

N° NNT : 2017LYSE3079

---

***Title:***

The decisive role of cognition in developing performing adaptive global leaders: an analysis of top executives' international assignments.

***Titre :***

Le rôle décisif de la cognition dans le développement des leaders globaux performants et adaptatifs : une analyse de la mobilité internationale des cadres dirigeants.

---

***Abstract***

Today's global economy represents a volatile, complex, uncertain and ambiguous environment for firms to sustain a profitable international growth. Organizations must continuously develop a portfolio of leaders ready to push forward growth strategies. Despite this challenge, corporations often fail to offer the right learning organizational framework to their top executives proposing too often standardized models. Many firms are acknowledging the urgent need to transform their learning organizations, strategies and to rethink how to learn to lead. Our research is aiming to develop a deep understanding of how global executives are developing, adjusting competencies to the unpredictable needs initiated by their different expatriations. The methodology used is highly inductive and interpretivist. The qualitative sample is composed of 25 top executives, expatriated in MNC's subsidiaries, men and women. This sample is complemented by the transversal follow up of one top executive, expatriated, for over a period of 2, 5 years. The research objectives are to generate subjective knowledge grounded in the way global executives experience their development during expatriation, translated into a model "à la Gioia" and to provide guidelines for practitioners. We found out that the concept of cognition and self was decisive for an effective development process abroad, this combined with an ongoing willingness and ability to learn, leading to the generation of a sort of "know how" (practical intelligence). We conclude giving two recommendations to corporations; one on the role of HR corporate in charge, advising four key behaviours to improve efficiency: the SCSC's (Strategic, Credible, Supportive, Considerate) and the second on the top executives follow-up, more precisely we recommend the creation of an expat ID

profile; “the expat ID” that will help enhance the global talent management of such an individual.

**Key words:** global leadership, expatriation, preparation, training, cognition, Human Resources, experiential learning, qualitative research.

### **Résumé**

L'économie mondiale d'aujourd'hui se révèle pour les entreprises un environnement fluctuant, complexe, incertain et ambigu dans lequel il est difficile de maintenir une croissance internationale rentable. Dans ce contexte, les organisations doivent continuellement développer un portefeuille de cadres dirigeants capables de mener à bien les stratégies de développement assurant une croissance internationale durable. C'est un défi auquel les organisations font encore face même après un long historique dans la dotation en personnel de leurs activités mondiales. Notre recherche a été conçue pour mieux comprendre comment les cadres dirigeants globaux se développent, adaptent leurs compétences aux besoins si imprévisibles initiés par leurs différentes expériences internationales. La méthodologie déployée est particulièrement inductive, interprétative. Notre échantillon se compose de 25 cadres dirigeants expatriés dans des filiales de multinationales, hommes et femmes ayant une longue expérience de l'expatriation complété par une analyse longitudinale d'un cadre dirigeant expatrié sur une durée de deux ans et demi. Les objectifs de cette recherche sont, d'abord de générer une connaissance subjective du développement du cadre dirigeant international, enracinée dans la façon dont l'expérience est perçue par les cadres globaux eux-mêmes, présentée sous forme d'un modèle qualitatif de type « à la Gioia ». Le but sera ensuite de fournir aux praticiens des lignes directrices en vue d'améliorer les décisions de gestion relatives à la conception des programmes de formation et aux suivis des cadres dirigeants expatriés. Notre recherche aura montré le rôle décisif de la cognition (et du moi) pour assurer l'efficacité du processus de développement du cadre dirigeant international, qui, complété par une volonté constante d'apprendre, permet en finalité, de générer une sorte de “know how” dont se serviront les cadres dirigeants à chaque nouvelle expérience. Nous concluons en proposant deux recommandations aux praticiens : d'abord l'intégration de “key behaviours” dans la définition de fonction des personnes en charge du global talent management : les SCSC's (Strategic, Credible, Supportive, Considerate). Puis, nous proposons la création d'une fiche d'identité du cadre dirigeant expatrié : la « ID expat profile », permettant, un meilleur suivi, recensement et échange d'information au sein d'une même société.

**Mots clefs :** global leadership, expatriation, préparation, formation, cognition, Ressources Humaines, apprentissage expérientiel, recherche qualitative.