïbes, Amérique du Nord, Asie Pacifique, Europe et Eurasie) dans lesquels opère CT.

Les sous-sections suivantes font état, des rôles joués par les cadres expatriés au cours des affectations internationales, du type d'affectations internationales et enfin des régions visitées.

#### **4.3.2.1 Les rôles joués lors des affectations internationales**

L'analyse des entrevues nous a permis d'identifier cinq rôles que les gestionnaires ont joués durant les différentes affectations internationales. Parmi les treize répondants, six ont joué un rôle de gestion lors de leurs affectations internationales à long terme. Ils devaient soit régler un problème précis, soit gérer une équipe de travail ou encore gérer les activités de la filiale internationale à laquelle ils ont été affectés. Trois gestionnaires ont eu la responsabilité de transférer des connaissances, des politiques et des pratiques de gestion du siège social vers les filiales. Trois autres ont eu en charge les rôles de conception, de création et de développement des programmes et des pratiques de gestion. Trois gestionnaires, qui évoluent dans le département de relations publiques et internationales, avaient pour mandat de conseiller des dirigeants

du siège social. Enfin, deux gestionnaires devaient mettre en place des pratiques de gestion au sein des filiales.

Parmi les treize répondants, quatre ont été affectés à des affectations internationales à court terme. Trois gestionnaires avaient pour mandat de gérer et de contrôler les activités des filiales et deux autres avaient eu la responsabilité de transférer leurs connaissances des pratiques et politiques de la compagnie aux employés.

Enfin, le seul gestionnaire qui a effectué une rotation a eu comme rôle de gérer des employés de la plateforme (Tableau 4.3).

**Tableau 4.3: Le rôle des gestionnaires lors des affectations internationales**

Rôles	Type d'affectations internationales	Identification des répondants	Nombre de répondants
Gestion	Long terme	2,4,6,11,12,13	6
	Court terme	2,4,9	3
	Rotation	11	1
Transfert	Long terme	3,5,7	3
	Court terme	1,9	2
	Rotation		
Conception Création développement	Long terme	2,4,5	3
	Court terme		
	Rotation		
Conseil	Long terme	2,8,10	3
	Court terme		
	Rotation		
Mise en place des pratiques	Long terme	3,5	2
	Court terme		
	Rotation		

#### 4.3.2.2 Les types d'affectations internationales

Nous avons répertorié trois types d'affectations internationales; long terme, court terme et rotation, qui s'effectuent soit du siège social vers une filiale, soit d'une filiale vers une autre dans la même région, soit d'une filiale vers le siège social.

Parmi les treize gestionnaires interviewés, sept ont effectué une affectation à long terme de type expatriation et un gestionnaire a expérimenté une affectation à court terme également de type expatriation. Les cinq autres gestionnaires ont eu l'occasion de participer à plus d'un type d'affectations internationales. Ainsi, parmi les cinq, un premier gestionnaire a combiné une affectation à long terme et une autre à court terme de type impatriation. Un deuxième a connu l'expatriation à long terme et la rotation. Un troisième a expérimenté des affectations à long terme et à court terme dans une même région. Finalement, deux gestionnaires ont eu l'occasion de participer à des expatriations à long terme et à court terme (Tableau 4.4).

**Tableau 4.4: Les types d'affectations internationales**

Type d'affectation internationale	Caractéristiques	Identification des répondants	Nombre de répondants
<b>Affectation long terme</b>	Impatriation	1	1
	Expatriation	2,3,5,6,7,8,10,11,12,13	10
	Régionalisation	4	1
<b>Affectation court Terme</b>	Impatriation	1	1
	Expatriation	2, 9,10	3
	Régionalisation	4	1
<b>Rotation</b>	28 jours sur le site et 28 jours dans le pays d'origine	11	1

#### 4.3.2.3 Les régions visitées lors des affectations internationales

Les affectations internationales des treize répondants ont été effectuées dans six régions dans lesquelles CT opère. À la lecture du tableau 4.5, nous pouvons constater que six gestionnaires ont été affectés en Afrique. Parmi les six, deux gestionnaires ont connu des affectations à long terme, deux autres à court terme alors qu'un cinquième a expérimenté les deux types d'affectation en Afrique. Le sixième gestionnaire a effectué une rotation. Un gestionnaire a effectué une affectation internationale à long terme en Amérique latine et des Caraïbes. Nous avons noté qu'un seul gestionnaire a effectué une affectation internationale à long et une autre en Amérique du Nord. Nous avons également noté que parmi les quatre gestionnaires qui ont effectué leur affectation internationale en Asie pacifique, trois sont restés pour une longue durée, tandis qu'un est resté pour une courte durée. Un seul gestionnaire a effectué une affectation internationale à court terme en Eurasie. Enfin, parmi les sept gestionnaires qui ont effectué une affectation internationale en Europe, nous avons noté que six ont effectué une affectation à long terme tandis qu'un seul a effectué l'affectation à court terme. Il est important de noter que trois gestionnaires ont effectué des affectations internationales dans plus d'une région du monde.

Tableau 4.5: La région de l'affectation internationale

Régions	Type d'affectations internationales	Identification des répondants	Nombre de répondants
Afrique	Long terme	2, 4, 12	3
	Court terme	4, 9, 10	3
	Rotation	11	1
Amérique latine et Caraïbes	Long terme	13	1
	Court terme		
	Rotation		
Amérique du nord	Long terme (Impatriation)	1	1
	Court terme (Impatriation)	1	1
	Rotation		
Asie pacifique	Long terme	6, 11, 12	3
	Court terme	2	1
	Rotation		
Eurasie	Long terme		
	Court terme	2	1
	Rotation		
Europe	Long terme	3, 5, 7, 8, 10, 12, 13	6
	Court terme	9	1
	Rotation		

### 4.3.3 Les compétences de leadership international

Rappelons que nous avons identifié cinq types de compétences de leadership international, à savoir : l'adaptation culturelle, le développement de la mentalité internationale, les compétences personnelles, les compétences relationnelles et les compétences professionnelles. Dans cette partie, nous allons globalement faire état des compétences de leadership international que les répondants ont développées lors des trois types d'affectations internationales (Tableau 4.6 à 4.10).

Nous notons tout d'abord, que tous les gestionnaires disent avoir amélioré leur capacité à s'adapter à une nouvelle culture à l'occasion des affectations internationales qu'ils ont effectuées (Tableau 4.6).

**Tableau 4.6: La capacité de s'adapter à une nouvelle culture**

Compétences de leadership international	Identification des répondants	Nombre de répondants
L'adaptation culturelle	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13	13

Ensuite, nous constatons que les gestionnaires ont rapporté majoritairement développé des compétences liées à la mentalité internationale. Onze gestionnaires estiment avoir appris à créer des alliances stratégiques, tandis que dix ont amélioré leur capacité à avoir une perspective internationale et à créer des alliances stratégiques. Neuf se disent plus innovateurs et huit se disent plus stratèges. Cinq gestionnaires pensent être plus visionnaires, plus proactifs et plus motivateurs, alors que quatre parmi les treize pensent avoir développé de plus grandes capacités de leadership (Tableau 4.7).

**Tableau 4. 7: Les compétences liées à la mentalité internationale**

Compétences de leadership international	Composantes	Identification des Répondants	Nombre de répondants
Mentalité internationale	- Créer des alliances stratégiques	1,2,3,4,5,6,8,9,10,11,12	11
	- Avoir une perspective internationale	1,2,3,4,5,6,8,10,11,12	10
	- Être innovateur	1,2,3,4,5,10,11,12,13	9
	- Être stratège	2,3,4,5,7,8,10,12	8
	- Être motivateur	2,3,4,10,12	5
	- Être visionnaire	2,3,4,10,12	5
	- Être proactif	1,3,6,10,12	5
	- Être leader	2,3,10,12	4

Les gestionnaires ont développé la majorité des compétences personnelles. En effet, treize gestionnaires ont appris à être flexibles, tandis que douze ont amélioré leur ouverture d'esprit. Dix ont appris à avoir confiance en eux-mêmes, à avoir une meilleure capacité de jugement et le désir d'apprendre et d'enseigner. Six gestionnaires disent être plus intègres, plus motivés, plus aventuriers et affirment avoir une capacité intellectuelle élevée (Tableau 4.8).

**Tableau 4.8: Les compétences personnelles développées**

Compétences de leadership international	Composantes	Identification des répondants	Nombre de répondants
<b>Compétences personnelles</b>	- Être flexible	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13	13
	- Être ouvert d'esprit	1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13	12
	- Avoir confiance en soi	1,3,4,5,6,8,10,11,12,13	10
	- Avoir une capacité de jugement	1,3,4,5,6,9,10,11,12,13	10
	- Avoir le désir d'apprendre et d'enseigner	2,3,4,5,6,9,10,11,12,13	10
	- Être intègre	2,3,4,6,12,13	6
	- Être motivé	1,2,3,5,11,12	6
	- Avoir une capacité intellectuelle élevée	1,2,3,4,10,12	6
- Être aventurier	1,3,5,8,11,12	6	

Les gestionnaires estiment avoir majoritairement développé les compétences relationnelles. Douze parmi eux pensent être mieux outillés pour créer des réseaux de contacts, tandis que onze affirment avoir appris à communiquer et à créer des réseaux de contacts. Seulement six gestionnaires soutiennent savoir motiver les autres (Tableau 4.9).



**Tableau 4.9: Les compétences relationnelles développées**

<b>Compétences de leadership international</b>	<b>Composantes</b>	<b>Identification des répondants</b>	<b>Nombre de répondants</b>
<b>Compétences relationnelles</b>	- Créer un réseau de contacts	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12	12
	- Savoir communiquer	1,2,3,4,5,8,9,10,11,12,13	11
	- Savoir écouter les autres	1,2,3,4,7,8,9,10,11,12,13	11
	- Savoir motiver les autres	5,8,9,11,12,13	6

En ce qui a trait aux compétences professionnelles, nous remarquons que treize gestionnaires ont amélioré leurs connaissances des activités de la compagnie et ont amélioré leur approche-client. Onze ont acquis de nouvelles connaissances en gestion et seulement sept ont pu améliorer leur capacité à faire face au changement (Tableau 4.10).

**Tableau 4.10: Les compétences professionnelles développées**

<b>Compétences de leadership international</b>	<b>Composantes</b>	<b>Identification des répondants</b>	<b>Nombre de répondants</b>
<b>Compétences professionnelles</b>	- Avoir des connaissances des activités de la compagnie	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13	13
	- Avoir une approche-client	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13	13
	- Avoir des connaissances en gestion	1,2,3,4,6,7,8,9,11,12,13	11
	- Avoir une capacité à faire face au changement	1,2,6,7,9,11,12	7

#### **4.4. Les incidences des programmes de mobilité internationale sur le développement des compétences internationales**

CT a développé des programmes de mobilité internationale visant plusieurs objectifs, dont le développement de compétences requises pour les gestionnaires internationaux. Ainsi, dans cette section, nous décrirons les incidences des programmes de mobilité internationale sur le développement des compétences de leadership international. Nous analyserons tout d'abord, les liens entre les rôles joués par les leaders internationaux et les compétences de leadership international développées. Ensuite, nous ferons état des liens entre le nombre d'affectations internationales et les compétences de leadership international développées. Enfin, nous examinerons les liens entre le lieu des affectations internationales et les compétences de leadership international développées. Ces trois analyses nous permettront de répondre lors de la discussion à notre principale question de recherche, à savoir: « Dans quelle mesure les affectations internationales constituent-elles un moyen efficace pour développer les compétences de leadership international des gestionnaires affectés à l'étranger ? »

#### **4.4.1 Le lien entre le rôle joué lors des affectations internationales et les compétences de leadership international développées**

Dans cette section, nous analysons les liens entre les rôles joués lors des différents types d'affectations (long terme, court terme et rotation) et les compétences de leadership international développées.

##### **4.4.1.1 Le lien entre les rôles joués lors des affectations internationales à long terme et les compétences de leadership international développées**

Nous avons noté que les douze répondants qui ont effectué des affectations internationales à long terme ont joué cinq rôles différents. Il s'agit, notamment de celui de gérer les activités des filiales, les équipes de travail ou les problèmes précis, de conseiller les employés, de transférer ou transmettre des connaissances, des politiques et pratiques du siège social vers une filiale, de concevoir et d'implanter des politiques et enfin, de mettre en place des politiques et pratiques du siège social au sein des filiales.

Premièrement, nous avons constaté que six gestionnaires ont eu principalement comme rôle d'assurer la gestion opérationnelle de la filiale y compris la gestion d'équipe de travail lors de leurs affectations internationales à long terme. Les six gestionnaires nous ont rapporté que cette affectation internationale leur a permis de développer leur sensibilité à une autre culture. En effet, l'affectation internationale a constitué pour eux et pour leurs familles, l'occasion d'apprendre une nouvelle langue et de côtoyer des personnes de cultures différentes. Un gestionnaire explique, par exemple, que le fait

d'être ressortissant d'une région ne veut pas forcément dire qu'on connaît la culture de tous les pays de cette région. Ainsi, travailler sur le terrain constitue un moyen pour mieux comprendre la culture et les habitudes de travail des employés de la filiale dans le pays hôte. Un autre gestionnaire soutient que travailler dans un milieu culturel différent amène à respecter cette différence et à en tirer avantage.

Les gestionnaires ont majoritairement déclaré avoir développé une mentalité internationale. En effet, parmi les six gestionnaires, cinq rapportent avoir développé une perspective internationale, être désormais capable de créer des alliances stratégiques. Trois gestionnaires pensent être de meilleurs visionnaires et stratèges et deux expliquent avoir amélioré leur capacité à être de meilleurs leaders, plus proactifs et plus motivateurs. Parmi les six répondants, celui affecté en Afrique et ayant eu pour mandat de gérer une filiale, indique que cette expérience internationale lui a permis de rencontrer des personnes influentes et de créer ainsi des alliances stratégiques bénéfiques pour CT. Un autre répondant mentionne que la gestion d'une équipe lui a donné la possibilité d'avoir une perspective plus globale de la compagnie.

Tous les répondants ayant joué un rôle de gestion lors d'une affectation internationale à long terme ont développé des compétences personnelles, telles qu'être ouvert d'esprit, avoir le désir d'apprendre et d'enseigner et être flexible. Cinq répondants affirment avoir développé leur capacité de jugement et avoir davantage confiance en eux-mêmes. Quatre gestionnaires affirment être plus intègres. Trois

répondants affirment être plus motivés, avoir amélioré leur capacité intellectuelle et avoir développé le goût pour l'aventure suite à l'affectation internationale.

Quant aux compétences relationnelles, cinq répondants parmi les six expliquent que suite à l'affectation internationale à long terme, ils ont amélioré leur aptitude à créer des réseaux de contacts et à écouter les autres. À titre d'exemple, un gestionnaire explique que le fait d'avoir géré une équipe de travail lors de l'affectation internationale lui a permis de développer sa capacité à créer un réseau de contacts, d'autant plus que son mandat, à l'origine, exigeait une telle compétence. Quatre gestionnaires ont appris à communiquer avec les autres, tandis que trois soutiennent avoir appris à motiver les autres.

Tous les gestionnaires ont amélioré leurs connaissances en gestion et des activités de la compagnie. Ils affirment également être davantage en mesure d'adopter une approche-client. Enfin, trois gestionnaires ont amélioré leur capacité à faire face au changement (Tableau 4.11).

**Tableau 4.11: Le lien entre le rôle de gestion et les compétences de leadership international développées lors de l'affectation internationale à long terme**

Rôle	Compétences de leadership international	Identification des répondants	Nombre de répondants
Gérer	<b>Adaptation culturelle</b>	2,4,6,11,12,13	6
	<b>Mentalité internationale</b>		
	- Avoir une perspective internationale	2,4,6,11,12	5
	- Créer des alliances stratégiques	2,4,6,11,12	5
	- Être innovateur	2,11,12,13	4
	- Être visionnaire	2,4,12	3
	- Être stratège	2,4,12	3
	- Être un leader	2,12	2
	- Proactif	6,12	2
	- Motivateur	2,12	2
	<b>Compétences personnelles</b>		
	- Être ouvert d'esprit	2,4,6,11,12,13	6
	- Avoir le désir d'apprendre et d'enseigner	2,4,6,11,12,13	6
	- Être flexible	2,4,6,11,12,13	6
	- Avoir une capacité de jugement	4,6,11,12,13	5
	- Avoir confiance en soi	4,6,11,12,13	5
	- Être intègre	2,4,12,13	4
	- Être motivé	2,11,12	3
	- Avoir une capacité intellectuelle élevée	2,4,12	3
	- Être aventurier	3,11,12	3
	<b>Compétences relationnelles</b>		
	- Créer réseau de contacts	2,4,6,11,12	5
	- Savoir écouter les autres	2,4,11,12,13	5
	- Savoir communiquer	2,11,12,13	4
	- Savoir motiver les autres	11,12,13	3
	<b>Compétences professionnelles</b>		
	- Avoir des connaissances en gestion	2,4,6,11,12,13	6
- Avoir des connaissances des activités de la compagnie	2,4,6,11,12,13	6	
- Avoir une approche-client	2,4,6,11,12,13	6	
- Avoir une capacité à faire face au changement	2,6,12	3	

Deuxièmement, trois gestionnaires ont joué le rôle de conseiller durant leurs affectations internationales à long terme. Les trois gestionnaires soulignent avoir amélioré leur capacité à s'adapter à une nouvelle culture.

