

Université de Montréal

Les déterminants de l'acceptation d'une affectation à l'international

Par

Benoit Pouliot

École des relations industrielles

Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures

En vue de l'obtention du grade de Maître ès Sciences

en relations industrielles

Août 2009

© Benoit Pouliot, 2009

Université de Montréal

Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

Les déterminants de l'acceptation d'une affectation à l'international

Présenté par :

Benoit Pouliot

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Diane Veilleux (présidente-rapporteuse)

Tania Saba (directrice de recherche)

Delphine Van Hoorebeke (membre du jury)

Résumé

Cette étude porte les raisons de l'acceptation d'une affectation internationale. Alors que l'augmentation du nombre d'entreprises et d'activités internationales crée une pression de plus en plus forte à recourir à la mobilité internationale, ces entreprises éprouvent toujours certaines difficultés à attirer et à sélectionner les bons candidats. Notre étude, effectuée auprès d'individus travaillant dans le domaine de l'ingénierie-construction, visait, dans un premier temps, à connaître quels sont les déterminants individuels, organisationnels et de l'affectation dans l'acceptation d'une affectation à l'international. Dans un second temps, nous avons cherché à vérifier l'importance relative de ces déterminants dans l'acceptation d'une affectation à l'international. Nos analyses ont révélé que deux déterminants individuels et sept déterminants organisationnels ont influence positive significative dans l'acceptation d'une affectation internationale.

Mots clés : affectation internationale, expatriation, acceptation, refus, individuel, organisationnel.

Summary

This study's main focus is the reasons that are involved in the acceptance of an international assignment. While the number of multinational corporations is increasing, so is the pressure to attract and select candidates that will accept an international assignment. Based on a sample of employees working in engineering and construction, our study had two main goals. First, we sought to identify which are the key individual, organisational and assignment variables in the decision to accept or refuse an international assignment. The second goal was to verify the relative importance of those key variables in the acceptance of an international assignment. Our analyses revealed that two individual variables and seven organisational variables have a significant and positive influence in the acceptance of an international assignment.

Key words : international assignment, acceptance, refusal, individual, organisational.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	2
CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE.....	7
1.1 Contexte de la mobilité internationale	7
1.2 Mobilité internationale.....	10
1.2.1 Stratégies internationales et programmes de mobilité	10
1.2.2 Approches expliquant les formes de mobilité internationale.....	13
1.2.3 Rôle des expatriés à l'international.....	15
1.2.4 Difficultés associées à la mobilité internationale.....	18
1.2.5 Programmes de mobilité internationale	19
1.2.6 Conséquences de la mobilité internationale.....	27
1.3 Déterminants de la mobilité internationale.....	31
1.3.1 Études empiriques sur l'acceptation d'une A.I.	32
1.3.1.1 Étude de Gould et Penley (1985).....	32
1.3.1.2 Étude de Brett et Reilly (1988).....	34
1.3.1.3 Étude de Brett et Stroh (1995)	36
1.3.1.4 Étude de Fish (1996).....	38
1.3.1.5 Étude de Lowes, Downes et Kroeck (1999)	41
1.3.2 Déterminants de l'acceptation d'une A.I.	43
1.3.2.1 Déterminants individuels	44
1.3.2.2 Déterminants organisationnels.....	47
1.3.2.3 Déterminants de l'affectation.....	49
CHAPITRE II : PROBLÉMATIQUE, MODÈLE ET QUESTIONS DE RECHERCHE.....	51
2.1 Problématique de recherche.....	51
2.2 Objectif et intérêt de la recherche	55
2.3 Modèle de recherche	55
2.4 Questions et hypothèses de recherche.....	57
2.4.1 Questions de recherche	57
2.4.2 Hypothèses de recherche.....	58
2.4.2.1 Âge et acceptation d'une affectation internationale.....	58
2.4.2.2 Sexe et acceptation d'une affectation internationale	59
2.4.2.3 Scolarité et acceptation d'une affectation internationale	59
2.4.2.4 Catégorie d'emploi et acceptation d'une affectation internationale.....	60
2.4.2.5 Ancienneté sur le marché du travail et acceptation d'une affectation internationale	60
2.4.2.6 Présence d'un conjoint et acceptation d'une affectation internationale.....	61
2.4.2.7 Satisfaction maritale et acceptation d'une affectation internationale.....	62
2.4.2.8 Orientation de carrière du conjoint et acceptation d'une affectation internationale	63

2.4.2.9 Présence d'enfants à charge et acceptation d'une affectation internationale.....	64
2.4.2.10 Attitude du conjoint envers la mobilité et acceptation d'une affectation internationale	64
2.4.2.11 Attitude de l'employé envers la mobilité et acceptation d'une affectation internationale	65
2.4.2.12 Programme de mobilité et acceptation d'une affectation internationale.....	65
2.4.2.13 Perception d'un soutien de la part de l'organisation et acceptation d'une affectation internationale	66
2.4.2.14 Salaire et acceptation d'une affectation internationale	66
2.4.2.15 Catégorie d'emploi offerte et acceptation d'une affectation internationale.....	67
2.4.2.16 Durée de l'affectation et acceptation d'une affectation internationale.....	67
2.4.2.17 Pays d'affectation et acceptation d'une affectation internationale.....	68
CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE.....	69
3.1 Stratégie de recherche	69
3.2 Population à l'étude	69
3.3. Collecte de données	70
3.4. Mesure des variables.....	71
3.4.1 Mesure de la variable dépendante.....	72
3.4.2 Mesures des variables indépendantes	72
3.4.2.1 Variables liées aux caractéristiques individuelles.....	73
3.4.2.3 Variables liées aux conditions organisationnelles	78
3.4.2.4 Variables liées aux conditions de l'affectation	79
3.5. Plan d'analyse	81
CHAPITRE IV : RÉSULTATS	83
4.1. Analyses descriptives.....	83
4.1.1. Variable dépendante.....	83
4.1.2. Variables indépendantes	84
4.1.2.1 Caractéristiques des répondants	84
4.1.2.2 Caractéristiques de l'organisation.....	86
4.1.2.3 Caractéristiques de l'affectation	88
4.2. Analyses bivariées	90
4.2.1. Décision d'accepter une AI en fonction des caractéristiques individuelles.....	90
4.2.2. Décision d'accepter une AI en fonction des conditions de l'organisation	97
4.2.3. Décision d'accepter une AI en fonction des conditions de l'affectation	99
4.3. Vérification des hypothèses	101

CHAPITRE V : DISCUSSION	114
5.1. Hypothèses et explication des résultats.....	114
5.2. Principaux constats	134
5.2.1. Déterminants ayant une influence significative.....	134
5.2.2. Intention versus décision.....	136
5.3. Implications pratiques.....	136
5.3.1. Profil des personnes intéressées à effectuer une AI.....	137
5.3.2. Programme de mobilité favorisant l'acceptation d'une AI.....	138
5.3.3. Pratiques de mobilité incontournables	139
5.4. Limites et suggestions de recherche	141
CONCLUSION.....	145
BIBLIOGRAPHIE.....	147