Les trois gestionnaires disent avoir développé certaines compétences liées à la mentalité internationale. Ainsi, ils se disent dotés d'une meilleure perspective internationale, capable de créer des alliances stratégiques et d'être stratèges. Deux d'entre eux sont susceptibles d'être visionnaires et innovateurs. Seulement un gestionnaire parmi les trois a développé la capacité d'être davantage leader, proactif et motivateur.

Quant aux compétences personnelles, les trois gestionnaires pensent avoir développé la capacité d'être flexible. Deux gestionnaires sur trois expliquent que l'affectation internationale à long terme durant laquelle ils ont joué un rôle de conseiller leur a permis d'être plus ouverts d'esprit, d'avoir une meilleure capacité intellectuelle et d'avoir le désir d'apprendre et d'enseigner et d'avoir une plus grande confiance en eux-mêmes. Les autres compétences personnelles, telles qu'être aventurier, motivé, intègre et avoir une capacité de jugement ont été développées par un seul gestionnaire.

Les compétences relationnelles, telles que savoir créer des réseaux de contacts, communiquer et écouter les autres, ont été développées par trois gestionnaires. Un gestionnaire a développé sa capacité à motiver les autres.

Enfin, les compétences dites professionnelles, telles qu'adopter une approche-client et avoir une meilleure connaissance des activités de la compagnie ont été développées par les trois gestionnaires. Deux gestionnaires ont développé leurs

connaissances en gestion et un seul dit savoir désormais faire face au changement (Tableau 4.12).

**Tableau 4.12: Le lien entre le rôle de conseiller et les compétences de leadership international développées lors de l'affectation internationale à long terme**

Rôles	Compétences de leadership international	Identification des répondants	Nombre de répondants
<b>Conseiller</b>	<b>Adaptation culturelle</b>	2,8,10	3
	<b>Mentalité internationale</b>		
	- Avoir une perspective internationale	2,8,10	3
	- Créer des alliances stratégiques	2,8,10	3
	- Être stratège	2,8,10	3
	- Être visionnaire	2,10	2
	- Être innovateur	2,10	2
	- Être leader	2	1
	- Être proactif	10	1
	- Être motivateur	2	1
	<b>Compétences personnelles</b>		
	- Être flexible	2,8,10	3
	- Être ouvert d'esprit	2,8	2
	- Avoir une capacité intellectuelle élevée	2,10	2
	- Avoir le désir d'apprendre et d'enseigner	2,10	2
	- Avoir confiance en soi	8,10	2
	- Être intègre	2	1
	- Être aventurier	8	1
	- Être motivé	2	1
	- Avoir une capacité de jugement	10	1
	<b>Compétences relationnelles</b>		
	- Savoir créer réseau de contacts	2,8,10	3
	- Savoir communiquer	2,8,10	3
	- Savoir écouter les autres	2,8,10	3
	- Savoir motiver les autres	8	1
	<b>Compétences professionnelles</b>		
	- Avoir une approche-client	2,8,10	3
	- Avoir des connaissances des activités de la compagnie	2,8,10	3
	- Avoir des connaissances en gestion	2,8	2
	- Avoir une capacité à faire face au changement	2	1



Troisièmement, trois gestionnaires ont eu à concevoir, à créer ou à développer des pratiques et des politiques de gestion lors de leurs affectations internationales à long terme. Ils disent tous avoir amélioré leur capacité à s'adapter à une nouvelle culture.

Parmi les compétences liées à la mentalité internationale, trois gestionnaires disent avoir une meilleure perspective internationale, avoir appris à créer des alliances stratégiques et à être plus stratèges. Deux, parmi les trois, disent avoir réussi à être davantage visionnaires et innovateurs. Un gestionnaire, affirme avoir développé la capacité d'être davantage motivateur et leader. Aucun gestionnaire ne dit avoir développé la capacité d'être plus proactif.

Les compétences personnelles ont été développées par trois gestionnaires. Ils se sont accordés pour dire être plus ouverts d'esprit, plus flexibles et avoir un plus grand désir d'apprendre et d'enseigner. Quatre compétences personnelles ont été développées par deux d'entre eux. Il s'agit notamment des compétences telles qu'être motivé, intègre, avoir une capacité de jugement et une capacité intellectuelle. Un seul gestionnaire s'est dit plus aventurier.

Les trois gestionnaires ont développé des compétences relationnelles. En effet, les trois disent qu'ils ont appris à créer des réseaux de contacts. Deux d'entre eux affirment avoir appris à communiquer et à écouter les autres. Un seul gestionnaire parmi les trois dit avoir amélioré sa capacité à motiver les autres.

Enfin, les compétences professionnelles, telles qu'avoir une approche-client et avoir une meilleure connaissance des activités de la compagnie ont été développées par les trois gestionnaires, tandis que deux ont amélioré leurs connaissances en gestion et seulement un affirme savoir davantage faire face au changement (Tableau 4.13).

**Tableau 4.13: Le lien entre le rôle de conception, de création ou de développement et les compétences de leadership international développées lors de l'affectation internationale à long terme**

Rôle	Compétences de leadership international	Identification des répondants	Nombre de répondants
<b>Concevoir, Créer ou développer</b>	<b>Adaptation culturelle</b>	2,4,5	3
	<b>Mentalité internationale</b>		
	- Avoir une perspective internationale	2,4,5	3
	- Créer des alliances stratégiques	2,4,5	3
	- Être stratège	2,4,5	3
	- Être visionnaire	2,4	2
	- Être innovateur	2,5	2
	- Être motivateur	2	1
	- Être leader	2	1
	- Être proactif		
	<b>Compétences personnelles</b>		
	- Être ouvert d'esprit	2,4,5	3
	- Être flexible	2,4,5	3
	- Avoir le désir d'apprendre et d'enseigner	2,4,5	3
	- Être motivé	2,5	2
	- Être intègre	2,4	2
	- Avoir une capacité de jugement	4,5	2
	- Avoir une capacité intellectuelle élevée	2,4	2
	- Être aventurier	5	1
	<b>Compétences relationnelles</b>		
	- Créer réseau de contacts	2,4,5	3
	- Savoir communiquer	2,5	2
	- Savoir écouter les autres	2,4	2
	- Savoir motiver les autres	5	1
	<b>Compétences professionnelles</b>		
	- Avoir une approche-client	2,4,5	3
	- Avoir des connaissances des activités de la compagnie	2,4,5	3
	- Avoir des connaissances en gestion	2,4	2
- Avoir une capacité à faire face au changement	2	1	

Quatrièmement, trois gestionnaires sur douze ont eu à transférer leurs connaissances des pratiques du siège social vers les filiales durant les affectations internationales à long terme. Ils ont tous les trois amélioré leur capacité à s'adapter à une nouvelle culture.

Quant aux compétences liées à la mentalité internationale, les trois gestionnaires pensent être de meilleurs stratèges. Deux d'entre eux affirment avoir une meilleure perspective internationale, savoir davantage créer des alliances stratégiques et être plus innovateurs. Un seul gestionnaire mentionne qu'il a appris à être visionnaire, leader, proactif, et motivateur.

Nous avons constaté que les trois gestionnaires ont développé les compétences personnelles, telles qu'être ouverts d'esprit et être plus flexibles. Deux gestionnaires sur trois rapportent avoir développé la majorité des compétences personnelles en devenant notamment, plus aventureux, plus confiants et plus motivés. Ils disent également avoir développé leur capacité de jugement ainsi que leur désir d'apprendre et d'enseigner. Enfin, un seul gestionnaire sur trois rapporte être devenu plus intègre et avoir une meilleure capacité intellectuelle.

Les compétences relationnelles ont été développées par les trois gestionnaires, notamment la capacité de savoir créer un réseau de contacts. Deux gestionnaires sur trois disent avoir amélioré leur capacité à écouter et à communiquer. Un seul gestionnaire a développé l'aptitude à motiver les autres.

Enfin, pour ce qui est des compétences professionnelles, trois gestionnaires déclarent avoir une meilleure approche-client et avoir une meilleure connaissance des activités de la compagnie. Deux d'entre eux expliquent avoir de meilleures connaissances en gestion et savent désormais faire face au changement (Tableau 4.14).

**Tableau 4.14: Le lien entre le rôle de transfert et les compétences de leadership international développées lors de l'affectation internationale à long terme**

Rôle	Compétences de leadership international	Identification des répondants	Nombre de répondants
<b>Transférer</b>	<b>Adaptation culturelle</b>	3,5,7	3
	<b>Mentalité internationale</b>		
	- Être stratège	3,5,7	3
	- Avoir une perspective internationale	3,5	2
	- Créer des alliances stratégiques	3,5	2
	- Être innovateur	3,5	2
	- Être visionnaire	3	1
	- Être leader	3	1
	- Être proactif	3	1
	- Être motivateur	3	1
	<b>Compétences personnelles</b>		
	- Être ouvert d'esprit	3,5,7	3
	- Être flexible	3,5,7	3
	- Être aventurier	3,5	2
	- Être motivé	3,5	2
	- Avoir confiance en soi	3,5	2
	- Avoir une capacité de jugement	3,5	2
	- Avoir le désir d'apprendre et d'enseigner	3,5	2
	- Être intègre	3	1
	- Avoir une capacité intellectuelle élevée	3	1
	<b>Compétences relationnelles</b>		
	- Créer réseau de contacts	3,5,7	3
	- Savoir écouter les autres	3,7	2
	- Savoir communiquer	3,5	2
	- Savoir motiver les autres	5	1
	<b>Compétences professionnelles</b>		
	- Avoir une approche-client	3,5,7	3
	- Avoir des connaissances des activités de la compagnie	3,5,7	3
	- Avoir des connaissances en gestion	3,7	2
	- Avoir une capacité de changement	7	1

Cinquièmement, deux gestionnaires sur les douze répondants ont eu pour mandat de mettre en place des pratiques de gestion au sein des filiales. Ils disent avoir développé une plus grande capacité à s'adapter aux nouvelles cultures.

Les deux gestionnaires ont développé plus de compétences liées à la mentalité internationale puisqu'ils se disent avoir une meilleure perspective internationale, de savoir désormais créer des alliances stratégiques, d'être plus stratèges et d'être plus innovateurs. Cependant, un seul gestionnaire déclare être davantage visionnaire, leader, proactif et motivateur.

Sept compétences personnelles ont été développées par les deux gestionnaires qui se déclarent être plus aventuriers, plus ouverts d'esprit, plus motivés, plus flexibles, d'avoir une meilleure capacité de jugement, d'avoir davantage confiance en eux-mêmes et d'avoir le désir d'apprendre et d'enseigner. Un seul gestionnaire dit avoir amélioré son intégrité ainsi que sa capacité intellectuelle.

En ce qui concerne les compétences relationnelles, deux gestionnaires se disent davantage susceptibles de créer un réseau de contacts et de savoir communiquer. Un seul s'est dit être davantage à l'écoute et être capable de motiver les autres.

Enfin, les deux gestionnaires ont également réussi à développer des compétences professionnelles, telles qu'avoir une meilleure approche-client et avoir davantage de connaissances des activités de la compagnie. Un seul gestionnaire a amélioré ses

connaissances en gestion, tandis qu'aucun d'entre eux n'a développé sa capacité à faire face au changement (Tableau 4.15).

**Tableau 4.15: Le lien entre le rôle de mise en place de pratiques et les compétences de leadership international développées lors de l'affectation internationale à long terme**

Rôle	Compétences de leadership international	Identification des répondants	Nombre de répondants
<b>Mise en place des pratiques</b>	<b>Adaptation culturelle</b>	3,5	2
	<b>Mentalité internationale</b>		
	- Avoir une perspective internationale	3,5	2
	- Créer des alliances stratégiques	3,5	2
	- Être stratège	3,5	2
	- Être innovateur	3,5	2
	- Être visionnaire	3	1
	- Être leader	3	1
	- Être proactif	3	1
	- Être motivateur	3	1
	<b>Compétences personnelles</b>		
	- Être aventurier	3,5	2
	- Être ouvert d'esprit	3,5	2
	- Être motivé	3,5	2
	- Être flexible	3,5	2
	- Avoir une capacité de jugement	3,5	2
	- Avoir confiance en soi	3,5	2
	- Avoir le désir d'apprendre et d'enseigner	3,5	2
	- Être intègre	3	1
	- Avoir une capacité intellectuelle élevée	3	1
	<b>Compétences relationnelles</b>		
	- Créer réseau de contacts	3,5	2
	- Savoir communiquer	3,5	2
	- Savoir écouter les autres	3	1
	- Savoir motiver les autres	5	1
	<b>Compétences professionnelles</b>		
	- Avoir une approche-client	3,5	2
	- Avoir des connaissances des activités de la compagnie	3,5	2
	- Avoir des connaissances en gestion	3	1
	- Avoir une capacité de changement		

#### 4.4.1.2 Le lien entre les rôles joués durant les affectations internationales à court terme et les compétences de leadership international développées

Cette section nous permet d'identifier les compétences de leadership international développées par les gestionnaires qui ont joué certains rôles lors des affectations internationales à court terme. Parmi les gestionnaires interviewés, trois avaient pour mandat de gérer les activités des filiales et de transférer leurs connaissances aux employés lors de leurs affectations internationales à court terme.

Les trois gestionnaires qui ont géré ou contrôlé les activités d'une filiale lors des affectations internationales à court terme affirment avoir amélioré leur capacité à s'adapter à une nouvelle culture.

Quant aux compétences liées à la mentalité internationale, deux gestionnaires sur trois rapportent être davantage des motivateurs. Un gestionnaire sur trois affirme avoir développé quatre compétences, à savoir être un leader, être un innovateur, avoir une perspective internationale, et savoir créer des alliances stratégiques. Les capacités d'être stratège, proactif et visionnaire n'ont été développées par aucun des gestionnaires.

Deux compétences personnelles sur neuf ont été développées par deux gestionnaires sur trois. Il s'agit des capacités d'être flexible et d'être ouvert d'esprit. Un seul gestionnaire affirme avoir plus confiance en lui-même, avoir amélioré sa capacité de jugement et avoir davantage le désir d'apprendre et d'enseigner. Aucun gestionnaire



n'a développé les compétences d'être intègre, d'avoir une capacité intellectuelle importante, d'avoir le désir d'apprendre et d'enseigner, ainsi qu'être motivé et avoir le sens de l'aventure.

Les compétences relationnelles, notamment la capacité de communiquer et d'écouter les autres ont été développées par les trois gestionnaires. Par ailleurs, savoir motiver les autres et savoir créer un réseau de contacts ont été développées par un seul répondant sur les trois.

Enfin, en ce qui concerne les compétences professionnelles, trois gestionnaires nous ont dit avoir amélioré leurs connaissances des activités de la compagnie. Parmi les trois gestionnaires, deux ont amélioré leurs connaissances en gestion et ont une meilleure approche-client. Un seul gestionnaire a amélioré sa capacité à faire face au changement (Tableau 4.16).

**Tableau 4.16: Le lien entre le rôle de gestion ou le rôle de contrôle et les compétences de leadership international développées lors de l'affectation internationale à court terme**

Rôles	Compétences de leadership international	Identification des répondants	Nombre de répondants
<b>Gestion et contrôle</b>	<b>Adaptation culturelle</b>	2,4,9	3
	<b>Mentalité internationale</b>		
	- Être motivateur	2,4	2
	- Être leader	2	1
	- Être innovateur	4	1
	- Avoir une perspective internationale	2	1
	- Créer des alliances stratégiques	9	1
	- Être stratège		
	- Être proactif		
	- Être visionnaire		
	<b>Compétences personnelles</b>		
	- Être ouvert d'esprit	4,9	2
	- Être flexible	4,9	2
	- Avoir confiance en soi	4	1
	- Avoir le désir d'apprendre et d'enseigner	9	1
	- Avoir une capacité de jugement	9	1
	- Avoir une capacité intellectuelle élevée		
	- Être intègre		
	- Être motivé		
	- Être aventurier		
	<b>Compétences relationnelles</b>		
	- Savoir communiquer	2,4,9	3
	- Savoir écouter les autres	2,4,9	3
	- Savoir motiver les autres	9	1
	- Créer un réseau de contacts	9	1
	<b>Compétences professionnelles</b>		
	- Avoir des connaissances des activités de la compagnie	2,4,9	3
	- Avoir des connaissances en gestion	4,9	2
	- Avoir une approche-client	4,9	2
	- Avoir une capacité de changement	9	1

Deux gestionnaires ont eu la responsabilité d'effectuer le transfert des connaissances du siège social vers les filiales, ou vice-versa. Les deux gestionnaires disent avoir amélioré leur capacité à s'adapter à une nouvelle culture.

Quant aux compétences liées à la mentalité internationale, un gestionnaire sur trois affirme savoir créer des alliances stratégiques, être plus innovateurs et avoir une meilleure perspective internationale. Aucun gestionnaire ne s'est dit être devenu plus stratège, leader, motivateur, proactif et visionnaire.

En ce qui a trait aux compétences personnelles, deux gestionnaires affirment être plus ouverts d'esprit, plus flexibles et avoir davantage le sens du jugement. Un seul dit avoir amélioré sa capacité intellectuelle, son désir d'apprendre et d'enseigner, d'être plus aventurier et plus confiant. Aucun des deux gestionnaires ne s'est dit être plus intègre.

Les deux gestionnaires ont déclaré avoir développé toutes les compétences relationnelles à l'exception de la compétence de motiver les autres, développée par un gestionnaire.

Enfin, toutes les compétences professionnelles ont été développées par les deux gestionnaires (Tableau 4.17).

**Tableau 4.17: Le lien entre le rôle de transfert et les compétences de leadership international développées lors de l'affectation internationale à court terme**

Rôle	Compétences de leadership international	Identification des répondants	Nombre de répondants
<b>Transférer</b>	<b>Adaptation culturelle</b>	1,9	2
	<b>Mentalité internationale</b>		
	- Créer des alliances stratégiques	9	1
	- Être innovateur	1	1
	- Avoir une perspective internationale	1	1
	- Être stratège		
	- Être leader		
	- Être motivateur		
	- Être proactif		
	- Être visionnaire		
	<b>Compétences personnelles</b>		
	- Être ouvert d'esprit	1,9	2
	- Être flexible	1,9	2
	- Avoir une capacité de jugement	1,9	2
	- Avoir confiance en soi	1	1
	- Être aventurier	1	1
	- Être motivé	1	1
	- Avoir une capacité intellectuelle élevée	1	1
	- Avoir le désir d'apprendre et d'enseigner	9	1
	- Être intègre		
	<b>Compétences relationnelles</b>		
	- Savoir communiquer	1,9	2
	- Savoir écouter les autres	1,9	2
	- Créer un réseau de contacts	1,9	2
	- Savoir motiver les autres	9	1
	<b>Compétences professionnelles</b>		
	- Avoir une approche-client	1,9	2
	- Avoir des connaissances des pratiques de et des politiques de l'entreprise	1,9	2
- Avoir une capacité à faire face au changement	1,9	2	
- Avoir des connaissances en gestion	1,9	2	

#### 4.4.1.3 Le lien entre les rôles joués durant la rotation et les compétences de leadership international développées

L'analyse des entrevues nous permet d'affirmer qu'un seul gestionnaire sur treize a effectué une affectation internationale de type rotation. La particularité de cette affectation résidait dans le fait que le gestionnaire devait gérer des expatriés et non du personnel local. Il explique n'avoir pas amélioré sa capacité à s'adapter à une nouvelle culture, dans la mesure où il n'avait pas de contacts avec l'environnement local. Il a cependant développé trois compétences liées à la mentalité internationale, à savoir une meilleure perspective internationale, la capacité de créer des alliances stratégiques et celle d'être innovateur. Il a développé toutes les compétences personnelles à l'exception de celle d'être intègre et d'avoir une capacité intellectuelle élevée. Le gestionnaire a également développé toutes les compétences professionnelles et relationnelles sondées (Tableau 4.18).

**Tableau 4.18: Le lien entre le rôle de gestion et les compétences de leadership international développées lors de la rotation**

Rôle	Compétences de leadership international	Identification des répondants	Nombre de répondants
<b>Gestion</b>	<b>Adaptation culturelle</b>	11	1
	<b>Mentalité internationale</b>		
	- Avoir une perspective internationale	11	1
	- Créer des alliances stratégiques	11	1
	- Être innovateur	11	1
	- Être stratège		
	- Être leader		
	- Être motivateur		
	-		
	- Être proactif		
	<b>Compétences personnelles</b>		
	- Être aventurier	11	1
	- Avoir confiance en soi	11	1
	- Être ouvert d'esprit	11	1
	- Être motivé	11	1
	- Être flexible	11	1
	- Avoir une capacité de jugement	11	1
	- Avoir le désir d'apprendre et d'enseigner	11	1
	- Être intègre		
	- Avoir une capacité intellectuelle élevée		
	<b>Compétences relationnelles</b>		
	- Savoir communiquer	11	1
	- Savoir écouter les autres	11	1
	- Savoir motiver les autres	11	1
	- Créer un réseau de contacts	11	1
	<b>Compétences professionnelles</b>		
	- Avoir une capacité à faire face au changement	11	1
	- Avoir des connaissances en gestion	11	1
	- Avoir des connaissances des activités de la compagnie	11	1
	- Avoir une approche-client	11	1

#### **4.4.2 Le nombre d'affectations internationales et les types des compétences de leadership international développées**

Dans cette section, nous analysons la relation entre le nombre d'affectations internationales et les compétences de leadership international susceptibles d'être développées. Nous faisons la distinction entre les affectations internationales à long terme, à court terme et la rotation. Notons que huit gestionnaires ont effectué une seule affectation internationale à long terme, trois ont effectué deux affectations internationales à long terme et un seul a participé à plus de deux affectations internationales à long terme.

##### **4.4.2.1 Le nombre d'affectations internationales à long terme et les compétences de leadership international développées**

Nous avons relevé que les huit gestionnaires qui ont effectué une seule affectation internationale à long terme, affirment avoir amélioré leur capacité à s'adapter à une meilleure culture.

Deux compétences liées à la mentalité internationale ont été développées par six des huit gestionnaires. Il s'agit de la perspective internationale et de la capacité à créer des alliances stratégiques. Cinq ont appris à être plus stratèges et plus innovateurs. Trois gestionnaires pensent être plus visionnaires et plus proactifs. Enfin, un parmi les huit, affirme avoir développé sa capacité d'être leader et motivateur.

En ce qui a trait aux compétences personnelles, tous les gestionnaires font preuve d'une plus grande capacité à être flexibles. Sept parmi les huit se sont dits davantage ouverts d'esprit, six ont développé leur capacité de jugement. Cinq d'entre eux ont davantage confiance en eux et ont un plus grand désir d'apprendre et d'enseigner. Quatre des huit gestionnaires ont développé leurs capacités intellectuelles et se disent plus aventureux. Enfin, trois se disent plus motivés et plus intègres.

En ce qui concerne les compétences relationnelles, sept gestionnaires sur huit disent avoir développé une plus grande aptitude à écouter et à créer un réseau de contacts. Six gestionnaires ont développé leur capacité à communiquer avec les autres et seulement trois affirment pouvoir davantage motiver les autres.

Enfin, deux compétences professionnelles ont été développées par sept gestionnaires. Ils expliquent avoir appris à avoir une meilleure approche-client et à avoir une meilleure connaissance des activités de la compagnie. Six parmi les huit ont amélioré leurs connaissances en gestion, tandis que deux ont développé leur capacité à faire face au changement (Tableau 4.19).



**Tableau 4.19: Le lien entre une affectation internationale à long terme et les compétences de leadership international développées**

Nombre d'affectations internationales	Compétences de leadership international	Identification des répondants	Nombre de répondants
<b>Une affectation internationale</b>	<b>Adaptation culturelle</b>	1,3,4,7,8,10,11,13	8
	<b>Mentalité internationale</b>		
	- Avoir une perspective internationale	1,3,4,8,10,11	6
	- Créer des alliances stratégiques	1,3,4,8,10,11	6
	- Être stratège	3,4,7,8,10	5
	- Être innovateur	1,3,10,11,13	5
	- Être visionnaire	3,4,10	3
	- Être proactif	1,3,10	3
	- Être leader	3	1
	- Être motivateur	3	1
	<b>Compétences personnelles</b>		
	- Être flexible	1,3,4,7,8,10,11,13	8
	- Être ouvert d'esprit	1,3,4,7,8,11,13	7
	- Avoir une capacité de jugement	1,3,4,10,11,13	6
	- Avoir confiance en soi	1,3,4,10,11	5
	- Avoir le désir d'apprendre et d'enseigner	3,4,10,11,13	5
	- Être aventurier	1,3,8,11	4
	- Avoir une capacité intellectuelle élevée	1,3,4,10	4
	- Être motivé	1,3,11	3
	- Être intègre	3,4,13	3
	<b>Compétences relationnelles</b>		
	- Savoir écouter les autres	1,3,4,7,8,10,13	7
	- Créer un réseau de contacts	1,3,4,7,8,10,11	7
	- Savoir communiquer	1,3,8,10,11,13	6
	- Savoir motiver les autres	8,11,13	3
	<b>Compétences professionnelles</b>		
	- Avoir une approche-client	1,3,4,7,10,11,13	7
	- Avoir des connaissances des activités de la compagnie	1,3,4,7,10,11,13	7
	- Avoir des connaissances en gestion	1,3,4,7,11,13	6
	- Avoir une capacité à faire face au changement	1,7	2

Trois gestionnaires ont eu l'occasion d'effectuer deux affectations internationales à long terme. Tous les trois affirment avoir une meilleure capacité à s'adapter à une nouvelle culturelle.

Avoir une meilleure perspective internationale constitue la seule compétence liée à la mentalité internationale développée par les trois gestionnaires. Deux gestionnaires parmi les trois se disent être plus stratégiques, leaders, motivateurs, innovateurs, proactifs. Ils disent également avoir appris à créer des alliances stratégiques et à être plus visionnaires.

En ce qui a trait aux compétences personnelles, les trois gestionnaires disent être plus intègres, plus ouverts d'esprit et plus flexibles. Ils affirment également avoir davantage le désir d'apprendre et d'enseigner. Deux gestionnaires parmi les trois expliquent avoir amélioré leur confiance en eux-mêmes, leur capacité intellectuelle et de jugement et leur habileté à être motivé et à être des aventuriers.

Une seule compétence relationnelle a été développée par les trois gestionnaires. Il s'agit de la capacité de créer des réseaux de contacts. Deux des trois gestionnaires disent avoir développé leur capacité à communiquer et à écouter. Un seul parmi eux a appris à motiver les autres.

Toutes les compétences professionnelles ont été développées par les trois gestionnaires qui ont effectué deux affectations internationales à long terme (Tableau 4.20).

**Tableau 4.20: Le lien entre deux affectations internationales à long terme et les compétences de leadership international développées**

Nombre d'affectation internationale	Compétences de leadership international	Identification des répondants	Nombre de répondants
<b>Deux affectations internationales</b>	<b>Adaptation culturelle</b>	2,6,12	3
	<b>Mentalité internationale</b>		
	- Avoir une perspective internationale	2,6,12	3
	- Être stratège	2,12	2
	- Être leader	2,12	2
	- Être motivateur	2,12	2
	- Être innovateur	2,12	2
	- Être proactif	6,12	2
	- Créer des alliances stratégiques	2,12	2
	- Être visionnaire	2,12	2
	<b>Compétences personnelles</b>		
	- Être intègre	2,6,12	3
	- Être ouvert d'esprit	2,6,12	3
	- Être flexible	2,6,12	3
	- Avoir le désir d'apprendre et d'enseigner	2,6,12	3
	- Avoir confiance en soi	6,12	2
	- Avoir une capacité intellectuelle	2,12	2
	- Avoir une capacité de jugement	6,12	2
	- Être motivé	2,12	2
	- Être aventurier	12	1
	<b>Compétences relationnelles</b>		
	- Créer un réseau de contacts	2,6,12	3
	- Savoir communiquer	12	1
	- Savoir écouter les autres	12	1
	- Savoir motiver les autres	12	1
	<b>Compétences professionnelles</b>		
	- Avoir une capacité à faire face au changement	2,6,12	3
	- Avoir des connaissances en gestion	2,6,12	3
	- Avoir des connaissances des activités de la compagnie	2,6,12	3
	- Avoir une approche-client	2,6,12	3

Nous avons constaté qu'un seul gestionnaire a effectué plus de deux affectations internationales. Il a affirmé avoir développé toutes les cinq compétences liées au leadership international (Tableau 4.21).

**Tableau 4.21: Le lien entre plus de deux affectations internationales à long terme et les compétences de leadership international développées**

Nombre d'affectations internationales	Compétences de leadership international	Identification des répondants	Nombre de répondants
<b>Plus de deux affectations internationales</b>	<b>Adaptation culturelle</b>	12	1
	<b>Mentalité internationale</b>		
	Être visionnaire	12	1
	Être stratège	12	1
	Être leader	12	1
	Être motivateur	12	1
	Avoir une perspective internationale	12	1
	Être innovateur	12	1
	Être proactif	12	1
	Créer des alliances stratégiques	12	1
	<b>Compétences personnelles</b>		
	Être aventurier	12	1
	Être ouvert d'esprit	12	1
	Être motivé	12	1
	Être flexible	12	1
	Être intègre	12	1
	Avoir confiance en soi	12	1
	Avoir une capacité de jugement	12	1
	Avoir une capacité intellectuelle élevée	12	1
	Avoir le désir d'apprendre et d'enseigner	12	1
	<b>Compétences relationnelles</b>		
	Savoir communiquer	12	1
	Savoir écouter les autres	12	1
	Savoir motiver les autres	12	1
	Créer un réseau de contacts	12	1
	<b>Compétences professionnelles</b>		
	Avoir une capacité à faire face au changement	12	1
	Avoir des connaissances en gestion	12	1
	Avoir des connaissances des activités de la compagnie	12	1
	Avoir une approche-client	12	1

#### 4.4.2.2 Le nombre d'affectations internationales à court terme et les compétences de leadership international développées

Dans cette section, nous allons examiner la relation entre le nombre d'affectations internationales à court terme et les compétences de leadership international développées. Suite aux entrevues, nous avons répertorié trois gestionnaires qui ont effectué une seule affectation internationale à court terme, un a effectué deux affectations internationales à court terme et enfin, le dernier a effectué plus de deux affectations internationales à court terme.

Tous les trois gestionnaires qui ont effectué une seule affectation internationale à court terme affirment avoir une meilleure capacité à s'adapter à une nouvelle culture.

Trois gestionnaires ont développé une seule compétence liée à la mentalité internationale; celle d'être innovateur. Deux des trois se disent plus capables d'être motivateurs et d'avoir une meilleure perspective internationale. Un des trois gestionnaires a développé les compétences telles qu'être visionnaire, stratège, leader et proactif. Aucun gestionnaire n'a développé la capacité de créer des alliances stratégiques.

En ce qui a trait aux compétences personnelles, nous avons constaté que deux gestionnaires parmi les trois se sont dits plus confiants en eux-mêmes, plus ouverts d'esprit et plus flexibles. Être davantage aventurier, motivé, avoir une meilleure capacité de jugement et une plus grande capacité intellectuelle, sont des compétences qui ont été

développées par un seul gestionnaire sur trois. Enfin, aucun gestionnaire n'a développé le désir d'apprendre et d'enseigner la capacité à être plus intègre.

Les compétences relationnelles, telles que savoir communiquer et écouter les autres ont été développées par les trois gestionnaires qui ont effectué une seule affectation internationale à court terme, tandis qu'un seul affirme avoir appris à créer un réseau de contacts. Aucun gestionnaire n'a développé la capacité de motiver les autres.

Enfin les trois gestionnaires ont développé des compétences professionnelles, telles qu'avoir une meilleure approche-client et avoir des connaissances des activités de la compagnie. Deux gestionnaires ont développé leurs connaissances en gestion et un seul a développé sa capacité à avoir une meilleure capacité à faire face au changement (Tableau 4.22).