Liste des tableaux

Tableau I :	Variable dépendante : décision d'accepter une A.I.	72
Tableau II :	Variables indépendantes : caractéristiques individuelles.....	77
Tableau III :	Variables indépendantes, les conditions organisationnelles	79
Tableau IV :	Variables indépendantes, les conditions de l'affectation	81
Tableau V :	Statistique descriptive de la variable dépendante	83
Tableau VI :	Âge, ancienneté et sexe des répondants	84
Tableau VII:	Scolarité et catégorie d'emploi des répondants	85
Tableau VIII :	Situation familiale des répondants	85
Tableau IX :	Attitude du conjoint et de l'employé envers la mobilité	86
Tableau X :	Pratiques constituant le programme de mobilité.....	87
Tableau XI :	Perception du soutien de l'organisation.....	88
Tableau XII :	Durée et pays d'affectation	89
Tableau XIII :	Catégorie d'emploi offerte.....	89
Tableau XIV :	Salaire offert.....	89
Tableau XV :	Âge et la décision d'accepter une AI	91
Tableau XVI :	Sexe et la décision d'accepter une AI.....	91
Tableau XVII :	Niveau de scolarité et la décision d'accepter une AI	92
Tableau XVIII :	Catégorie d'emploi et la décision d'accepter une AI	92
Tableau XIX :	Ancienneté sur le marché du travail et la décision d'accepter une AI.....	93
Tableau XX :	Présence d'un conjoint et la décision d'accepter une AI.....	93
Tableau XXI :	Analyse de la satisfaction maritale et la décision d'accepter une AI.....	94
Tableau XXII :	Orientation carrière du conjoint et la décision d'accepter une AI.....	94
Tableau XXIII :	Présence d'enfants et la décision d'accepter une AI	95
Tableau XXIV :	Attitude du conjoint envers la mobilité et la décision d'accepter une AI.....	95
Tableau XXV :	Attitude de l'employé envers la mobilité et la décision d'accepter une AI.....	96
Tableau XXVI :	Programme de mobilité et la décision d'accepter une AI.....	98
Tableau XXVII :	Perception de l'organisation et la décision d'accepter une AI.....	98

Tableau XXVIII :	Salaire offert et la décision d'accepter une AI.....	99
Tableau XXIX :	Catégorie d'emploi offerte et la décision d'accepter une AI.....	100
Tableau XXX :	Durée de l'affectation et la décision d'accepter une AI.....	100
Tableau XXXI :	Pays d'affectation et la décision d'accepter une AI	101
Tableau XXXII :	Intention à travailler à l'international selon le sexe et le pays	117
Tableau XXXIII :	Intention de travailler à l'international selon le pays	133

Liste des figures

Figure 1 :	Modèle de recherche	56
------------	---------------------------	----

Liste des annexes

Annexe 1 : Questionnaire sur la décision d'accepter ou de refuser une affectation internationale

Remerciements

Je tiens à remercier Tania Saba, ma directrice de recherche pour ses judicieux conseils, particulièrement appréciés dans la rédaction de ce mémoire.

Merci aussi à Diane Veilleux d'avoir accepté de présider mon jury, ainsi qu'à Delphine Van Hoorebeke pour avoir accepté d'en faire partie.

Je remercie également l'entreprise qui a accepté de participer à cette étude et qui m'a offert du support tout au long des mes travaux de maîtrise.

Un merci spécial à Claudia pour aide et son soutien moral tout au long de la rédaction de mon mémoire.

Finalement, je remercie mes parents pour leur support tout au long de mes études et de m'avoir inculqué le goût du dépassement et l'importance des études.

INTRODUCTION

La mondialisation est le processus menant à l'accroissement des mouvements de biens, de services, de main-d'œuvre, de technologies et de capitaux à l'échelle internationale (Gouvernement du Canada, 2005). Plusieurs facettes de la vie ont maintenant une connotation internationale, alors que le monde ressemble de plus en plus à un village global.

Au cours des dernières années, plusieurs accords ont été signés dans le but de favoriser les rapports marchands entre certains pays. Suite à ces accords, divers blocs économiques mondiaux ont émergé. L'Union Européenne (UE), un de ces puissants blocs économiques, s'est fortifiée en janvier 2000, notamment en adoptant une monnaie unique sur l'ensemble de son territoire. L'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) est un autre bloc économique qui a eu plusieurs effets positifs, entre autres pour l'économie canadienne. Par exemple, durant la majeure partie des années 90, la croissance des exportations et des importations a été supérieure à celle du PIB, si bien que le ratio exportations-PIB est passé de 25,7 % en 1990 à 34,8 % en 2008, alors que celui des importations est passé de 25,6 % à 33,3 % durant cette même période (Ministère des affaires étrangères et du commerce international, 2009). L'Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC), l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) et l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ASEAN) constituent également des blocs économiques tout aussi importants.

Leur développement favorise l'intensification de la compétition internationale et provoque de nouveaux défis dans les marchés locaux, tout en offrant aux entreprises des opportunités enviables de se développer sur le marché international (Dowling et al., 1999a; Wan et al. 2003).

Dans un contexte d'ouverture d'un marché mondial et de disparition des frontières géographiques voire même politiques, les entreprises multinationales sont appelées à jouer un rôle important. En 2004, le nombre d'entreprises multinationales est évalué à 70 000 avec plus de 690 000 filiales à l'étranger (UNCTAD, 2005). Le processus type de développement d'une compagnie vers l'international débute par une exploration à partir du pays hôte, suivie de l'instauration de points de vente et de distribution, de la création d'un centre de production/emballage et finalement de l'établissement complet des activités associées à son développement international (Kidger, 2002).

Selon Dunning (1993), une entreprise multinationale est une organisation détenant des investissements et qui possède ou contrôle des activités dans plus d'un pays. Cette dispersion des activités provoque différents changements sur les plans économique, technologique et social qui affectent les politiques et les procédures de l'entreprise, notamment la gestion des actifs et la gestion des risques. La gestion des actifs englobe les mouvements de capitaux, les investissements en technologie de l'information, les divers biens, la recherche et développement, la propriété intellectuelle et autres actifs intangibles. Les risques financiers, géopolitiques, opérationnels et

technologiques sont également des préoccupations de l'entreprise. Ainsi, en gestion des risques, l'entreprise fait face à plusieurs défis, comme celui de prendre des décisions éclairées basées sur les risques identifiés, de développer une stratégie en fonction des analyses de risques et des objectifs de l'entreprise ou d'identifier, d'évaluer et de gérer les risques politiques inhérents à ses activités.

Pour s'ajuster efficacement à un environnement de plus en plus complexe et contradictoire, l'entreprise doit compter sur des gestionnaires internationaux possédant des compétences particulières (Kho, 2001). Ces gestionnaires internationaux sont parfois appelés à effectuer des affectations internationales afin de jouer des rôles d'importance stratégique comme celui de contrôler les opérations, de développer un marché ou de favoriser le transfert d'expertise (Caligiuri et Colakoglu, 2007). Black et al. (1999) suggèrent les voyages, les équipes de travail multiculturelles, les formations formelles ainsi que les affectations comme moyens de développer ces compétences. Par ailleurs, les compagnies utilisent de plus en plus les affectations de courte durée pour atteindre ce même objectif (Dowling et al., 1999a; Forster, 2000; PricewaterhouseCoopers, 1999). Les auteurs s'accordent pour affirmer que la stratégie la plus efficace pour développer des compétences de gestionnaire international demeure les affectations à l'international (Caligiuri, 2006; Gregersen et al. 1998; GMAC, 2007).

Ce mémoire vise à mieux comprendre les conditions menant à l'acceptation d'une offre d'affectation internationale auprès d'employés œuvrant dans le domaine de l'ingénierie-construction. Notre recherche s'attarde à étudier la capacité de l'entreprise à inciter les employés à accepter une affectation internationale, d'une part en fonction des caractéristiques démographiques des répondants et d'autre part en fonction des incitatifs organisationnels. Plus spécifiquement, nous tenterons, dans un premier temps, d'identifier les caractéristiques individuelles, organisationnelles ainsi que de l'affectation favorisant l'acceptation d'une affectation à l'international et dans un second temps, d'identifier les déterminants d'un refus.

Compte tenu du fait qu'il existe déjà plusieurs études sur les affectations internationales, la démarche retenue pour cette étude est explicative. En effet, certains auteurs se sont attardés sur l'intention d'accepter une affectation internationale, sans toutefois étudier la décision réelle d'acceptation (Brett et Stroh, 1995; Gould et Penley, 1985; Wan et al. 2003). De plus, il est rare que les auteurs traitent explicitement et en détail de la relation qu'entretiennent les déterminants organisationnels avec la décision d'accepter une affectation à l'international. Notre contribution sera de déterminer l'importance de l'influence de diverses caractéristiques individuelles, organisationnelles et de l'offre sur l'acceptation ou le refus réel d'une affectation à l'international. Nous nous baserons sur une enquête effectuée par questionnaires auprès de trente personnes qui ont reçu une offre d'affectation internationale au cours des cinq dernières années.

Ce mémoire est composé de cinq chapitres. Dans le premier, nous abordons le contexte de la mobilité internationale, les implications de la mobilité internationale et les études empiriques. Le second chapitre fait état de la problématique, de l'intérêt et de l'objectif de la recherche, du modèle de recherche, des questions de recherche ainsi que des hypothèses. Le troisième chapitre s'attarde à la stratégie de recherche, la population à l'étude, la méthode de collecte de données et la mesure des variables. Le chapitre suivant expose les résultats des analyses ainsi que la validation des hypothèses. Finalement, dans le cinquième chapitre, nous présentons une réflexion sur les résultats de recherche, les limites et les applications possibles en gestion internationale des ressources humaines.

CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE

De nombreuses études sur la mondialisation font état de ses impacts sur la mobilité internationale et des défis qu'elle engendre en matière de gestion des ressources humaines (Caligiuri & Colakoglu, 2007; Bonache et al., 2001; Brett et Stroh, 1995; GMAC 2007; Gregersen et al., 1998; Keating, 2004; Kohonen, 2005; O'Sullivan, 2002; Saba et Chua, 1999a; St-Onge et al., 2002). Ce chapitre a pour premier objectif de présenter le contexte de la mobilité internationale. Nous traitons ensuite de la mobilité internationale en s'attardant à son importance stratégique, aux approches servant à expliquer les formes de mobilité internationale, aux rôles des expatriés à l'international, aux difficultés qui y sont associées, aux programmes de mobilité internationale et finalement, à ses conséquences. Subséquemment, nous examinons les déterminants de la mobilité en présentant les études empiriques sur l'acceptation d'une affectation internationale et en regroupant des déterminants organisationnels et individuels.

1.1 Contexte de la mobilité internationale

La mondialisation permet à de nombreuses entreprises de sortir de leur marché local respectif et de poursuivre leur croissance par l'infiltration de leurs produits ou de leurs services dans d'autres pays. En développant de nouveaux marchés, certaines de ces entreprises choisissent d'y ouvrir une ou plusieurs filiales. Cette augmentation du nombre d'entreprises et d'activités

internationales crée une pression de plus en plus forte à recourir à la mobilité internationale (Bonache, 2005; Saba et Chua, 1999a). Or, le succès futur de ces organisations dépend, en grande partie, de la disponibilité de gestionnaires compétents et mobiles internationalement (Caligiuri et Di Santo, 2001). On rapporte d'ailleurs que toutes les affectations internationales sont en hausse depuis plusieurs années, notamment celles de courte durée (GMAC, 2007; PricewaterhouseCoopers, 1999).

Dans un contexte de mobilité internationale, la gestion internationale des ressources humaines fait alors face à trois défis : attirer et sélectionner des personnes compétentes et motivées à occuper des postes à l'étranger, gérer les expatriés afin de réduire le taux de retour prématuré et finalement, retenir les rapatriés après leur retour dans le pays d'origine (Forster, 1997; PricewaterhouseCoopers, 1999; St-Onge et al., 2002).

Attirer et inciter des employés à accepter une affectation internationale demeure un défi de taille pour plusieurs organisations. La situation familiale, la double carrière, le pays d'affectation, le risque pour la carrière et l'offre globale figurent parmi les principales raisons invoquées dans les cas de refus d'une affectation à l'international (PricewaterhouseCoopers, 1999; Saba et Haines; 2002). Aujourd'hui, le bassin de candidats admissibles ne se limite plus aux employés occupant des postes de gestion, mais touche également les employés non-cadres, tels que les professionnels et les techniciens (Tahvanainen, 2000). La demande croissante pour des employés désirant effectuer une affectation à

l'international force d'ailleurs les entreprises à continuer d'élargir leur bassin en sélectionnant de plus en plus de femmes afin de combler cette demande (Caligiuri et al., 1999).

La gestion des expatriés durant une affectation internationale a pour objectif principal de favoriser la réussite de la mission de l'employé, tout en réduisant les retours prématurés. Selon Forster (1997), le taux de retour prématuré varie entre 8% et 28% chez les expatriés du Royaume-Uni. La réduction de ce taux peut avoir un impact majeur sur le succès des opérations, puisque le coût direct associé à une affectation internationale varie entre 150 000\$ et 250 000\$ (Scullion & Collings, 2006).