**Tableau 4.22: Le lien entre une affectation internationale à court terme et les compétences de leadership international développées**

Nombre d'affectations internationales	Compétences de leadership international	Identification des répondants	Nombre de répondants
<b>Une affectation internationale</b>	<b>Adaptation culturelle</b>	1,4,10	3
	<b>Mentalité internationale</b>		
	- Être innovateur	1,4,10	3
	- Être motivateur	4,10	2
	- Avoir une perspective internationale	1,10	2
	- Être visionnaire	10	1
	- Être stratège	10	1
	- Être leader	10	1
	- Être proactif	10	1
	- Créer des alliances stratégiques		
	<b>Compétences personnelles</b>		
	- Avoir confiance en soi	1,4	2
	- Être ouvert d'esprit	1,4	2
	- Être flexible	1,4	2
	- Être aventurier	1	1
	- Être motivé	1	1
	- Avoir une capacité de jugement	1	1
	- Avoir une capacité intellectuelle élevée	1	1
	- Avoir le désir d'apprendre et d'enseigner		
	- Être intègre		
	<b>Compétences relationnelles</b>		
	- Savoir communiquer	1,4,10	3
	- Savoir écouter les autres	1,4,10	3
	- Créer un réseau de contacts	1	1
	- Savoir motiver les autres		
	<b>Compétences professionnelles</b>		
	- Avoir une approche-client	1,4,10	3
	- Avoir des connaissances des activités de la compagnie	1,4,10	3
	- Avoir des connaissances en gestion	1,4	2
	- Avoir une capacité à faire face au changement	1	1

Un seul gestionnaire a effectué deux affectations internationales à court terme et a amélioré sa capacité à s'adapter à une nouvelle culture. Il a également développé une compétence liée à la mentalité internationale, celle de savoir créer des alliances stratégiques. Il a également développé quatre compétences personnelles, à savoir : être flexible, être ouvert d'esprit, avoir la capacité de jugement et le désir d'apprendre et d'enseigner. Enfin, il a amélioré ses compétences relationnelles et professionnelles durant les deux affectations internationales à court terme (Tableau 4.23).



**Tableau 4.23: Le lien entre deux affectations internationales à court terme et les compétences de leadership international développées**

Nombre d'affectations internationales	Compétences de leadership international	Identification des répondants	Nombre de répondants
<b>Deux affectations internationales</b>	<b>Adaptation culturelle</b>	9	1
	<b>Mentalité internationale</b>		
	- Créer des alliances stratégiques	9	1
	- Être motivateur	9	1
	- Être visionnaire		
	- Être stratège		
	- Avoir une perspective internationale		
	- Être leader		
	- Être innovateur		
	- Être proactif		
	<b>Compétences personnelles</b>		
	- Être flexible	9	1
	- Être ouvert d'esprit	9	1
	- Avoir une capacité de jugement	9	1
	- Avoir le désir d'apprendre et d'enseigner	9	1
	- Être aventurier		
	- Avoir confiance en soi		
	- Être motivé		
	- Être intègre		
	- Avoir une capacité intellectuelle élevée		
	<b>Compétences relationnelles</b>		
	- Savoir communiquer	9	1
	- Savoir écouter les autres	9	1
	- Savoir motiver les autres	9	1
	- Créer un réseau de contacts	9	1
	<b>Compétences professionnelles</b>		
	- Avoir une capacité à faire face au changement	9	1
	- Avoir des connaissances en gestion	9	1
	- Avoir des connaissances des activités de la compagnie	9	1
	- Avoir une approche-client	9	1
- Savoir convaincre	9	1	

Enfin, un seul gestionnaire a effectué plus de deux affectations internationales à court terme, il affirme également être capable de s'adapter plus facilement à une nouvelle culture. Le gestionnaire explique également avoir développé les compétences liées à la mentalité internationale, à savoir être leader, être motivateur et avoir une meilleure perspective internationale. Il n'a amélioré aucune compétence personnelle. Concernant les compétences relationnelles, le gestionnaire affirme avoir développé les capacités de savoir communiquer et écouter les autres. Enfin, il n'a amélioré qu'une compétence professionnelle, à savoir ses connaissances des activités de la compagnie (Tableau 4.24).

**Tableau 4.24: Le lien entre plus de deux affectations internationales à court terme et les compétences de leadership international développées**

Nombre d'affectations internationales	Compétences de leadership international	Identification des répondants	Nombre de répondants
<b>Plus de deux affectations internationales</b>	<b>Adaptation culturelle</b>	2	1
	<b>Mentalité internationale</b>		
	- Être leader	2	1
	- Être motivateur	2	1
	- Avoir une perspective internationale	2	1
	- Créer des alliances stratégiques		
	- Être visionnaire		
	- Être stratège		
	- Être innovateur		
	- Être proactif		
	<b>Compétences personnelles</b>		
	- Être flexible		
	- Être intègre		
	- Avoir une capacité intellectuelle élevée		
	- Être aventurier		
	- Être ouvert d'esprit		
	- Être motivé		
	- Avoir confiance en soi		
	- Avoir le désir d'apprendre et d'enseigner		
	- Avoir une capacité de jugement		
	<b>Compétences relationnelles</b>		
	- Savoir communiquer	2	1
	- Savoir écouter les autres	2	1
	- Savoir motiver les autres		
	- Créer un réseau de contacts		
	<b>Compétences professionnelles</b>		
	- Avoir des connaissances des activités de la compagnie	2	1
	- Avoir une capacité à faire face au changement		
- Avoir des connaissances en gestion			
- Avoir une approche-client			

#### **4.4.3 Le Lien entre le lieu de l'affectation internationale et les types de compétences de leadership international développées**

Selon les informations recueillies lors des entrevues, nous avons noté la diversité des régions visitées par les gestionnaires : l'Europe (l'Angleterre), l'Afrique (l'Angola, l'Afrique du Sud, le Bénin, le Cameroun, la République démocratique du Congo, le Nigéria et la Côte d'Ivoire), l'Asie pacifique (l'Australie et la Papouasie-Nouvelle-Guinée), les États-Unis et enfin, l'Amérique Latine (le Brésil). Dans cette section, nous analysons donc le lien entre les différentes régions visitées par les treize gestionnaires et les compétences de leadership international qu'ils ont développées.

##### **4.4.3.1 La région de l'Europe et les compétences de leadership international développées**

Nous avons interviewé sept gestionnaires qui ont effectué une affectation internationale en Europe, notamment à Londres. Tous affirment avoir une plus grande capacité à s'adapter à une nouvelle culture.

Cinq gestionnaires ont appris à être stratégiques, à créer des alliances stratégiques et à avoir une meilleure perspective internationale. Trois ont développé leurs capacités à être innovateurs et proactifs. Deux ont appris à être visionnaires, leaders et motivateurs.

En ce qui a trait aux compétences personnelles, sept gestionnaires se disent plus flexibles, tandis que six pensent être plus ouverts d'esprit. Cinq gestionnaires affirment avoir une meilleure capacité de jugement, davantage le désir d'apprendre et d'enseigner

et à avoir plus confiance en eux-mêmes. Trois ont acquis le sens de l'aventure et enfin deux ont appris à être motivés, à être intègres et à avoir une capacité intellectuelle.

Les compétences relationnelles ont été développées par la majorité des gestionnaires. Sept affirment savoir désormais créer un réseau de contacts. Cinq parmi les sept gestionnaires ont appris à communiquer et à écouter les autres. Enfin, trois mentionnent leur capacité à savoir motiver les autres.

Enfin, concernant les compétences professionnelles, nous avons constaté que six gestionnaires disent avoir une meilleure approche-client et avoir amélioré leurs connaissances des activités de la compagnie. Quatre affirment avoir de meilleures connaissances en gestion et trois estiment avoir amélioré leur capacité à faire face au changement (Tableau 4.25).

**Tableau 4.25: Le lien entre la région de l'Europe et les compétences de leadership international développées**

Régions	Compétences de leadership international	Identification des Répondants	Nombre de répondants
Europe : Londres	<b>Adaptation culturelle</b>	3,5,6,7,8,9,10	7
	<b>Mentalité internationale</b>		
	- Être stratège	3,5,7,8,10	5
	- Créer des alliances stratégiques	3,5,8,9,10	5
	- Avoir une perspective internationale	3,5,6,8,10	5
	- Être innovateur	3,5,10	3
	- Être proactif	3,6,10	3
	- Être visionnaire	3,10	2
	- Être leader	3,10	2
	- Être motivateur	3,10	2
	<b>Compétences personnelles</b>		
	- Être flexible	3,5,6,7,8,9,10	7
	- Être ouvert d'esprit	3,5,6,7,8,9	6
	- Avoir une capacité de jugement	3,5,6,9,10	5
	- Avoir le désir d'apprendre et d'enseigner	3,5,6,9,10	5
	- Avoir confiance en soi	3,5,6,8,10	5
	- Être aventurier	3,5,8	3
	- Être motivé	3,5	2
	- Être intègre	3,6	2
	- Avoir une capacité intellectuelle élevée	3,10	2
	<b>Compétences relationnelles</b>		
	- Créer un réseau de contacts	3,5,6,7,8,9,10	7
	- Savoir écouter les autres	3,7,8,9,10	5
	- Savoir communiquer	3,5,8,9,10	5
	- Savoir motiver les autres	5,8,9	3
	<b>Compétences professionnelles</b>		
	- Avoir une approche-client	3,5,6,7,8,9,10	7
	- Avoir des connaissances des activités de la compagnie	3,5,6,7,8,9,10	7
	- Avoir des connaissances en gestion	3,6,7,9	4
	- Avoir une capacité à faire face au changement	6,7,9	3

#### 4.4.3.2 La région de l'Afrique et les compétences de leadership international développées

Suite aux entrevues, nous avons constaté que six gestionnaires ont effectué des affectations internationales dans la région africaine. Tous se disent capables de s'adapter plus facilement à d'autres cultures.

En ce qui a trait aux compétences liées à la mentalité internationale, tous les six disent qu'ils savent mieux créer des alliances stratégiques. Cinq d'entre eux affirment avoir une meilleure perspective internationale et être de meilleurs innovateurs. Quatre gestionnaires disent être plus visionnaires, plus stratèges et plus motivateurs. Trois gestionnaires ont appris à être leaders tandis que seulement deux parmi les six se disent plus proactifs.

Six gestionnaires ont appris à être plus flexibles et avoir le désir d'apprendre et d'enseigner. Cinq ont acquis une plus grande capacité de jugement et à être plus ouverts d'esprit, tandis que quatre ont affirmé avoir une plus grande capacité intellectuelle et à avoir confiance en eux-mêmes. Trois gestionnaires sur six ont appris à être motivés et à être intègres. Enfin, deux affirment avoir un plus grand sens de l'aventure.

Quant aux compétences relationnelles, nous avons constaté que les six gestionnaires ont appris à communiquer, à écouter les autres et à créer un réseau de contacts. Seulement, trois ont développé leur capacité à motiver les autres.

Enfin, tous les six ont développé les compétences professionnelles telles qu'avoir amélioré leurs connaissances des activités de la compagnie et une meilleure approche-client. Cinq pensent avoir développé leurs connaissances en gestion, tandis que quatre pensent avoir amélioré leur capacité à faire face au changement (Tableau 4.26).



**Tableau 4.26: Le lien entre l'affectation internationale en Afrique et les compétences de leadership international développées**

Lieu de l'affectation internationale	Compétences de leadership international	Identification des répondants	Nombre de répondants
Région Afrique : Angola, Afrique du sud, Bénin, Cameroun, Nigéria, Côte d'ivoire	<b>Adaptation culturelle</b>	2,4,9,10,11,12	6
	<b>Mentalité internationale</b>		
	- Créer des alliances stratégiques	2,4,9,10,11,12	6
	- Avoir une perspective internationale	2,4,10,11,12	5
	- Être innovateur	2,4,10,11,12	5
	- Être visionnaire	2,4,10,12	4
	- Être stratège	2,4,10,12	4
	- Être motivateur	2,4,10,12	4
	- Être leader	2,10,12	3
	- Être proactif	10,12	2
	<b>Compétences personnelles</b>		
	- Être flexible	2,4,9, 10,11,12	6
	- Avoir le désir d'apprendre et d'enseigner	2,4,9, 10,11,12	6
	- Avoir une capacité de jugement	4,9,10,11,12	5
	- Être ouvert d'esprit	2,4,9,11,12	5
	- Avoir une capacité intellectuelle élevée	2,4,10,12	4
	- Avoir confiance en soi	4,10,11,12	4
	- Être motivé	2,11,12	3
	- Être intègre	2,4,12	3
	- Être aventurier	11,12	2
	<b>Compétences relationnelles</b>		
	- Savoir communiquer	2,4,9,10,11,12	6
	- Savoir écouter les autres	2,4,9,10,11,12	6
	- Créer un réseau de contacts	2,4,9,10,11,12	6
	- Savoir motiver les autres	9,11,12	3
	<b>Compétences professionnelles</b>		
	- Avoir des connaissances des activités de la compagnie	2,4,9,10,11,12	6
	- Avoir une meilleure approche-client	2,4,9,10,11,12	6
	- Avoir des connaissances en gestion	2,4,9,11,12	5
	- Avoir une capacité à faire face au changement	2,9,11,12	4

#### 4.4.3.3 La région de l'Amérique latine et les compétences de leadership international développées

Parmi nos treize répondants, un seul a effectué une affectation internationale en Amérique latine, plus précisément au Brésil. Il affirme être plus à l'aise face à une nouvelle culturelle et avoir développé une seule compétence liée à la mentalité internationale, celle de savoir innover.

En ce qui a trait aux compétences personnelles, le gestionnaire explique avoir appris à être ouvert d'esprit, flexible et intègre. Il affirme avoir davantage le désir d'apprendre et d'enseigner, à avoir amélioré sa capacité de jugement et avoir confiance en lui-même.

Durant cette affectation internationale au Brésil, il nous explique que ses compétences relationnelles telles que savoir communiquer, écouter et motiver les autres se sont améliorées. Cependant, il n'a pas appris à créer un réseau de contacts.

Enfin, il affirme avoir développé les compétences professionnelles telles qu'avoir une meilleure approche-client, avoir des connaissances en gestion et des activités de la compagnie. Il n'a pas amélioré sa capacité à faire face au changement (Tableau 4.27).

**Tableau 4.27: Le lien entre l'affectation internationale en Amérique latine et caraïbe et les compétences de leadership international développée**

Régions	Compétences de leadership international	Identification des répondants	Nombre de répondants
Amérique Latine : Brésil	<b>Adaptation culturelle</b>	13	1
	<b>Mentalité internationale</b>		
	- Être innovateur	13	1
	- Être stratège		
	- Avoir une perspective internationale		
	- Être leader		
	- Être motivateur		
	- Créer des alliances stratégiques		
	- Être visionnaire		
	- Être proactif		
	<b>Compétences personnelles</b>		
	- Être ouvert d'esprit	13	1
	- Être flexible	13	1
	- Être intègre	13	1
	- Avoir le désir d'apprendre et d'enseigner	13	1
	- Avoir une capacité de jugement	13	1
	- Avoir confiance en soi	13	1
	- Avoir une capacité intellectuelle élevée		
	- Être aventurier		
	- Être motivé		
	<b>Compétences relationnelles</b>		
	- Savoir communiquer	13	1
	- Savoir écouter les autres	13	1
	- Savoir motiver les autres	13	1
	- Créer un réseau de contacts		
	<b>Compétences professionnelles</b>		
	- Avoir des connaissances des activités de la compagnie	13	1
	- Avoir des connaissances en gestion	13	1
	- Avoir une approche-client	13	1
	- Avoir une capacité à faire face au changement		

#### 4.4.3.4 La région de l'Asie pacifique et les compétences de leadership international développées

Trois gestionnaires ont effectué des affectations internationales dans la région de l'Asie pacifique, notamment en Australie et en Papouasie-Nouvelle-Guinée. Les gestionnaires ont tous développé leur capacité à s'adapter à une nouvelle culture.

En ce qui a trait aux compétences liées à la mentalité internationale, tous les trois affirment avoir une meilleure perspective internationale et savoir créer des alliances stratégiques. Deux gestionnaires sur trois ont appris à être innovateurs et un seul affirme être plus visionnaire, plus stratège, plus leader, plus motivateur et plus proactif.

En ce qui concerne les compétences personnelles, les trois ont appris à être ouverts d'esprit, flexibles et avoir le désir d'apprendre et d'enseigner. Deux affirment être plus motivés, plus intègres, avoir davantage confiance eux-mêmes et avoir une meilleure capacité de jugement. Un seul se dit avoir un plus grand sens de l'aventure et une meilleure capacité intellectuelle.

Les trois gestionnaires ont appris à créer un réseau de contacts tandis que deux gestionnaires sur trois ont appris à écouter et à communiquer. Un seul affirme avoir appris à motiver les autres.

Enfin, les trois gestionnaires ont développé toutes les compétences professionnelles (Tableau 4.28).