La rétention des rapatriés est un enjeu important puisqu'il permet de répondre au besoin de l'entreprise de conserver des employés qui ont développé une mentalité internationale¹. D'ailleurs, le développement de ce type de gestionnaires est une préoccupation pour les hauts-dirigeants de plusieurs organisations actives sur le marché international (Evans et al., 2002; Kohonen, 2005). Or, il semble que près de la moitié des rapatriés éprouvent toujours des difficultés d'adaptation suivant le retour dans le pays d'origine (Forster, 1997), et qu'entre 25 et 50% quittent l'entreprise dans l'année suivant ce retour (Black, 1988; GMAC, 2006).

¹ Traduction de «international mindset»

1.2 Mobilité internationale

Le nombre d'affectations internationales a crû de 50% en Europe de l'Est ainsi qu'en Amérique du Nord sur une période de deux ans (PricewaterhouseCoopers, 1999) et cette croissance semble continue pour 2007 (GMAC, 2007). Ainsi, les gestionnaires mobiles, prêts à être expatriés et à travailler dans un autre pays, représentent des atouts de taille pour une entreprise multinationale (Brett et al., 1993; Caligiuri et Di Santo, 2001). Dans cette section, nous traitons des programmes de mobilité internationale, des approches servant à expliquer les diverses formes de mobilité internationale, du rôle de l'expatrié à l'international, des difficultés associées à la mobilité internationale, des programmes de mobilité internationale ainsi que des conséquences de celle-ci.

1.2.1 Stratégies internationales et programmes de mobilité

Les programmes de mobilité peuvent varier en fonction des stratégies internationales des entreprises (Caligiuri & Colakoglu, 2007). Baruch et Altman (2002) proposent un modèle qui expose les particularités des programmes de mobilité selon cinq catégories d'entreprises : la globale, l'émissaire, la professionnelle, la périphérique et l'émergente.

La capacité d'adaptation et l'ouverture culturelle font partie intégrante de l'entreprise globale. Pour atteindre une telle culture organisationnelle, cette

entreprise est généralement de grande envergure et prend plusieurs années, voire des décennies, à se développer. En ce sens, les pratiques de ressources humaines (recrutement, sélection, gestion de carrière, programme de mobilité) sont soumises à des procédures clairement définies, voire bureaucratiques. Les affectations internationales représentent un style de vie pour plusieurs employés et une opération de routine sur le plan de la gestion. Le développement de carrière des gestionnaires implique d'ailleurs inévitablement le recours aux affectations internationales. Les gestionnaires qui sont fortement orientés sur le développement de leur carrière sont donc également des expatriés réguliers.

La culture organisationnelle de l'entreprise émissaire se caractérise généralement par un fort sentiment de nationalisme, d'engagement et de loyauté. Les affectations internationales servent à contrôler les opérations ainsi qu'à faciliter l'exportation en représentant l'entreprise. Une affectation est perçue comme une mission loin du centre décisionnel de l'organisation. Le programme de mobilité alors offert par l'entreprise vise à recréer des conditions se rapprochant de l'environnement du pays d'origine en offrant l'accès à des écoles, des églises, des clubs sociaux, de l'information ou des activités culturelles similaires à celles du pays d'origine.

Pour l'entreprise professionnelle, les besoins en affectations internationales sont destinés à être comblés par des ressources externes. Les opérations entourant ces activités sont perçues comme étant de nature transactionnelle et font contraste avec l'aspect relationnel des entreprises

globales et émissaires. Si possible, l'entreprise professionnelle confie la recherche de candidats (parfois même leur formation et développement) à des firmes externes. Les aspects financiers et les défis professionnels associés à l'affectation forment le point central des négociations. Les expatriés ne sentent pas qu'ils font partie de l'entreprise, leur relation se résumant à un contrat. Le développement de carrière de ces expatriés est géré par chacun d'eux individuellement et se fait par des affectations internationales dans diverses entreprises professionnelles.

La nomination périphérique provient du fait que ce type d'entreprise évolue dans une niche spécifique du marché et est considérée comme étant marginale (géographiquement, mentalement). L'entreprise périphérique jouit d'une situation particulière où ses employés sont emballés par l'idée d'effectuer une affectation internationale. Pour ces derniers, une affectation internationale représente un bonus et peut servir de moyen de rétention. Ils sont ouverts aux nouvelles expériences, aux environnements atypiques ainsi qu'à la diversité culturelle. Dans ce type d'organisation, les programmes mettent l'accent sur l'équité en emploi et l'égalité des chances. Les processus de recrutement et de sélection se doivent d'être clairement établis et connus par l'ensemble des employés. L'organisation porte une attention particulière au choc culturel associé à une affectation internationale, puisque ses employés peuvent avoir tendance à sous-estimer les risques d'échec.

L'entreprise émergente, à l'instar des catégories précédentes, regroupe une multitude de caractéristiques qui symbolisent plutôt le processus de

développement d'une philosophie. En entrant sur le marché international, ce type d'entreprise opte pour des solutions ad-hoc et pragmatiques en fonction des situations qu'elle rencontre. Du côté de l'employé, une affectation internationale implique un risque important ainsi qu'une possibilité de développement à défaut d'en avoir d'autres. Les politiques se développent et se basent sur l'expérience de firmes externes.

1.2.2 Approches expliquant les formes de mobilité internationale

Les entreprises qui décident de développer leurs activités dans d'autres pays doivent réfléchir sur les façons les plus efficaces de le faire. La stratégie internationale, telle que définie par Saba et al. (2008), tient compte du niveau d'intégration des activités mondiales pour atteindre un maximum de cohérence interne, ainsi que du niveau d'adaptation au pays d'accueil pour mieux comprendre les besoins et les exigences locales. Perlmutter (1969) a distingué quatre approches (ethnocentrique, polycentrique, géocentrique et régiocentrique) servant à expliquer certaines caractéristiques de la gestion des ressources humaines en fonction des orientations stratégiques internationales. Par la suite, l'approche régiocentrique a été proposée pour accompagner la stratégie globale (Saba et al. 2008).

L'approche ethnocentrique est liée à la première stratégie d'internationalisation, soit la stratégie internationale. Caractérisée par la forte

influence du siège social sur ses filiales, la majorité des décisions stratégiques ainsi que les critères d'évaluation sont imposés par le siège social. La rémunération et les incitatifs financiers sont également plus élevés pour les employés du siège social. L'implantation des procédures techniques, des moyens de gestion et des politiques de gestion des ressources humaines est assurée par des cadres du pays d'origine. Ainsi, la gestion de la mobilité internationale est une préoccupation pour l'entreprise qui doit alors identifier des personnes aptes à occuper des postes clés dans ses filiales.