**Tableau 4.28: Le lien entre l'affectation internationale en Asie et pacifique et les compétences de leadership international développées**

Régions	Compétences de leadership international	Identification des répondants	Nombre de répondants
Asie pacifique : Australie, Papouasie - Nouvelle - Guinée	<b>Adaptation culturelle</b>	2,6,11	3
	<b>Mentalité internationale</b>		
	- Avoir une perspective internationale	2,6,11	3
	- Créer des alliances stratégiques	2,6,11	3
	- Être innovateur	2,11	2
	- Être visionnaire	2	1
	- Être stratège	2	1
	- Être leader	2	1
	- Être motivateur	2	1
	- Être proactif	6	1
	<b>Compétences personnelles</b>		
	- Être ouvert d'esprit	2,6,11	3
	- Être flexible	2,6,11	3
	- Avoir le désir d'apprendre et d'enseigner	2,6,11	3
	- Être motivé	2,11	2
	- Être intègre	2,6	2
	- Avoir confiance en soi	6,11	2
	- Avoir une capacité de jugement	6,11	2
	- Être aventurier	11	1
	- Avoir une capacité intellectuelle élevée	2	1
	<b>Compétences relationnelles</b>		
	- Créer un réseau de contacts	2,6,11	3
	- Savoir écouter les autres	2,11	2
	- Savoir communiquer	2,11	2
	- Savoir motiver les autres	11	1
	<b>Compétences professionnelles</b>		
	- Avoir des connaissances des activités de la compagnie	2,6,11	3
	- Avoir des connaissances en gestion	2,6,11	3
	- Avoir une approche-client	2,6,11	3
	- Avoir une capacité à faire face au changement	2,6,11	3

#### 4.4.3.5 La région de l'Amérique du Nord et les compétences de leadership international développées

Un seul gestionnaire a effectué une affectation internationale aux États-Unis. Il affirme que sa capacité à s'adapter à une nouvelle culture s'est développée.

Ce gestionnaire n'a développé que quatre compétences liées à la mentalité internationale, qui sont celle d'avoir une meilleure perspective internationale, de savoir créer des alliances stratégiques, d'être proactif et innovateur.

Il affirme avoir développé les compétences personnelles suivantes : être aventurier, ouvert d'esprit, motivé, flexible, avoir confiance en soi, avoir une capacité intellectuelle élevée et une capacité de jugement. Cependant, il nie avoir développé une plus grande intégrité et un plus fort désir d'apprendre et d'enseigner. Par ailleurs, il affirme avoir amélioré toutes les compétences relationnelles et professionnelles (Tableau 4.29).

**Tableau 4.29: Le lien entre l'affectation internationale en Amérique du Nord et les compétences de leadership international développées**

Régions	Compétences de leadership international	Identification des répondants	Nombre de répondants
États-Unis	<b>Adaptation culturelle</b>	1	1
	<b>Mentalité internationale</b>		
	- Avoir une perspective internationale	1	1
	- Créer des alliances stratégiques	1	1
	- Être innovateur	1	1
	- Être proactif	1	1
	- Être visionnaire		
	- Être stratège		
	- Être leader		
	- Être motivateur		
	<b>Compétences personnelles</b>		
	- Être aventurier	1	1
	- Être ouvert d'esprit	1	1
	- Être motivé	1	1
	- Être flexible	1	1
	- Avoir confiance en soi	1	1
	- Avoir une capacité intellectuelle élevée	1	1
	- Avoir une capacité de jugement	1	1
	- Être intègre		
	- Avoir le désir d'apprendre et d'enseigner		
	<b>Compétences relationnelles</b>		
	- Savoir communiquer	1	1
	- Savoir écouter les autres	1	1
	- Savoir motiver les autres		
	- Créer un réseau de contacts	1	1
	<b>Compétences professionnelles</b>		
	- Avoir une capacité à faire face au changement	1	1
- Avoir des connaissances en gestion	1	1	
- Avoir des connaissances des activités de la compagnie	1	1	
- Avoir une approche-client	1	1	

#### **4.4.4 Le lien entre le type d'affectations internationales et les compétences de leadership international**

Nous avons répertorié trois types d'affectations internationales développées par CT, à savoir l'affectation internationale à long terme, à court terme et la rotation. Nous allons donc analyser dans cette section les différentes compétences de leadership international développées suite aux trois affectations internationales. Suite aux entrevues, nous avons noté que douze gestionnaires ont effectué les affectations internationales à long terme, cinq ont effectué les affectations internationales à court terme et un seul gestionnaire a effectué la rotation.

Nous constatons dans un premier temps que tous les gestionnaires ont développé la capacité à s'adapter à une nouvelle culture durant les affectations internationales à long et à court terme. Le seul gestionnaire qui a effectué la rotation n'a pu développer cette compétence (Tableau 4.30).

**Tableau 4.30: Le lien entre les types d'affectations internationales et les compétences de l'adaptation culturelle développées**

<b>Compétences de leadership international</b>	<b>Types d'affectations internationales</b>	<b>Identification des répondants</b>	<b>Nombre de répondants</b>
<b>L'adaptation culturelle</b>	<b>Long terme</b>	1,2,3,4,5,6,7,8,10,11,12,13	12
	<b>Court terme</b>	1,2,4,9,10	5
	<b>Rotation</b>		



Les douze gestionnaires qui ont effectué l'affectation internationale à long terme ont majoritairement développé les compétences liées à la mentalité internationale. Nous remarquons que dix gestionnaires sur douze ont amélioré leur capacité à avoir une perspective internationale et à créer des alliances stratégiques. Parmi les douze gestionnaires, huit se disent plus innovateurs et plus stratégiques. Cinq gestionnaires ont appris à être visionnaires et proactifs. Enfin, trois ont appris à être des leaders et motivateurs.

Parmi les cinq gestionnaires qui ont travaillé à l'étranger pour une courte durée, quatre ont amélioré leur capacité à innover, tandis que trois ont appris à avoir une meilleure perspective internationale et à être motivateurs. Deux gestionnaires ont amélioré leur capacité à être stratégiques, proactifs, leaders et visionnaires. Enfin un seul gestionnaire a appris à créer des alliances stratégiques durant l'affectation internationale à court terme.

Le seul gestionnaire qui a effectué la rotation a développé une seule compétence liée à la mentalité internationale, à savoir la perspective internationale (Tableau 4.31).

**Tableau 4.31: Le lien entre les types d'affectations internationales et les compétences liées à la mentalité internationale développées**

Compétences de leadership international	Composantes	Types d'affectation internationale	Identification des répondants	Nombre de répondants
<b>Mentalité internationale</b>	Avoir une perspective internationale	Long terme	1,2,3,4,5,6,8,10,11,12	10
		Court terme	1,2,10	3
		Rotation	11	1
	Créer des alliances stratégiques	Long terme	1,2,3,4,5,6,8,10,11,12	10
		Court terme	9	1
		Rotation		
	Être innovateur	Long terme	1,2,3,5,10,11,12,13	8
		Court terme	1,4,10,12	4
		Rotation		
	Être stratège	Long terme	2,3,4,5,7,8,10,12	8
		Court terme	10,12	2
		Rotation		
	Être visionnaire	Long terme	2,3,4,10,12	5
		Court terme	10,12	2
		Rotation		
	Être proactif	Long terme	1,3,6,10,12	5
		Court terme	10,12	2
		Rotation		
	Être leader	Long terme	2,3,12	3
		Court terme	2,10	2
		Rotation		
Être motivateur	Long terme	2,3,12	3	
	Court terme	2,4,10	3	
	Rotation			

Les douze gestionnaires qui ont effectué une affectation internationale à long terme ont majoritairement développé les compétences personnelles. En effet, les douze gestionnaires ont appris à être plus flexibles et plus ouverts d'esprit. Dix ont davantage confiance en eux-mêmes. Neuf gestionnaires ont amélioré leur capacité de jugement et ont davantage le désir d'apprendre et d'enseigner. Enfin, six gestionnaires ont développé

leur sens de l'aventure et ont appris à être plus motivés et à avoir une meilleure capacité intellectuelle.

Parmi les cinq gestionnaires qui ont effectué une affectation internationale à court terme, trois ont amélioré leur flexibilité, leur ouverture d'esprit, tandis que deux ont davantage confiance eux-mêmes, ont amélioré leur capacité de jugement et ont désormais le désir d'apprendre et d'enseigner. Un seul gestionnaire sur cinq a réussi à développer sa capacité intellectuelle son sens de l'aventure, à être plus motivé. Aucun des gestionnaires n'a développé la compétence d'être plus intègre.

Enfin, le seul gestionnaire ayant effectué la rotation a développé toutes les compétences personnelles à l'exception de deux; la capacité d'être intègre et la capacité intellectuelle (Tableau 4.32).

**Tableau 4.32: Le lien entre les types d'affectations internationales et les compétences personnelles développées**

Compétences de leadership international	Composantes	Types d'affectations internationales	Identification des répondants	Nombre de répondants
<b>Compétences personnelles</b>	Être flexible	Long terme	1,2,3,4,5,6,7,8,10,11,12,13	12
		Court terme	1,4,9	3
		Rotation	11	1
	Être ouvert d'esprit	Long terme	1,2,3,4,5,6,7,8, 11,12,13	12
		Court terme	1,4,9	3
		Rotation	11	1
	Avoir une capacité de jugement	Long terme	1,3,4,5,6,10,11,12,13	9
		Court terme	1,9	2
		Rotation	1	11
	Avoir confiance en soi	Long terme	1,3,4,5,6,8,10,11,12,13	10
		Court terme	1,4	2
		Rotation	11	1
	Avoir le désir d'apprendre et d'enseigner	Long terme	2,3,4,5,6,10,11,12,13	9
		Court terme	9,12	2
		Rotation	11	1
	Être aventurier	Long terme	1,3,5,8,11,12	6
		Court terme	1	1
		Rotation	11	1
	Être motivé	Long terme	1,2,3,5,11,12	6
		Court terme	1	1
		Rotation	11	1
Avoir une capacité intellectuelle élevée	Long terme	1,2,3,4,10,12	6	
	Court terme	1	1	
	Rotation			
Être intègre	Long terme	2,3,4,6,12,13	6	
	Court terme			
	Rotation			

Les douze gestionnaires qui ont effectué l'affectation internationale à long terme ont majoritairement développé les compétences relationnelles. Onze des douze gestionnaires ont appris à communiquer et à créer des réseaux de contacts, tandis que dix ont amélioré leur capacité d'écoute. Seulement cinq ont appris à motiver les autres.

Les cinq gestionnaires qui ont effectué l'affectation internationale à court terme ont développé leurs compétences en communication, ainsi que leur capacité à écouter les autres. Trois gestionnaires sur cinq ont appris à créer des réseaux de contacts tandis que deux ont appris à motiver les autres.

Toutes les compétences relationnelles ont été développées par le gestionnaire qui a effectué une rotation (Tableau 4.33).

**Tableau 4.33: Le lien entre les affectations internationales et les compétences relationnelles développées**

Compétences de leadership international	Composantes	Types d'affectations internationales	Identification des répondants	Nombre de répondants
<b>Compétences relationnelles</b>	<b>Savoir communiquer</b>	<b>Long terme</b>	1,2,3,5,8,10,11,12,13	11
		<b>Court terme</b>	1,2,4,9,10	5
		<b>Rotation</b>	11	1
	<b>Savoir écouter les autres</b>	<b>Long terme</b>	1,2,3,4,7,8,10,11,12,13	10
		<b>Court terme</b>	1,2,4,9,10	5
		<b>Rotation</b>	11	1
	<b>Savoir motiver les autres</b>	<b>Long terme</b>	5,8,11,12,13	5
		<b>Court terme</b>	9,12	2
		<b>Rotation</b>	11	1
	<b>Créer un réseau de contacts</b>	<b>Long terme</b>	1,2,3,4,5,6,7,8,10,11,12	11
		<b>Court terme</b>	1,9,10	3
		<b>Rotation</b>	11	1

En ce qui a trait aux compétences professionnelles, nous remarquons que les douze gestionnaires qui ont effectué des affectations internationales à long terme ont appris à avoir davantage une approche-client et ont amélioré leurs connaissances des activités de la compagnie. Dix gestionnaires sur douze ont acquis de nouvelles

connaissances en gestion et seulement cinq ont pu améliorer leur capacité à faire face au changement.

Les cinq gestionnaires qui ont été affectés pour une courte durée à l'étranger ont amélioré leurs connaissances des activités de la compagnie, tandis que quatre ont appris à avoir une meilleure approche-client. Trois gestionnaires ont amélioré leurs connaissances en gestion tandis que seulement deux sur cinq ont une meilleure capacité de changement. Enfin, le gestionnaire qui a effectué une rotation a développé toutes les compétences professionnelles (Tableau 4.34).

**Tableau 4.34 : Le lien entre les types d'affectations internationales et les compétences professionnelles développées**

Compétences de leadership international	Composantes	Types d'affectations internationales	Identification des répondants	Nombre de répondants
Compétences professionnelles	Avoir une approche-client	Long terme	1,2,3,4,5,6,7,8,10,11,12,13	12
		Court terme	1,4,9,10	4
		Rotation	11	1
	Avoir des connaissances des activités de la compagnie	Long terme	1,2,3,4,5,6,7,8,10,11,12,13	12
		Court terme	1,2,4,9,10,	5
		Rotation	11	1
	Avoir des connaissances en gestion	Long terme	1,2,3,4,6,7,8,11,12,13	10
		Court terme	1,4,9	3
		Rotation	11	1
	Avoir une capacité de changement	Long terme	1,2,6,7,12	5
		Court terme	1,9	2
		Rotation	11	1

## **4.5. Le développement des compétences de leadership international et les conséquences individuelles et organisationnelles**

Le développement des compétences de leadership international engendre des conséquences sur le plan individuel et organisationnel, comme le mentionnent différents auteurs. Premièrement, nous ferons état tout au long des sections suivantes des conséquences du développement des compétences de leadership international sur la vie professionnelle et sur le développement de la carrière des gestionnaires. Deuxièmement, nous examinons les résultats financiers et la responsabilité sociale de CT dans les pays hôtes.

### **4.5.1 Le développement des compétences de leadership international et les conséquences individuelles**

Pour identifier les conséquences individuelles, nous avons posé des questions relatives à l'impact des affectations internationales sur la vie professionnelle et sur le développement de la carrière des gestionnaires. Huit gestionnaires sur treize ont soutenu que les affectations internationales ont eu un impact important sur leur vie professionnelle et ont permis le développement de leur carrière. En effet, ils affirment avoir acquis des connaissances sur les opérations de la compagnie et avoir développé des compétences de leadership international, leur permettant ainsi d'évoluer au sein de la compagnie, notamment sur le plan international. En exemple, un gestionnaire explique qu'il a été affecté à son poste actuel suite aux résultats obtenus lors de son précédent

mandat dans une filiale régionale. De la même façon, un autre gestionnaire affirme avoir été affecté dans une autre filiale suite à son affectation à Londres parce qu'il avait une connaissance des pratiques de gestion devant être transférées aux autres gestionnaires de la compagnie. Aussi, il est intéressant de noter que sur treize gestionnaires, huit ont été rapatriés soit, dans leur pays d'origine, soit dans une autre filiale. Tous les gestionnaires se disent satisfaits de la pratique de rapatriement, à l'exception d'un seul qui estime n'avoir pas été affecté à un poste où il pouvait appliquer l'expertise et les connaissances acquises lors de son affectation internationale précédente.

Par ailleurs, il est important de noter que cinq répondants n'ont pas constaté d'effet positif des affectations internationales sur leur vie professionnelle et leur carrière. Par exemple, un gestionnaire affirme qu'il n'a pas encore constaté l'impact des affectations internationales sur sa vie professionnelle, mais il reste convaincu que ses affectations internationales seront bénéfiques pour son avancement de carrière. Un autre affirme qu'il n'y aura aucun impact compte tenu de son âge avancé. Toutefois, il est convaincu qu'une affectation internationale aurait facilité l'obtention d'un avancement professionnel. Un autre gestionnaire pense que l'affectation internationale qu'il effectue n'aura aucun impact sur sa vie professionnelle compte tenue la réorganisation en cours au sein de la compagnie. Cependant, il explique que son cheminement pourrait intéresser les entreprises concurrentes. Enfin, un autre soutient que les affectations internationales peuvent avoir ou non un impact négatif sur le développement de carrière, dans la mesure où les opportunités d'avancement sont négociées au siège social. De ce fait, lorsqu'un gestionnaire est en affectation internationale, il n'est pas régulièrement informé des



opportunités internationales. Ceci dit, il est convaincu que le fait d'effectuer plusieurs affectations internationales donne plus de visibilité lors de la répartition des postes :

« Yes and no. While working overseas, you are missing out on opportunities in the headquarters where corporate decisions are made... No, but it does lead to other international assignments since the company looks for people with international experience to work overseas» (répondant 11).