L'approche polycentrique est liée à la seconde stratégie d'internationalisation, la multinationale. Dans cette approche, l'entreprise désire s'ajuster aux particularités locales. Des études et des analyses de marchés poussées sont alors nécessaires pour modifier les produits dans le but de les rendre plus compatibles avec les préférences des consommateurs, les caractéristiques du milieu et l'environnement légal dans lequel l'organisation évolue. La prise en compte de la diversité culturelle devient également une préoccupation lors de l'implantation de stratégies en ressources humaines. Graduellement, les filiales prennent de l'autonomie et les postes clés peuvent être occupés par des employés du pays hôte (Saba, 2001). En conséquence, les chances de se voir offrir des mandats nécessitant de la mobilité internationale diminuent avec cette stratégie.

L'approche géocentrique accompagne la stratégie transnationale. L'entreprise cherche à concilier à la fois une forte intégration des activités internationales et une forte autonomie des filiales. Le processus décisionnel est

caractérisé par une approche de collaboration entre le siège social et les filiales. Pour la gestion des ressources humaines, cela se traduit par la gestion des paradoxes. Ainsi, la gestion des ressources humaines rallie les besoins de décentralisation à la commodité de la centralisation et favorise des mécanismes de coordination plutôt que de contrôle. De plus, la mobilité internationale devient «tri-directionnelle», à savoir du siège social vers la filiale, de la filiale vers le siège social et d'une filiale régionale vers une autre.

Finalement, l'approche régiocentrique accompagne la stratégie globale. Cette approche consiste à prendre avantage des différentes caractéristiques nationales entourant la production dans le but de réaliser des économies d'échelle et de partager les coûts et les investissements entre divers marchés et filiales (Bartlett et Ghoshal, 1992; Dunning, 1995). Avec une structure qui a tendance à être plus centralisée, la mobilité internationale des cadres se limite aux pays d'une même région géographique. Par exemple, les pays de l'Europe de l'Ouest peuvent être considérés comme d'une même région géographique.

1.2.3 Rôle des expatriés à l'international

La réalisation des stratégies internationales est influencée par le rôle et le succès des expatriés à l'international. Les diverses études identifient généralement six rôles majeurs pouvant être joués par les expatriés.

Le premier rôle est celui de contrôleur des opérations internationales (Bonache et al., 2001; Dunning, 1995; Saba et Chua, 1999a). La responsabilité principale de l'expatrié est alors de représenter les intérêts du siège social, d'agir à titre d'interprète entre ce dernier et la filiale, ainsi que de faciliter les canaux de communication. Sa principale fonction est de procéder à l'évaluation de la rentabilité de la filiale à partir des critères souvent imposés par le siège social.

Comme second rôle, l'expatrié coordonne les activités de manière à ce qu'elles soient bénéfiques non seulement pour la filiale mais pour l'ensemble de l'organisation (Bonache et al., 2001; Harvey, 1996; Saba et Chua, 1999a). Il maintient des liens et des échanges entre le siège social et les filiales une fois que les opérations internationales sont bien établies. Sans cette coordination, les filiales deviennent des unités indépendantes au lieu d'être rassemblées au sein d'une compagnie transnationale qui bénéficie d'une certaine intégration (Saba et Vallée, 2000).

Le troisième rôle est celui de transférer l'expertise de la société mère vers la nouvelle filiale (Bonache et al., 2001, GMAC 2006). Le transfert de l'expertise représente une condition essentielle à une entreprise qui s'internationalise puisqu'elle lui permet de consolider ses avantages compétitifs sur les autres entreprises (Argote et al., 2003; Bollinger et Smith, 2001; Bonache et al., 2001). Par leur connaissance de la technologie, du produit et des

procédures à suivre, les expatriés sont habilités à être rapidement opérationnels et à communiquer les connaissances acquises (Saba et Vallée, 2000).

Le quatrième rôle consiste à transférer la culture corporative. Plus fréquente dans les organisations transnationales, la valorisation de la culture corporative vient diminuer les différences culturelles entre les pays et contribue à une intégration par les normes et les valeurs à travers l'organisation (Pucik et Saba, 1998).

Le cinquième rôle est celui relatif aux missions d'expansion. Le développement des filiales et de nouveaux marchés est certainement un des rôles essentiels à être assumé par les expatriés. Ils doivent alors reconnaître les opportunités et les risques du milieu, être sensibles aux diversités culturelles et gérer et inciter tous les employés à performer sans égard à leur origine culturelle. De plus, en facilitant la diffusion de connaissances tacites à travers l'organisation, les expatriés répondent à l'objectif de développement de l'entreprise et ce, en favorisant le développement professionnel (Bartlett et Ghoshal, 1992; Bonache et al., 2001; Fish, 1996; Forster 1997).

Le développement de la mentalité internationale est le sixième rôle des expatriés à l'international (Caligiuri & Colakoglu, 2007; Saba et Chua, 1999a). En maintenant des communications avec le siège social, les expatriés transfèrent des connaissances propres à leur pays d'origine vers le pays hôte et vice versa. Ce rôle d'apprentissage permet aux individus de développer leur leadership et leur connaissance des marchés, d'interagir avec d'autres cultures

et de faire appel à de nouvelles habiletés de gestion qui seront mises à contribution pour le développement international des organisations (Caligiuri & Colakoglu, 2007; Harland, 2005).

1.2.4 Difficultés associées à la mobilité internationale

La mobilité internationale est susceptible de générer des avantages concurrentiels importants pour les entreprises y recourant, à la condition que celle-ci soit gérée adéquatement. Pour plusieurs entreprises, la réussite de la gestion de la mobilité internationale est un enjeu critique dans le succès du développement des affaires à l'étranger (Caligiuri et Di Santo; 2001; Forster, 1997). Malgré l'importance stratégique de la gestion de la mobilité internationale, plusieurs recherches montrent que la mobilité internationale ne se concrétise pas sans difficultés.

Ainsi, des chercheurs ont estimé que le pourcentage de personnes qui ont échoué durant leur affectation internationale oscille entre 8 % et 45 % (Harland, 2005; MacDonald, 1993; Mendenhall et Oddou, 1985; O'Sullivan et al., 2002). Par contre, d'autres auteurs ont reproché à ces recherches le manque de fondements théoriques et le fait que la grande majorité d'entre elles se référaient uniquement à la notion de retour prématuré (Forster, 1997; Harzing, 1995). Selon Forster (1997), le taux de retour prématuré oscille entre 8% et 28% chez des expatriés du Royaume-Uni.

Même si les auteurs ne s'entendent pas nécessairement sur le calcul du taux d'échec, ils s'accordent pour dénoncer les effets négatifs à la fois individuels et organisationnels susceptibles d'en découler. Par exemple, une étude sur la gestion des expatriés effectuée dans 36 entreprises du Royaume-Uni a montré que 20 % des expatriés croyaient que leurs perspectives de carrière s'étaient dégradées, que, sur le 34 % des femmes qui travaillaient avant de suivre leur conjoint expatrié, seulement 11 % avaient retrouvé du travail, qu'un peu moins de 20 % des répondants ont rapporté que l'affectation avait eu des effets négatifs sur leur famille et que 63 % ont déclaré avoir eu des problèmes avec leur carrière ou leur statut de travail à leur retour (Forster, 1997). Finalement, 25 % des employés qui ont effectué une affectation internationale ont quitté leur entreprise dans l'année suivant le rapatriement (Black, 1988; GMAC, 2007).

1.2.5 Programmes de mobilité internationale

Afin de réduire les difficultés liées aux affectations internationales, les entreprises peuvent se doter d'un programme de mobilité internationale. Ce type de programme est généralement composé de pratiques visant trois étapes de l'affectation : 1) le pré-départ, 2) le déroulement de l'affectation et 3) le retour.

1.2.5.1 Pratiques de mobilité visant le pré-départ

Une entreprise a recours à différentes pratiques durant l'étape du pré-départ dont les principales sont la description de poste, la sélection, la planification de carrière, les pratiques de communication préalables à l'affectation et la formation.

Une organisation à la recherche d'une personne susceptible d'être affectée à l'international se doit de concevoir une description du poste à occuper. La clarté des rôles liés au poste occupé a une incidence importante sur la satisfaction en emploi d'un individu (Bonache, 2005). Ainsi, l'analyse du poste devra tenir compte non seulement des aspects techniques du travail, mais aussi des critères d'adaptation comme l'ouverture culturelle (Caligiuri & Colakoglu, 2007; O'Sullivan et al., 2002).

La sélection d'un candidat constitue une étape cruciale dans le succès ou l'échec d'une affectation à l'international (Pucik et Saba, 1998). Elle se fait généralement à partir d'entrevues (O'Sullivan et al., 2002). Miller (1973) a constaté que les gestionnaires demandaient l'aide du service des ressources humaines dans seulement 48 % des cas, et plus particulièrement lorsque le niveau de qualification nécessaire au poste à combler était élevé. Les recherches ont d'ailleurs indiqué que le manque de rigueur dans la sélection était la cause d'un taux élevé de roulement des expatriés (Mendenhall et al., 1987). Afin de bien sélectionner les expatriés, les critères de sélection doivent englober des

critères mesurant non seulement les compétences techniques, mais aussi des aspects plus tacites comme les habiletés relationnelles, la personnalité, la motivation, l'adaptation potentielle du conjoint et de sa famille (ALSTOM, 2004; Arthur et Bennett, 1995; Baruch et Altman, 2002; Caligiuri, 2000; McDonald, 1993; Pucik et Saba, 1998).

Les pratiques visant la planification de carrière permettent au candidat choisi de faire un lien entre la décision d'accepter une affectation internationale et son développement professionnel. La planification de carrière est d'ailleurs considérée comme l'une des motivations premières qui poussent un gestionnaire à accepter une affectation internationale (Fish, 1997; GMAC, 2007). Les entreprises qui intègrent les affectations internationales dans un plan de carrière réussissent mieux à encourager leurs employés à accepter des affectations internationales et à les mener à terme avec succès. Les expatriés conscients de l'utilité de l'affectation internationale dans leur carrière sont plus susceptibles de développer des relations constructives avec des collègues du pays d'accueil et manifestent une attitude plus positive face à leur mission (Feldman et Thomas, 1992; O'Sullivan et al., 2002).

Les pratiques de communication préalables à une affectation internationale ont pour but de fournir de l'information relative au pays d'accueil, aux tâches à accomplir et aux objectifs stratégiques de l'entreprise (Saba et Chua, 1999a). Dans certains cas, un voyage d'exploration dans le pays d'accueil peut être offert aux expatriés ainsi qu'à leur famille afin de se

familiariser avec divers aspects du pays d'accueil. Ces pratiques de communication visent donc également à accélérer l'adaptation éventuelle des expatriés dans le pays d'accueil (ALSTOM, 2004).

Après avoir sélectionné la personne la plus apte à réussir l'affectation, il est d'usage d'offrir un programme de formation. Ce programme ne doit plus simplement s'adresser aux expatriés, mais à l'ensemble des membres de leur famille qui les accompagneront (Pucik et Saba, 1998). Il existe une multitude de programmes de formation qui visent l'atteinte de différents objectifs. La littérature en retient deux principaux. Le premier, la formation linguistique, vise à permettre aux expatriés d'acquérir une connaissance suffisante de la langue du pays d'accueil pour les rendre opérationnels. La formation interculturelle vise quant à elle à initier les expatriés aux différences culturelles et religieuses et à faire des distinctions entre les coutumes et habitudes de vie du pays d'accueil et celles du pays d'origine (Saba et Chua, 1999a; Waxin et al., 2005).

1.2.5.2 Pratiques de mobilité visant le bon déroulement de l'A.I.

Durant une affectation internationale, plusieurs pratiques de mobilité internationale sont offertes aux expatriés et aux personnes qui les accompagnent. Les principales pratiques sont le mentorat, la socialisation, le soutien à la famille, les diverses formes de rémunération et l'évaluation du rendement (Harvey, 1989; Saba et Chua, 1999a; St-Onge, 2002; Tung, 1988).

Favoriser des communications constantes entre le siège social et les expatriés est certainement une pratique recommandée par plusieurs chercheurs (Aycan, 1997; Bonache et al.; 2001; McDonald, 1993; Tung, 1988). Ces communications peuvent d'ailleurs être facilitées par le recours à un mentor. Les écrits reconnaissent deux types de mentorat comme pratiques de mobilité internationale. Le premier, le mentor désigné au siège social, a comme rôle d'informer l'expatrié des développements au siège social ainsi que de le conseiller dans l'exercice de ses fonctions (Harvey, 1989). Ce mentor possède idéalement une expérience internationale en plus d'être un cadre senior (Tung, 1988). Le second type, le mentor désigné dans le pays d'accueil, conseille plutôt l'expatrié sur les opérations dans le pays d'accueil et sur les relations interpersonnelles avec le personnel local (Saba et Chua, 1999a).

La socialisation est la seconde pratique de mobilité visant le déroulement de l'affectation. Elle vise à permettre aux expatriés de développer un réseau social avec des cadres locaux, ou encore avec des familles d'expatriés établies dans le pays. Ces activités de socialisation sont souvent la source d'informations importantes concernant le système de transport, l'approvisionnement et autres aspects pratiques du pays d'accueil.

L'affectation d'expatriés à l'international peut parfois avoir des impacts sur les membres de leur famille. Une étude de Brett et Stroh (1995) a fait ressortir l'influence du conjoint sur la décision de l'expatrié d'accepter une affectation à l'international, suggérant ensuite qu'une importance devrait être

accordée à l'influence des membres de la famille dans le processus d'expatriation. Le soutien accordé à la famille devrait toucher le logement, la scolarité des enfants et l'aide à la recherche d'emploi pour le conjoint, en plus de fournir de l'information sur divers sujets comme les finances, la logistique dans le pays d'accueil, le système scolaire, le système de santé, etc. (ALSTOM, 2004; Borstorff et al., 1997).