Un des gestionnaires note que les postes internationaux ne sont pas disponibles dans tous les départements. En effet, il cite par exemple le département de chimie ou celui des ventes qui ne requièrent pas d'expatriés, d'où l'inexistence d'une carrière internationale pour ceux qui évoluent dans ces secteurs d'activité:

« This all depends on the business unit you work for. If you are assigned to Business Unit that sends people overseas all the time (in our company its exploration and production) then you can expect good monitoring and career development. If you work for group with less international assets (chemicals/ trading) then there is a chance you will get lost- so it all depends on the internal culture of your work unit» (répondant 12).

Il faut noter que certains répondants mentionnent que la famille et la présence des enfants peuvent constituer aussi bien une incitation qu'un frein à la carrière internationale. En effet, cinq gestionnaires affirment qu'ils acceptent une affectation internationale, en partie à cause de l'apport culturel et financier à la famille et surtout aux enfants. Aussi, plus les enfants sont jeunes, plus il est facile d'accepter une affectation internationale. Un répondant estime qu'il ne pourra plus envisager les opportunités internationales car ses enfants ont besoin de stabilité, même si les affectations précédentes leur ont été bénéfiques. Un autre gestionnaire note que l'acceptation d'une affectation internationale est conditionnée par le niveau de sécurité du pays dans lequel il est affecté. Plus le pays est sécuritaire, plus il sera enclin à

accepter. Selon lui, aucun des avantages de l'expatriation ne vaut la sécurité de sa famille.

#### **4.5.2 Le développement des compétences de leadership international et les conséquences organisationnelles**

Afin d'identifier les conséquences organisationnelles du développement des compétences de leadership international, nous avons porté une attention particulière aux résultats financiers de CT en 2002, 2003 et 2004 et sur sa responsabilité sociale au sein des pays où elle opère. En effet, le revenu net de CT au deuxième trimestre de 2002 était de 407 millions de dollars, comparé au revenu enregistré à la même période en 2003, soit, 1,6 milliards de dollars et en 2004, 4,1 milliards de dollars. Ces chiffres démontrent que la multiplication des opérations internationales de CT, dirigées par des leaders internationaux peut avoir un effet positif sur ses revenus.

Quant à la variable relative à la responsabilité sociale de CT dans les pays hôtes, nous constatons qu'une attention particulière est donnée au développement socio-économique, notamment dans les secteurs de l'éducation, de la santé, de l'environnement, des infrastructures et dans bien d'autres domaines. En effet, des programmes de développement sociaux sont implantés à travers les pays en voie de développement où CT opère. Par exemple, en Angola, CT en collaboration avec les dirigeants du PNUD<sup>3</sup> ont mis en place un programme de développement économique qui

---

<sup>3</sup> PNUD: Programme des Nations-Unies pour le Développement

aidera les jeunes entrepreneurs à élaborer des projets dans différents secteurs de l'économie et surtout à financer ces projets. Ils ont également mis en place un programme d'apprentissage des outils informatiques pour les étudiants de Riau en Indonésie et un projet d'éducation sur l'environnement est implanté au Royaume-Uni. D'autres projets dans le secteur de la santé sont en cours. Au Nigéria par exemple, CT a contribué à l'ouverture du «River Boat Clinic». Ce projet consiste à apporter les soins médicaux à domicile. Enfin, CT œuvre dans la lutte contre la déforestation au Brésil.

## **CHAPITRE V: DISCUSSION**

Le but de ce mémoire a été d'étudier les relations entre les programmes de mobilité internationale, les stratégies internationales, le développement des compétences de leadership international et leurs conséquences individuelles et organisationnelles. Nous avons effectué une analyse de contenu basée sur les entrevues effectuées auprès de treize gestionnaires internationaux de la compagnie pétrolière américaine CT. Nous avons ainsi émis six hypothèses de recherche, dont la première vise à déterminer si les stratégies internationales permettent de définir les programmes de mobilité internationale. L'hypothèse deux et trois portent sur l'influence des programmes de mobilité internationale sur le développement des compétences de leadership international. Enfin, les hypothèses quatre, cinq et six portent sur les conséquences individuelles et organisationnelles du développement des compétences de leadership international.

Dans ce chapitre, nous allons discuter des résultats de notre recherche. Dans la première section, il sera question de l'influence des stratégies internationales de CT sur les programmes de mobilité internationale. Nous répondrons ainsi à la première sous-question. Dans la deuxième section, nous traiterons de l'incidence des programmes de mobilité internationale sur les compétences de leadership international, nous permettant ainsi de répondre à la principale question de recherche, à savoir: « Dans quelle mesure les affectations internationales constituent-elles un moyen efficace pour développer les

compétences de leadership des gestionnaires internationaux? ». Enfin, dans la troisième section, nous discutons des conséquences individuelles et organisationnelles du développement des compétences de leadership international, permettant de répondre à la deuxième sous question.

### **5.1. Le lien entre les stratégies internationales de CT et les programmes de mobilité internationale**

Dans la revue de littérature, Ali (2000) explique qu'une stratégie organisationnelle est définie grâce aux actions et comportements des entreprises sur le marché. Saba (2001) définit la stratégie internationale en fonction, d'une part, du niveau d'intégration des activités mondiales pour atteindre un maximum de cohérence interne et, d'autre part, du niveau d'adaptation au pays d'accueil pour mieux comprendre les besoins et les exigences locales. Edstrom et Galbraith (1977) mentionnent la notion du niveau de développement du pays hôte et du degré de contrôle exercé sur la filiale par le siège social.

Ces éléments ont permis aux auteurs d'identifier quatre approches internationales (ethnocentrique, polycentrique, géocentrique et régiocentrique) qui accompagnent des stratégies internationales (internationales, multinationale, régionales et transnationales) adoptées au sein des compagnies (Ali, 2000; Bartlett et Ghoshal, 1992; Dolan et al., 2002; Jones, 2000; Perlmutter, 1969; Saba, 2001).

CT se veut différente au sein d'une industrie très compétitive. De ce fait, afin d'atteindre ses objectifs, CT a adopté une stratégie transnationale fidèle à l'environnement complexe, imprévisible et instable dans lequel elle évolue. La stratégie transnationale est accompagnée de l'approche géocentrique. Cette dernière se définit en fonction des opérations de CT qui sont présentes à travers le monde, de sa structure organisationnelle, à la fois décentralisée et centralisée, du contrôle plus ou moins important du siège social sur les filiales, dépendamment du niveau de développement du pays hôte.

CT opère dans sept régions à travers le monde. Son intégration dans les différents marchés varie selon les spécificités des pays. En effet, CT fait de l'exploration et de la production dans certaines régions, telles que l'Angola, la Papouasie-Nouvelle-Guinée et de la distribution dans d'autres, tels que les pays de l'Afrique de l'Ouest (Côte d'Ivoire, Cameroun, Bénin). Le siège social se situe en Amérique du Nord. Depuis 2001, date de fusion des deux compagnies, la structure décentralisée régit le fonctionnement des opérations. En effet, CT a mis en place la politique de délégation du pouvoir au niveau des filiales stratégiques (exploration et production). De plus, les lois favorisant l'embauche des cadres locaux ont contribué à la décentralisation des filiales. Le niveau de contrôle du siège social sur les filiales est plus ou moins important. En effet, les entrevues nous ont permis de constater que les gestionnaires des filiales maintiennent un contact avec leurs supérieurs au siège social pour toutes les décisions majeures. Toutefois, ils sont autonomes dans la gestion quotidienne de leurs filiales. Le contrôle du siège social est également important au sein des filiales situées dans certaines régions,

notamment en Afrique. Ceci dit, il s'agit des filiales où l'on pratique la distribution, comme le Cameroun ou la Côte d'Ivoire. Les filiales d'exploration, qui vivent une situation politique plus précoce, telles que l'Angola ou le Nigéria, sont plus autonomes. CT a également mis en place une équipe qui tente d'identifier des moyens de développer des talents internationaux; « The Global Workforce Development ». Le siège social transfère ses objectifs globaux au sein des filiales internationales via les expatriés, tout en leur laissant la liberté de définir des objectifs locaux ou régionaux. Les gestionnaires de ces filiales sont plus facilement promus au siège social ou dans des filiales régionales. Ils ont également une plus grande latitude pour prendre les décisions requises afin de mener à bien leurs mandats et assurer des résultats escomptés pour la compagnie.

Ainsi, la stratégie transnationale adoptée par CT, accompagnée de l'approche géocentrique, facilite l'implantation de pratiques et de politiques de gestion des ressources humaines favorisant la mobilité de tous les employés de la compagnie à travers ses filiales. Afin de répondre au nouveau défi des gestionnaires en ressources humaines, celui de développer des leaders internationaux (Saba, 2001), CT a élaboré trois programmes de mobilité internationale, à savoir l'affectation internationale à court et long terme et la rotation. Par cette constatation, nous pouvons confirmer notre première hypothèse de recherche et répondre à la première sous question, qui se rapporte à l'influence des stratégies internationales sur les programmes de mobilité internationale.

## **5.2. Les incidences des programmes de mobilité internationale sur les compétences de leadership international développées**

Dans cette section, nous essayons de comprendre dans quelle mesure les trois programmes de mobilité internationale de CT (affectation internationale à long terme, à court terme et rotation) contribuent au développement des compétences de leadership international. Pour ce faire, nous avons énoncé différentes constatations faites à partir des liens établis entre d'une part, les rôles joués lors des affectations internationales, le nombre d'affectations internationales effectué, le lieu des affectations internationales et les types d'affectations internationales, et d'autres part, les compétences de leadership international développées.

### **5.2.1 Les compétences de leadership international développées**

Nous avons identifié cinq compétences de leadership international soit la capacité à s'adapter à une nouvelle culture, la mentalité internationale, les compétences personnelles, les compétences relationnelles et les compétences professionnelles. Notre analyse nous a permis d'identifier les compétences de leadership international les plus développées et les moins développées.

Tout d'abord, nous avons constaté que tous les gestionnaires disent avoir développé la capacité de s'adapter à une nouvelle culture, à l'exception d'un parmi eux, qui avait pour rôle de gérer les dossiers d'expatriés lors de la rotation. Les gestionnaires



ont également développé trois compétences liées à la mentalité internationale, à savoir être plus innovateur, avoir une meilleure perspective internationale et savoir créer des alliances stratégiques. Il en est de même pour les compétences personnelles, telles qu'être flexible, être ouvert d'esprit et avoir confiance en soi. La majorité des gestionnaires a également amélioré trois compétences relationnelles, qui sont celles de savoir créer des réseaux de contacts, savoir communiquer et écouter les autres. Enfin, avoir une meilleure approche-client et des connaissances des activités de la compagnie sont les compétences qui ont été les plus développées par les gestionnaires.

Enfin, les gestionnaires ont moins développé les compétences, telles qu'être leader, proactif, visionnaire et motivateur. Être intègre, motivé, aventurier et avoir une capacité intellectuelle élevée constituent les compétences personnelles les moins développées. Les gestionnaires ont moyennement amélioré leurs capacités à écouter et à motiver les autres. Enfin, très peu d'entre eux ont appris à faire face au changement.

### **5.2.2 L'importance des rôles joués lors des affectations internationales sur le développement des compétences de leadership international**

Dans la revue de la littérature, les auteurs (Bartlett et Ghoshal, 1990 et 1992; Dolan et al., 2002; Kidger, 2002; Rhinesmith, 1989) expliquent que le leader international doit jouer différents rôles. Toutefois, les auteurs n'ont pas établi de liens précis entre toutes les compétences de leadership international développées et tous les

rôles joués durant l'affectation internationale, pas plus que le type d'affectation internationale.

Concernant le rôle de gestion, Bartlett et Ghoshal (1990 et 1992), Dolan et al. (2002), Kidger (2002) et Rhinesmith et al. (1989) expliquent que la capacité de s'adapter à une nouvelle culture se développe au fur et à mesure qu'ils effectuent des affectations internationales. Ils mentionnent également que les compétences telles qu'avoir une perspective internationale, avoir une vision globale et intégrée des activités de la compagnie et savoir créer des alliances stratégiques, sont développées suite aux affectations internationales. Toutefois, Alldredge et Nilan, 2000; Caliguiri et al., 2000; mentionnent que certaines compétences personnelles ne se développent pas nécessairement à travers les affectations internationales.

Bartlett et Ghoshal (1990 et 1992); Dolan et al. (2002); Kidger (2002); Rhinesmith et al. (1989), ont également fait cas des rôles de développement et de transfert joués par les gestionnaires internationaux. Toutefois, ils ne mentionnent pas clairement les différentes relations entre ces rôles et les compétences de leadership international.

Dans le cas de CT, nous avons noté que les gestionnaires ont joué cinq rôles lors de leurs différentes affectations internationales: le rôle de gestion, le rôle de conseil, de conception, création ou développement, le rôle de transfert et le rôle de mise en place des pratiques.

Selon les résultats de l'analyse de contenu, il est possible de constater que tous les gestionnaires qui ont joué les cinq rôles ont développé leur capacité à s'adapter à une nouvelle culture. Cependant, le seul gestionnaire qui a joué le rôle de gestion lors de la rotation n'a pas développé cette compétence.

Concernant les compétences liées à la mentalité internationale, nous constatons que les gestionnaires qui avaient le mandat de gérer des filiales et de mettre en place des pratiques de gestion ont développé un plus grand nombre de compétences que les autres gestionnaires. Il s'agit des compétences telles qu'avoir une meilleure perspective internationale, savoir créer des alliances stratégiques et être un meilleur stratège. Les gestionnaires qui ont eu pour mandat de transférer des connaissances, des pratiques et politiques organisationnelles ont développé moins de compétences liées à la mentalité internationale lors de leurs affectations internationales à long terme, court terme et lors de la rotation.

Les gestionnaires qui ont eu pour rôles de gérer, de concevoir, développer et de mettre en place des pratiques lors de leurs affectations internationales à long terme ont également développé plus de compétences personnelles que ceux qui ont joué les rôles de conseil et de transfert. En effet, les gestionnaires ont majoritairement développé leur ouverture d'esprit, leur flexibilité et leur désir d'apprendre et d'enseigner. Les compétences les moins développées sont celles d'être aventurier, intègre et motivé. Toutefois, nous avons constaté que les gestionnaires qui jouent le rôle de transfert lors des affectations internationales à court terme ont développé plus de compétences

personnelles que ceux qui ont eu à gérer une filiale durant leurs affectations internationales à court terme.

Les gestionnaires ayant joué les rôles de gestion, de conseil et de mise en place des pratiques ont développé plus de compétences relationnelles que les autres gestionnaires. En effet, savoir créer des réseaux de contacts et savoir communiquer avec les autres sont les compétences les plus souvent développées par les gestionnaires qui ont effectué les affectations internationales à long terme. Nous avons toutefois constaté que jouer le rôle de transfert lors des affectations internationales à court terme a permis le développement de plus de compétences relationnelles que jouer le rôle de gestion.

Concernant les compétences professionnelles, nous avons constaté que les gestionnaires qui avaient pour rôle de transférer des connaissances, des politiques et des pratiques lors de leurs affectations internationales à court terme ont développé toutes les compétences professionnelles. Les gestionnaires qui ont eu à gérer des filiales lors de leurs affectations internationales à court terme ou lors de la rotation ont développé trois compétences professionnelles sur quatre.

Ces informations nous permettent de confirmer et d'infirmier certains écrits. En effet, les rôles de gestion et de mise en place de pratiques influencent fortement le développement des compétences, surtout celles liées à la mentalité internationale. Nous confirmons ainsi, que les compétences telles qu'avoir une perspective internationale, avoir une vision globale et intégrée des activités de la compagnie et savoir créer des

alliances stratégiques sont développées suite aux affectations internationales durant lesquelles les gestionnaires jouent tous les rôles.

Allredge et Nilan (2000) et Caliguirri et al. (2000) mentionnent que certaines compétences personnelles sont acquises et ne se développent pas nécessairement à travers les affectations internationales. Nous infirmons en partie cet énoncé, dans la mesure où nos analyses permettent de constater que les gestionnaires développent majoritairement les compétences personnelles. En effet, jouer le rôle de transfert lors des affectations internationales à court terme facilite le développement des compétences personnelles, notamment celle d'être ouvert d'esprit, flexible et avoir le désir d'apprendre et d'enseigner. Les rôles de gestion et de mise en place des pratiques sont plus efficaces pour développer la majorité des compétences personnelles lors des affectations internationales à long terme. Toutefois, nous affirmons, tout comme les auteurs, qu'être aventurier, intègre et motivé sont des compétences personnelles qui ne sont pas nécessairement développées lors des affectations internationales.

Nos analyses nous permettent finalement d'apporter de nouvelles informations. En effet, nous avons constaté que les gestionnaires ont en général développé de nombreuses compétences de leadership international telles les compétences liées à la mentalité internationale, relationnelles et professionnelles lors des affectations internationales durant lesquelles ils ont joué les rôles de conseil, de développement et de conception, ainsi que de mise en place de pratiques. Il faut également mentionner que lors de la rotation, le gestionnaire qui a géré les dossiers des expatriés n'a pas développé

sa sensibilité à une nouvelle culture et il n'a développé qu'une compétence liée à la mentalité internationale. Il a cependant amélioré toutes ses compétences personnelles à l'exception de celles d'être intègre et d'avoir une capacité intellectuelle élevée. Il a toutefois amélioré toutes les compétences relationnelles et professionnelles.

L'analyse de ces trois relations nous permet de confirmer en partie les hypothèses deux et trois, à savoir: «De façon générale, les programmes de mobilité internationale contribuent au développement des compétences de leadership international (Alldredge et Nilan, 2000; Ali et Camp, 1996; Evans et al., 2002; Kho, 2001; Pucik, 1999; Yeung et Ready, 1995)» et «Les programmes de mobilité internationale ne permettent pas le développement de compétences personnelles, notamment, être aventurier, avoir confiance en soi, être ouvert d'esprit, être motivé, être flexible, avoir du jugement, et avoir une capacité intellectuelle élevée (Alldredge et Nilan, 2000; Caliguiri et al., 2000)».

### **5.2.3 L'importance du nombre d'affectations internationales sur le développement des compétences de leadership international**

L'analyse de la relation entre le nombre d'affectations internationales (long terme, court terme et rotation) et les compétences de leadership international, nous permet de savoir dans quelle mesure, effectuer une, deux ou plus de deux affectations internationales a un impact sur le développement des compétences de leadership

international. Toutefois il est important de se rappeler que la comparaison n'est pas parfaite à cause de notre échantillon.

Dans la revue de littérature, aucun auteur ne fait pas cas de la relation entre le nombre d'affectations internationales et les compétences de leadership international. Cependant, notre analyse nous a permis d'établir des liens intéressants.

Tout d'abord, nous avons constaté que tous les gestionnaires ont amélioré leur capacité à s'adapter à une nouvelle culture, que ce soit lors d'une, de deux ou de plusieurs affectations internationales à long terme ou court terme.

En ce qui a trait aux compétences liées la mentalité internationale, nous avons constaté que les gestionnaires ayant effectué deux affectations internationales (long ou court terme) ou plus ont développé davantage de compétences de leadership international que ceux qui en ont effectué une seule. En effet, nous constatons qu'avoir une meilleure perspective internationale et savoir créer des alliances stratégiques sont les compétences les plus développées, surtout lors des affectations internationales à long terme et à court terme. Cependant, être stratège, innovateur, proactif et visionnaire sont les compétences les moins développées même par les gestionnaires qui ont effectué deux affectations internationales à long terme ou plus de deux à court terme.

Concernant les compétences personnelles, nous constatons que les gestionnaires qui ont effectué deux affectations internationales et plus, ont encore une fois développé

une plus grande variété de compétences personnelles que les autres. En effet, être plus flexible et plus ouvert d'esprit sont les compétences les plus développées, surtout lors des affectations internationales à long terme et à court terme. Nous avons également constaté que les gestionnaires ayant effectué deux ou plus de deux affectations internationales à court terme n'ont pas amélioré leurs compétences personnelles telles qu'avoir confiance en soi, avoir une capacité intellectuelle, être intègre, être ouvert d'esprit et aventurier, ce qui va dans le sens de l'étude de Caliguiri et al. (2000).

En ce qui concerne les compétences relationnelles, nous constatons que les gestionnaires qui ont effectué une, deux ou plus de deux affectations internationales à long terme ont amélioré plus de compétences que ceux qui ont effectué les affectations internationales à court terme. La majorité des gestionnaires ont appris à communiquer, à écouter les autres et à créer des réseaux de contacts. La compétence la moins développée est celle de savoir motiver les autres.

En ce qui a trait aux compétences professionnelles, nous constatons que tous les gestionnaires ayant effectué deux ou plus de deux affectations internationales à long ou à court terme ont développé les mêmes compétences. Toutefois, une minorité des gestionnaires ont appris à faire face au changement.

À la lumière de ces résultats, nous pouvons constater que les gestionnaires qui effectuent une, deux ou plusieurs affectations internationales à long terme, développent



plus de compétences que ceux qui effectuent le même nombre d'affectation à court terme.

#### **5.2.4 L'importance du lieu des affectations internationales sur le développement des compétences de leadership international**

Nous avons analysé la relation entre la région visitée par les gestionnaires et les compétences de leadership international développées lors des trois affectations internationales.

Nous avons constaté suite aux entrevues que quel que soit la région visitée, les gestionnaires ont développé la compétence de s'adapter à une nouvelle culture, à l'exception du gestionnaire qui a effectué la rotation dans la région de l'Afrique.

Les gestionnaires qui ont effectué des affectations internationales en Afrique ont développé plus de compétences liées à la mentalité internationale que les autres gestionnaires. La majorité des gestionnaires disent avoir une meilleure perspective internationale et savoir mieux créer des alliances stratégiques et ce, indépendamment de la région où ils ont été affectés. Les gestionnaires, en majorité, ne pensent pas être de meilleurs leaders et motivateurs.

Les gestionnaires qui ont effectué des affectations internationales en Afrique ont développé plus de compétences personnelles que les autres gestionnaires. En effet, lors de leurs affectations internationales, au moins quatre gestionnaires ont amélioré six

compétences personnelles sur huit. Ensuite, les affectations internationales en Asie pacifique ont également permis à au moins deux gestionnaires de développer sept compétences personnelles sur neuf. Enfin, les gestionnaires affectés en Europe ont majoritairement développé cinq compétences personnelles. Ce qui nous permet de penser que les affectations internationales en Afrique favorisent plus le développement des compétences personnelles que les affectations internationales dans les autres régions. Nous avons noté que les compétences personnelles les moins développées, peu importe la région visitée par les gestionnaires sont celles d'être aventurier, motivé et intègre.

En ce qui a trait aux compétences relationnelles, nous avons constaté que la majorité des gestionnaires ont appris à communiquer, à écouter et à motiver les autres. Tous disent savoir désormais créer un réseau de contacts, comme c'est le cas pour la plupart des gestionnaires affectés du siège social vers la filiale des régions de l'Afrique, de l'Asie pacifique ou de l'Europe. Ces gestionnaires affirment qu'effectuer ces affectations internationales les ont confrontés à certaines difficultés relatives aux habitudes linguistiques des pays hôtes. Ils ont donc, au fil du temps, développé leurs capacités d'écoute et de communication. D'autres, compte tenu de la nature de leur travail et de leur rôle, ont appris à créer un réseau de contacts. C'est notamment le cas pour ceux qui ont effectué les affectations internationales en Afrique et en Asie pacifique.

Enfin, la majorité des gestionnaires ont développé leurs compétences professionnelles, à l'exception de la capacité à faire face au changement. Par exemple,

sur six gestionnaires affectés en Afrique, quatre ont amélioré cette compétence et sur sept gestionnaires affectés en Europe, seuls trois l'ont développée. Par contre, ils ont tous amélioré leurs connaissances des activités de la compagnie et ont une meilleure approche-client.

Ces informations nous permettent d'avancer que la région de l'Afrique semble être la plus propice au développement des compétences de leadership international. Cependant une telle affirmation doit être nuancée compte tenu de la répartition inégale de notre population. Toutefois, nous noterons qu'effectuer des affectations en Afrique, en Asie pacifique, ainsi qu'en Europe surtout si l'on est ressortissant des États-Unis, permet de développer un plus grand nombre de compétences de leadership international, compte tenu de la différence culturelle indéniable. Il est possible d'avancer que l'expérience de terrain dans un environnement tout à fait étranger permet le développement d'un plus grand nombre de compétences de leadership international.

#### **5.2.5 L'importance du type d'affectations internationales sur le développement des compétences de leadership international**

Suite à l'analyse des résultats, nous avons constaté que les gestionnaires qui ont effectué une affectation internationale à long terme ont généralement développé plus de compétences de leadership international que les autres gestionnaires qui ont effectué l'affectation internationale à court terme.

Toutes ces constatations nous permettent de confirmer l'hypothèse deux qui stipule que: «De façon générale, les programmes de mobilité internationale contribuent au développement des compétences de leadership international (Ali et Camp, 1996; Alldrege et Nilan, 2000; Evans et al., 2002 ; Kho, 2001; Pucik, 1999; Yeung et Ready, 1995)». En effet, pour développer le maximum de compétences de leadership international, le gestionnaire devrait jouer un rôle de gestion ou de mise en place des pratiques, lors de deux ou plus de deux affectations internationales à long terme idéalement dans une culture qui soit la plus distante de sa culture d'origine (dans le cas de notre population, ce fut la région africaine). Il peut également améliorer ses compétences en transférant des pratiques lors de ses affectations internationales à court terme.

### **5.3. Les conséquences individuelles et organisationnelles du développement des compétences de leadership international**

En ce qui concerne les conséquences individuelles et organisationnelles du développement des compétences de leadership international, nous pouvons avancer que l'impact du développement des compétences de leadership international est mitigé. Nous noterons également que nos conclusions prennent en compte seulement la perception des gestionnaires interrogés. Aucune vérification de nature objective n'est faite.

En effet, dans le cas des conséquences individuelles, l'impact est positif et négatif dans la mesure où le gestionnaire et sa famille ont une opportunité d'élargir leurs

horizons et de côtoyer différentes cultures. Aussi, le gestionnaire fait face à un nouvel environnement de travail plus diversifié et plus stimulant. C'est aussi l'occasion pour lui de partager ses connaissances, d'apprendre et surtout de se faire remarquer et d'être crédible au sein de la compagnie. De plus, il peut être convoité par les entreprises concurrentes.

Par ailleurs, l'influence d'une affectation internationale peut être négative sur le plan professionnel. En effet, la situation financière de la compagnie, la situation politique du pays hôte, le secteur dans lequel évolue le gestionnaire et le dernier mais pas le moindre, la famille, sont des facteurs qui peuvent mettre un frein à la carrière internationale. Le gestionnaire peut alors choisir de rester au siège social et limiter ainsi sa mobilité internationale. De ce fait, les promotions intéressantes auxquelles il pourrait avoir accès sont limitées, surtout dans un environnement où l'on recherche des leaders internationaux ayant une connaissance des opérations internationales.

Sur le plan organisationnel, comment CT a-t-elle réussi à atteindre de si bons résultats financiers et à si bien s'intégrer aux programmes de développement socio-économique des pays hôtes? Il serait normal de penser que ce sont les employés qui sont à la base de cette réussite. Ces employés adhèrent à une vision de globalisation des activités, d'implication sociale à tous les niveaux et dans tous les pays où opère la compagnie. Ils prennent également part au développement des pratiques de gestion telles que le «Global Workforce Development» et enfin de délégation du pouvoir. Pour suivre une telle direction, il est primordial d'être une personne sensible à la différence

culturelle, d'être toujours à l'écoute des autres, de vivre par soi-même et, ou par les autres, d'être doté de certaines capacités personnelles et d'habiletés professionnelles et enfin d'avoir une mentalité internationale. Bref il faut être un leader international.

Ainsi, les hypothèses quatre, cinq et six de notre recherche, qui ont trait aux conséquences individuelles et organisationnelles ont été impossibles à vérifier. Toutefois, selon la responsable des ressources humaines, le développement des compétences de leadership international semble permettre aux entreprises de réaliser un retour sur investissement puisqu'il consolide le développement des opérations internationales. Les gestionnaires internationaux se disent satisfaits du travail accompli. Ils se perçoivent également comme plus susceptibles d'être sollicités sur le marché du travail. Il permet également aux gestionnaires d'être satisfait du travail accompli.

## CONCLUSION

Ce mémoire de maîtrise traite essentiellement des effets des programmes de mobilité internationale sur le développement des compétences de leadership international, ainsi que les conséquences individuelles et organisationnelles du développement des compétences de leadership international. Par conséquent, nous avons, dans un premier temps, essayé de vérifier des relations normatives notamment, la relation entre les stratégies internationales et les programmes de mobilité internationale et la relation entre le développement des programmes de mobilité internationale et les conséquences organisationnelles et individuelles. Dans un deuxième temps, la relation entre les programmes de mobilité internationale et le développement des compétences de leadership internationale a été établie.

Nos analyses nous ont ainsi permis de vérifier qu'une stratégie internationale, dans notre cas la stratégie transnationale, encourage la mise en place des pratiques et politiques de mobilité internationale, facilitant l'atteinte des objectifs de la compagnie.

La deuxième question à laquelle nous avons tenté de répondre est celle de savoir en général, dans quelle mesure, les affectations internationales constituent un moyen pour développer les compétences de leadership des gestionnaires internationaux. Suite aux analyses, nous pouvons avancer que l'affectation internationale à long terme peut jouer un rôle important dans le développement des compétences de leadership international, surtout lorsque le gestionnaire a pour mandat de gérer une filiale ou de

mettre en place des pratiques de gestion. Les affectations internationales à court terme durant lesquelles le rôle de transfert des connaissances est joué, constituent également un moyen efficace de développer les compétences de leadership des gestionnaires internationaux. Également, effectuer deux ou plus de deux affectations internationales contribuent significativement au développement des compétences de leadership international. Notons enfin, que la rotation constitue le seul programme de mobilité internationale qui semble ne pas favoriser le développement des compétences d'adaptation culturelle et de celles liées à la mentalité internationale.

La troisième question de recherche concerne les conséquences organisationnelles et individuelles du développement des compétences de leadership international. Nous avons constaté que les employés qui tendent à devenir des leaders internationaux suite aux différentes affectations internationales, contribuaient d'une manière ou d'une autre au succès financier de CT. Ils sont également très sollicités sur le marché du travail. Plusieurs répondants se disent satisfaits de leur rôle durant les affectations internationales ainsi que de l'impact de ces affectations internationales sur les membres de leur famille. Ils entrevoient de meilleures opportunités de carrière suite aux affectations internationales.

Sur le plan organisationnel, nous avons constaté que CT a effectivement amélioré son revenu net au fil des ans. Plusieurs facteurs ont probablement contribué à ce succès notamment, les ressources humaines qui travaillent au sein des filiales internationales, de même que les implications socio-économiques de CT. En favorisant le développement



des compétences des leaders internationaux à travers les différentes pratiques et politiques, la compagnie amène les employés à être sensibles à la réputation sur le terrain. De ce fait, les employés contribuent à la mise en place de programmes pouvant améliorer l'image de la compagnie, ainsi que les relations avec les acteurs des pays hôtes.

Cette recherche de mémoire nous éclaire sur certaines relations notamment, entre les programmes de mobilité internationale, les compétences de leadership international, ainsi que les conséquences organisationnelles et individuelles. Cependant, nous avons rencontré des obstacles qui ont d'une manière ou d'une autre réduit nos chances d'apporter plus de clarté au niveau des résultats. En effet, l'échantillon que nous avons utilisé n'était pas nécessairement adapté. Notre seul critère de sélection était le nombre d'affectations internationales des gestionnaires, à savoir au moins une affectation internationale effectuée. Le nombre de gestionnaire et les différents éléments tels que: le mandat, le type de leur affectation, le lieu où il était affecté ou encore le nombre précis d'affectations n'ont pas été considérés comme des critères de sélection des répondants. De ce fait, nous n'avons pas été en mesure de tirer des conclusions sur certaines relations, comme par exemple, la relation entre la rotation ou les «impatriations» à long terme et court terme et les compétences de leadership international développées. Le choix d'une seule compagnie a également limité la généralisation de nos résultats à l'industrie pétrolière. Enfin, il est important de noter que les informations recueillies suite aux entrevues n'ont pas été vérifiées auprès des superviseurs des gestionnaires interrogés. De ce fait, nous ne pouvons attester qu'ils ont effectivement développé les

compétences de leadership international présentées. Seule leur perception du développement des différentes compétences de leadership international nous a permis d'apporter aux conclusions présentées.