Pour plusieurs dirigeants, la rémunération des expatriés est souvent gérée de manière administrative plutôt que stratégique (Bonache et al., 2001). Par contre, pour plusieurs employés, la rémunération demeure l'un des éléments les plus importants dans l'offre d'affectation internationale (Fish, 1997; Gowan, 2004). La gestion de la rémunération des expatriés peut être considérée selon six perspectives : technique, psychologique, financière, politique, symbolique et contingente (St-Onge et al., 2002). La perspective technique vise à respecter les lois et règlements, gérer l'aspect fiscal et appliquer des méthodes de gestion de la rémunération du pays d'origine, du siège social, du pays d'accueil, du meilleur entre le pays d'origine et le pays d'accueil, d'un pays tiers, d'une méthode internationale ou d'une méthode mixte/hybride. La perspective psychologique se préoccupe de l'impact de la rémunération sur la satisfaction et sur la motivation au travail. Elle se base sur l'équité externe, interne, individuelle, collective ainsi que sur la justice du processus. La perspective financière a pour objectif de contrôler les coûts tout en respectant les principes d'efficacité et d'efficience; l'un des buts d'un programme de rémunération étant d'attirer les meilleurs candidats (Lowe et al., 2002). Selon la perspective

politique, la rémunération des expatriés varie en fonction de leur pouvoir de négociation des conditions de travail dans un contexte de mondialisation. Envisagée selon une perspective symbolique, la rémunération vise à mieux reconnaître l'expérience internationale et à accorder des conditions particulières aux expatriés comme des primes incitatives à l'expatriation, des indemnités de coût de la vie, de l'aide sur le plan fiscal, etc. Finalement, la perspective de contingence aligne la gestion de la rémunération selon le contexte. Elle tient alors compte de diverses caractéristiques telles que le stade du processus d'internationalisation, le secteur d'activité économique, les types de filiales, le style de gestion et la durée des affectations à l'international.

L'évaluation du rendement des expatriés est également une pratique de gestion importante dans le cadre d'une affectation internationale. Cependant, il semble que l'évaluation du rendement ne soit pas toujours faite de manière rigoureuse et formelle (Bonache et al., 2001). Comme un expatrié ne peut être totalement performant dès son arrivée dans le pays d'accueil, il est recommandé, au début de l'affectation, que l'évaluation de la performance tienne compte de son adaptation plutôt que de sa performance (McDonald, 1993; Tung, 1987). D'ailleurs, l'adaptation culturelle et sociale dans le pays d'accueil et la performance dans l'affectation internationale sont les deux dimensions à partir desquelles les critères sont généralement définis lors d'une évaluation du rendement (Aycan, 1997, Tung, 1987).

1.2.5.3 Pratiques de mobilité visant le retour

Lorsque la décision de terminer l'affectation d'un expatrié est prise, ce dernier devrait en être avisé au moins six à huit mois à l'avance (McDonald, 1993; Tung, 1988). Pour l'organisation, le défi du rapatriement est principalement de retenir les employés et de mettre à contribution l'expérience acquise à l'international. Les pratiques entourant cette étape sont d'autant plus importantes que, dans l'année qui suit le retour des expatriés, jusqu'à 25 % d'entre eux quittent l'entreprise (Black, 1988; GMAC, 2007). Afin de présenter les pratiques de mobilité visant le retour, nous les avons divisées en deux catégories, soit les pratiques préalables au rapatriement et celles suivant le rapatriement.

Parmi les pratiques préalables au rapatriement, nous retrouvons la communication et la gestion de carrière (Saba et Chua, 1999b). Les pratiques de communication visent à demeurer en contact avec l'expatrié. L'activité la plus fréquente est alors d'informer l'expatrié sur les derniers développements au siège social, mais il peut aussi être invité à participer à des réunions annuelles par vidéoconférence ou même retourner au siège social pour de courts séjours. La gestion de carrière a quant à elle pour objectif de fournir une assistance à l'expatrié dans l'identification d'un poste au retour. Ce dernier peut opter pour une prochaine affectation à l'international ou un retour au pays d'origine (Tung, 1988).

Les pratiques après le rapatriement sont composées de l'accueil et de l'orientation, de l'aide pour le logement, du partage des compétences acquises ainsi que de l'attribution d'une période de réajustement après le retour. Durant l'étape de l'accueil et de l'orientation, un encadrement particulier est offert aux expatriés et à leur famille. Un programme d'aide aux employés (PAE) ainsi que des rencontres avec des ex-expatriés peuvent aussi être offerts. Ensuite, l'une des préoccupations pour les expatriés qui reviennent dans leur pays d'origine est de trouver un logement. Pour les accompagner dans cette démarche, l'entreprise peut mettre à leur disposition les services d'un agent immobilier ou proposer toute autre forme d'aide pour trouver un logement. De plus, l'entreprise peut assister financièrement les rapatriés, par exemple en payant les dépenses liées au logement temporaire. Suite au rapatriement, les expatriés s'attendent aussi à ce que leur expérience soit reconnue. Ainsi, le partage des compétences acquises est une manière de mettre en valeur leurs apprentissages. Ils peuvent le faire en devenant mentors, en faisant des présentations ou simplement à travers des activités liées à l'expertise qu'ils ont développée à l'international. Finalement, l'octroi d'une période de réajustement après le retour a pour objectif de donner la possibilité aux rapatriés de prendre un congé rémunéré avant de reprendre officiellement leurs fonctions.

1.2.6 Conséquences de la mobilité internationale

Dans un contexte de mondialisation, le recours à la mobilité internationale favorise le développement d'une organisation dans un marché

étranger, tout en permettant à l'individu d'acquérir de nouvelles compétences (Kohonen, 2005). Ainsi, les conséquences de la mobilité sont multiples et elles ont été regroupées en fonction de leur nature, soit individuelle ou organisationnelle.

1.2.6.1 Conséquences individuelles

Les gestionnaires qui acceptent d'être mobiles internationalement ont l'opportunité de développer de nouvelles compétences. Howard (1992) présente les principales : la perspective multiculturelle, l'efficacité de gestion, la prise de décision efficace, les compétences relationnelles, les compétences en informatique, les compétences de négociation, la capacité de structurer une équipe de travail, la capacité d'instaurer des changements, la capacité de voir des opportunités d'affaires et finalement, la capacité de déléguer efficacement.