La grille d'entrevue nous a permis d'avoir accès à un nombre important d'informations, mais également à des exemples précis. Ceci n'aurait été possible avec une autre méthode de collecte de données. Toutefois, la grille d'entrevue a limité la portée de la recherche. En effet, des questions plus détaillées auraient plus facilement permis d'établir des relations claires entre nos variables. De plus, les questions étant semi-dirigées, les répondants ont répondu selon des terminologies différentes, ce qui a rendu l'analyse des données plus difficile. Enfin, la durée de l'entrevue a constitué un handicap, dans la mesure où les répondants auraient pu davantage élaborer leurs réponses aux différentes questions. Par exemple, les gestionnaires qui avaient effectué plusieurs affectations ne pouvaient donner des réponses détaillées concernant leurs affectations internationales.

Toutes ces remarques doivent constituer un point de départ pour de futures recherches dans le domaine du développement des compétences de leadership international et des programmes de mobilité internationale. En effet, les chercheurs devraient effectuer des analyses quantitatives pour mieux établir des relations entre les programmes de mobilité internationale et les compétences de leadership international. Pour ce faire, ils devraient procéder en deux temps : tout d'abord, répartir un questionnaire précis à un plus grand échantillon d'expatriés avant leur départ et ensuite,

le distribuer au retour des expatriés. Il sera alors plus facile de déterminer quel type d'affectation internationale facilite le développement de quelles compétences de leadership international et dans quel pays cela est possible.

## RÉFÉRENCES

Ali Abbas J. (2000). Globalization of Business, Practice and Theory, International Business Press.

Ali Abbas J., Camp Robert C. (1996). Global Managers: Qualities for Effective Competition, International Journal of Manpower, Vol. 17, pp. 6-7.

Adler N.J., Bartholomew, S. (1992a). Academic and professional communities of discourse: Generating knowledge on transnational human resource management, Journal of International Business Studies, Vol. 23, No. 3, pp. 551-569.

Adler N.J., Bartholomew, S. (1992b). Managing globally competent people, Academy of Management Executive, Vol. 6, No. 3, pp. 52-65.

Allredge Margaret E., Nilan Kevin J. (2000). 3M's Leadership Competency Model; An internally Developed Solution, Human Resource Management, Vol. 39, No. 2 et 3, pp.133-145.

Andrews, Edmund L. (July 5 2000). German Giant Plans Global Phone Strategy, The New York Times, C1, C2.

Baker, Stephen, Kerry Capell, Gent C. (February 14 2000). King of the web, Business Week, pp. 60-61.

Barham K., Oates D.(1992). *The International Manager*, The Economist Books Limited, les Éditions d'Organisation.

Bartlett A., Ghoshal S. (1989). *Managing across borders, the transnational solution*, Harvard Business School Press.

Bartlett A., Ghoshal S. (1990). *Matrix management: Not a Structure, a Frame of Mind*, Harvard Business School Press.

Bartlett A., Ghoshal S. (Sept.-Oct. 1992). *What is a Global Manager*, Harvard Business Review, pp.124-132.

Beechler Schon, Taylor Sully, Boyacigiller Nakiye A., Levy Orly. (August 1999). *Building Global Mindset for Competitive Advantage: A Conceptual integration of Global Mindset, International Human Resource Management and Organizational Performance in Multinational Corporations*, Presentation for the International Management Division at the Annual Meeting of the Academy of Management Meetings, Chicago, Il.

Bender Silke, Fish A. (2000). *The transfer of knowledge and retention of expertise: the continuing need for global assignments*, Journal of knowledge Management, Vol. 4, No. 2, pp.125-137.

Bingham Christopher B., Teppo Felin, Black J. S. (Summer/fall 2000). An interview with John Pepper: What it takes to be a global Leader, Human Resources Management, Vol. 39, No 2 et 3.

Black, J. S., Mendenhall, M. (Winter 1989). A Practical but Theory-based Framework for Selecting Cross-Cultural Training Methods, Human Resources Management, Vol. 28, No 4, pp.511-539.

Bordeleau Y., Brunet L., Robert R. H., Rigny A., Savoie A. (1982). Comprendre l'Organisation, Approches de recherche, Les éditions Agence D'Arc Inc.

Bordeleau Y. (1987). Comprendre et développer les organisations: Méthodes d'analyse et d'intervention, Montréal, Agence d'Arc.

Caliguri Paula, Di Santo Victoria. (2000). Global Competence: What is it, and can it be developed through global assignments, Human Resource Planning, pp. 27-35.

Carpenter A. Mason, W. Gerard. (June 2001). Bundling human capital with organizational context: the impact of international assignment experience on multinational firm performance on CEO pay, Academy of Management Journal.

Derr B. C. et Oddou G. R. (1991). Are U.S. Multinational Adequately Preparing Future American Leaders For Global Competition?, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 2, No. 2, pp. 227-244.

Dolan, S., Saba T., Schuler R. (2002). *La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles*, 3<sup>ème</sup> édition, Édition du renouveau pédagogique, Montréal.

Downes Meredith, Thomas, Anisya S. (1999), *Managing Overseas assignments to build Organizational Knowledge*, *Human Resources Planning Society*, Vol. 22, No. 4.

Downes Meredith, Thomas, Anisya S., McLarney. (2000). The cyclical effect of expatriate satisfaction on organizational performance: the role of firm international orientation, *The Learning Organization*, Vol. 7, No. 3.

Dowling, P.J., D.E. Welch, Schuler, R.S. (1999). *International Human Resource Management: Managing People in Multinational Context*, 3rd Edition. Cincinnati: South-Western college Publishing, Cincinnati, OH.

Doz Y., Prahalad C.K. (1986). Controlled Variety, a challenge for human resource management in the MNC, *Human Resource Management*, Vol. 25, No. 1.

Doz Yves, Prahalad C. K. (1987). *The multinational mission Balancing local demands and global vision*, NY: free Press.

Edstrom, A., Galbraith J.R. (1977). Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, pp. 248-63

Evans Paul. (March 1992). Developing Leaders and Managing Development, *Europeans Management Journal*, Vol. 10, No. 1, pp. 1-9.

Evans, Paul., Y Doz (1992). Dualities: A Paradigm for HR and Organizational Development in Complex Multinationals, *Globalizing management: Creating and Leading the Competitiveness Organization*, V. Pucik, N.M. Tichy, C.K. Barnett, Editions. N.Y: Wiley.

Fish, A. And Wood, J. (1997). Cross-cultural management competence in Australia business enterprises, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 35, No. 1, pp. 37-52.

Fletcher Denise (2000). Learning to "Think global and act local": Experience from the small business sector, *Education and Training*, Vol. 42, No. 4 et 5, pp. 221-220.

Gauthier, B. (1984-1990). Recherche des données sociales, de la problématique à la collecte de données, *Presse de l'université du Québec*.



Gray, H.P. (1998). *International trade and foreign direct investment*, New York; Elsevier Science Ltd.

Idalberto Chiavenato (Spring 2001). *Advances and challenges in human resource management in the new millennium*, Public Personnel Management, Washington.

Jaussaud, Schaaper, Zhang. (Nov. 2000). *Gestion internationale des ressources humaines : pratiques d'expatriation et contrôle des filiales au sein des groupes multinationales*, *Revue de gestion des ressources humaines*, No. 38.

Kamoche, K. (1997). *Knowledge creation and learning in international HRM*. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, No. 3, pp.213-225.

Katz D. et Kahn R. (1996). *It's a different world out there: Planning for the expatriate success through selection, predeparture training and on-site socialization*, *Human Resource Planning*, Vol. 19, No. 2, pp. 32-47.

Kent Thomas W., Crotts John C., Aziz A. (2001). *Four Factors of Transformational Leadership Behaviour*, *Leadership and Organizational development Journal*, Vol. 22, No. 5.

Kho, Elaine C. (May 2001). An Evaluation Study for the Effectiveness of a US-Based Global Leadership Development Program, Doctor of Philosophy, California School of Professional Psychology at Alameda.

Kidger Peter J. (2002). Management structure in multinational enterprises, responding to globalization, *Employees relations*, Vol. 24, No. 1.

Kotter John (1990). What leaders really do? *Harvard Business Review*, Vol. 5, pp.103-111.

Kotter John (1996). *Leading Change*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kupfer Andrew (March 14 1998). How to be a global manager, *Fortune*.

Leclerc Tangy (Janvier 2003). Croissance du nombre de fusions acquisitions dans le domaine des NTIC en Europe en 2000, *emarketing*, No. 10.

Lobel (1990). Global leadership competences: managing to a different drumbeat, *Human Resource Management*, Vol. 29 No. 1, pp.39-47.

Lodge, G. (1995). *Managing globalization in the age of interdependence*, San Diego: Pfeiffer and Co.

Mathews, J.T. (1997). Power Shift. *Foreign Affairs*, Vol. 76, No. 1, pp. 50-67.

Murthers T.P., S.A. Lenway, R.P.Bagozzi (1998). Global mindset and cognitive shift in a complex multinational corporation, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 97-114.

Ondrack, Daniel. (Fall 1985). International Transfers of Managers in North American and European Mnes, *Journal of International Business Studies*, Vol. 16, No. 3, pp. 1-9.

Oddou, G, Mendenhall, M.E., Ritchie, J.B. (2000). Leveraging travel as a tool for global leadership development, *Human Resource Management*, Vol. 39, No. 2, pp. 159-72.

Özarralli N. (2003). Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness, *Leadership and Organizational Development Journal*, Vol. 24, No. 6, pp. 335-344

Paauwe, Dewe, *Human Resource Management in Multinational Corporations: Theories and Models*, in: Harzing, A. Ruysseveldt, J. (eds) *International Human Resource Management*. London: Sage Publication, pp.75-98.

Perlmutter, H.V. (1969). The Tortuous evolution of the multinational corporation, *Columbia Journal of World Business*, Vol. 4, No. 1, pp. 9-18.

Pernick Robert (Winter 2001). Creating a leadership development program: Nine essential tasks, *Public Personnel Management*, Washington.

Pucik, V. et Saba, T. (1998). Selecting and developing the global versus the expatriate manager: A review of the State- of-the-Art, Human Resource Planning, Vol. 21, No. 4, pp. 40-54.

Pucik, V. (1991). The Executive of the future; learning to compete, Executive development for global competitiveness, Annual Conference of the university consortium for executive education.

Pucik, V. (1992). Globalization and Human Resource Management, dans V. Pucik, N.Tichy et C. Barnett, Globalizing Management: Creating and Leading the Competitiveness Organization, New York, John Wiley & Sons.

Reed Stanley, Kerry Capell, Heidi Dawley, Stephen Baker. (June 12 2000). Britain's Orange: Ready to Take on the World, BusinessWeek Online.

Pucik, V., Tichy, N., et Bartlett, C. (1992). Globalizing management: Creating and leading the competitive organization, New York: John Wiley & Sons. Ready to Take on the World, Business Week, pp. 70-72.

Raymond-Alain Thiétart et al. (1999). Méthodes de recherche en management.

Reimer Lorna (June 2000). Leadership: It's our Future, The Canadian Journal of Occupational Therapy, Ottawa.

Roberts, K., Kossek, E. E., et Ozeki, C. (1998). Managing the global workforce: challenges and strategies, *Academy of Management Executive*, Vol. 12, No. 4, pp. 93-119.

Rodsutti Michita Champathes, Swiercczek Fredric W. (2002). Leadership and organizational effectiveness in multinational enterprises in southeast Asia, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 23, No. 5, pp. 250-259.

Shillingford, J. (March 15 2000). Towards the Brave New World of free Phone calls, *Financial Times*, FT Telecoms, IV.

Saba, T. (2001). La GRH dans les entreprises internationales: une réalité Complexe et des exigences nouvelles, *Effectif*, Vol. 4, No. 1, pp.22-30.

Solomon C.M. (1995). Repatriation: Up, Down or Out? *Personal Journal*, pp 28-37.

Stanek Mary B. (2000). The need for global managers: a business necessity, *Management Decision*, Vol. 38, No. 4, pp. 232-242.

Suutari Vesa (2002). Global leader development: an emerging research agenda, *Career Development International*, Vol. 7, No. 4, pp. 218-233.

Suutari Vesa (2003). Global managers: career orientation, career tracks, life-style implications and career commitment, *Journal of managerial psychology*, Vol. 18, No. 3, pp.185-207.

Taylor, W. (1991). The logic of global business: an interview with ABB's Percy Barnevik, *Harvard Business Review*, Vol. 69, pp. 90-106.

Vitzhum, C. (June 18 2000). Telefonica's Deals Look Sure Despite Inquiry, *The Wall Street Journal*, A14.

Washbush John B. (1999). Clements Christine, The two faces of leadership, *Career Development International*, Vol. 4, No. 3, pp. 146-148.

Yeung, A.K., et Ready, D.A. (1995). Developing leadership capabilities of global corporations: A comparative study in eight nations, *Human Resource Management*, Vol. 34, No. 4, pp. 529-547

Yulk G. (1998). *Leadership in organizations*, Upper saddle river, NJ. Prentice Hall.

**Annexe 1**

**GRILLE D'ENTREVUE**

<b><u>SURVEY</u></b>		
<b>The effects of international mobility programs on the development of international leadership skills</b>		
<b>Amineta Blondin Beye</b>		
<b><i>Section I : The International Strategy and the International mobility program</i></b>		
Question 1 :	When did Chevron-Texaco start its international operations? In which countries does Chevron-Texaco operate internationally? Can you describe its international structure? (by division, by region, etc.)	
Question 2 :	Can you describe how Chevron-Texaco's subsidiaries are managed: does the company rely on expatriates? On local managers? Are there any differences in the Chevron-Texaco management among countries or geographical regions?	
Question 3 :	How would you describe the level of autonomy of the subsidiaries? Can you give us some examples? Do the managers (expatriates or locals) regularly report to the home office? On what issues more specifically?	
Question 4 :	Does the home office establish the company human resources policies? What can you tell us about HR practices? How similar/different are they across subsidiaries? Are there any differences among countries? Is work organized in a comparable manner across subsidiaries? What are the main differences or similarities?	
Question 5 :	What international mobility programs has Chevron Texaco developed? Can you describe these programs?	
<b><i>Section II : The International Mobility Programs and the International Leadership Development</i></b>		
Question 6 :	Can you tell us about your last international assignment? The international context The reason you accepted the assignment The tasks and functions that were assigned to you Your relation with the home office Were you regularly in contact with local nationals?	
Question 7 :	Can you tell us about your international career <ul style="list-style-type: none"> <li>• Describe the number of assignments and their duration</li> <li>• Describe the assignment (s) you consider as the most important in your career. (Why?)</li> <li>• Describe the mobility programs that were available to</li> </ul>	



	<p>you. Did the company mobility program encourage you to accept the international assignment (s). What components of the mobility program encouraged you to accept an international assignment?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Describe the regions in which you had some international work experience.</li> </ul>	
Question 8 :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Describe the skills you have developed during your international assignment (s).</li> <li>• In which assignment have you had the chance to learn more and develop new skills?</li> <li>• Is there a difference in learning pertaining to assignments in particular regions?</li> </ul>	
<b><i>Section III : The international leadership skills and their organizational and individual consequences.</i></b>		
Question 9 :	<p>Did international assignments help your career within Chevron-Texaco?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Is help provided with repatriation?</li> <li>• Did the international assignment enhance your career advancement opportunities?</li> <li>• Do you use the skills acquired during your previous international assignment in your current job?</li> <li>• Did the international assignment lead to an international career?</li> </ul>	
Question 10 :	What was the impact of the international assignment(s) on your professional life in general?	
Question 11 :	What was the impact of the international assignment(s) on your personal life?	

### Question 8 suite

Here is a list of what we describe as international leadership skills. Could you please explain which international mobility program (short term, long term, rotational or business travel) help you to improve or develop those skills?

INTERNATIONAL LEADERSHIP SKILLS	LONG TERM ASSIGNMENT	SHORT TERM ASSIGNMENT	ROTATIONAL	BUSINESS TRAVELS
<b>ADAPTATION TO A NEW CULTURE</b>				
• Language, sensibility				
<b>GLOBAL MINDSET</b>				
• Visionary				
• Strategic				
• Leader				
• Motivator				
• Build strategic alliances				
• Innovator				
• Proactive				
• International perspectives				
<b>PERSONAL SKILLS</b>				
• Adventurer				
• Self-confident				
• Open-minded				
• Motivated				
• Flexible				
• Integrity				
• Judgemental				
• Intellectual capacity				
• Wheeling to learn and teach (mentor and coach)				
<b>RELATIONAL SKILLS</b>				
• Communicator				
• Listener				
• Motivate others				
• Build network				
<b>PROFESSIONAL SKILLS</b>				
• Organizational agilities				
• Management skills:				
• Customer-orientation				
• Knowledge of company's activities and operations				