La mobilité internationale permet également de développer les compétences de ceux qui seront éventuellement appelés à devenir des leaders internationaux (Dowling et al. 1999a; Forster, 2000; Kohonen, 2005). Les leaders internationaux sont définis comme étant des personnes possédant une compréhension du commerce international et étant capables de travailler à travers des frontières culturelles, organisationnelles et fonctionnelles, tout en répondant simultanément aux demandes de rentabilité et de croissance (Pucik et Saba, 1998). Kho (2001) a identifié cinq compétences propres au leader international : l'adaptation culturelle, la mentalité internationale, les

compétences personnelles, les compétences relationnelles et les compétences professionnelles. Le développement de compétences suivant une expatriation semble avoir plusieurs effets positifs. En accumulant plus de compétences, le gestionnaire devient plus en demande sur le marché du travail. En effet, un article de la revue Fortune 500 paru en 1997 expliquait que l'importance du besoin en leaders mondiaux compétents des entreprises multinationales surpassait les autres demandes. Consciente de telles conséquences, une organisation peut offrir aux gestionnaires ayant développé des compétences de leadership international des conditions salariales plus généreuses en plus d'un environnement de travail adapté à leurs nouvelles compétences. Un gestionnaire plus satisfait de son milieu de travail est plus enclin à partager ses connaissances et son expertise avec les employés, ce qui contribue à accroître leur satisfaction (Caliguiri et al., 2000).

Malheureusement, les conséquences individuelles de la mobilité ne sont pas uniquement positives. Lors du retour d'une affectation, il arrive qu'un expatrié sente qu'il revient dans un pays et dans une organisation qui ont changé durant son absence. Ce choc culturel au retour provient du fait que la personne peut avoir changé durant son affectation et ne pas s'être ajustée aux nouveaux changements de l'organisation (Black, 1992). De plus, les organisations négligent souvent de prendre en considération les attentes et de mettre à contribution les nouvelles compétences de leurs gestionnaires rapatriés (Bonache et al., 2001). Cela explique partiellement que près du quart des rapatriés quittent l'entreprise durant l'année suivant leur retour (GMAC, 2007).

Forster (1997) nous apprend qu'avant même leur retour, les expatriés s'inquiètent des perspectives d'avancement de carrière (20 %) et des opportunités de mettre pleinement à profit leurs compétences et leur expérience (19 %). Cette préoccupation n'est pas sans fondement puisqu'une étude en fait mention explicitement. Cascio (1981) mentionne que 80 % des gestionnaires américains revenant d'une expatriation ont moins de responsabilités qu'avant leur départ en affectation, ce qui les inciterait à chercher un emploi ailleurs.

1.2.5.2 Conséquences organisationnelles

La relation entre le succès d'une expatriation et ses conséquences sur la performance organisationnelle est certainement importante pour les organisations œuvrant à l'international. Une étude de Downes et Thomas (1999) propose que cette relation soit influencée par la phase d'internationalisation de l'entreprise. En tenant compte de cette contingence, des pratiques de gestion des ressources humaines visant à favoriser des conséquences positives peuvent être mises en place. Par exemple, en facilitant le transfert des connaissances entre les filiales, l'entreprise accroît également sa compétitivité (Bonache et al. 2001; Downes et Thomas, 1999; Glanz, 2003).

Par contre, certaines conséquences de la mobilité internationale préoccupent les organisations. Le taux d'échec d'une affectation (défini comme étant le retour prématuré d'un expatrié dû à une performance insatisfaisante ou

à des problèmes personnels) varie d'environ 8 % à 28% (Forster, 1997; GMAC, 2007). Sachant que le coût estimé d'un expatrié est environ trois fois plus élevé que celui d'un employé local (Dowling et al., 1999b cité dans St-Onge, 2002), il semble important d'exercer un meilleur contrôle.

Une autre étude, celle de Robsutti et al. (2002), a permis de mieux comprendre la relation entre le développement des compétences de leadership international et l'efficacité organisationnelle. Les résultats de l'étude montrent que les caractéristiques du leadership international, la culture organisationnelle, le style de gestion multiculturel et la motivation des gestionnaires sont liés à l'efficacité organisationnelle. Ainsi, les entreprises les plus performantes adoptent un style de gestion multiculturel qui favorise l'atteinte des objectifs organisationnels ainsi que la satisfaction des employés (Keating et al., 2004; Robsutti et al., 2002). De plus, les entreprises qui valorisent la réalisation des objectifs organisationnels, l'embauche à long terme, le collectivisme et l'amélioration de la qualité bénéficient généralement d'un meilleur retour sur l'investissement. Finalement, le développement du leadership international influence positivement la réputation dont jouit l'organisation.

1.3 Déterminants de la mobilité internationale

Plusieurs chercheurs s'intéressent à ce qui motive un individu à accepter une affectation à l'international. Pour ce faire, plusieurs variables ont été prises

en compte à travers différentes études. Cette section est donc divisée en deux parties. La première se consacre à la présentation de diverses études empiriques et la seconde au regroupement des déterminants de l'acceptation d'une affectation internationale.

1.3.1 Études empiriques sur l'acceptation d'une A.I.

Les raisons menant à l'acceptation d'une affectation à l'international ont été abordées dans plusieurs recherches. Dans cette section, nous vous présentons, en ordre chronologique, différentes études qui ont été effectuées afin d'expliquer l'acceptation d'une affectation à l'international.

1.3.1.1 Étude de Gould et Penley (1985)

Gould et Penley (1985) offrent une approche très intéressante qui lie l'intention d'être relocalisé à diverses variables. L'enquête a été menée auprès d'employés du sud-ouest des États-Unis. Les auteurs cherchent à connaître les différents facteurs influençant l'intention d'accepter une affectation dans une autre ville ou dans un autre état.

Sept variables indépendantes sont mises de l'avant pour expliquer l'intention d'être relocalisé. Ces dernières se regroupent en deux catégories, soit les variables temporelles et situationnelles. Les variables liées à l'aspect temporel (l'âge, l'ancienneté dans le poste et le temps vécu dans une région) servent à faire ressortir comment différents aspects liés au temps peuvent avoir

une incidence négative sur l'intention d'accepter une affectation. D'autre part, les variables situationnelles (le salaire, l'implication dans le poste, la situation familiale et le travail de la conjointe) offrent de l'information supplémentaire sur la condition actuelle des répondants.

La mesure de l'intention d'accepter une affectation, la variable dépendante dans cette recherche, a été obtenue en demandant aux participants de se positionner, selon une échelle Likert en six points allant de fortement en désaccord à fortement en accord, face à des affirmations impliquant le nom de divers états (ex : Je quitterais (nom de votre ville) si une opportunité de carrière se présentait dans une autre ville de (nom d'un état).).

Les chercheurs ont eu recours à des données secondaires pour obtenir un échantillon de 192 répondants masculins occupants divers postes (vendeurs, techniciens, professionnels et gestionnaires). Les participants avaient en moyenne 40 ans et 6,27 années d'ancienneté dans le poste actuel et dans 56 % des cas, leur épouse possédait un emploi.

Les résultats de cette étude renforcent l'idée selon laquelle l'âge, le temps vécu dans une région et l'implication dans le poste influencent négativement l'intention d'accepter une affectation. Le fait que la conjointe travaille, l'ancienneté dans le poste ainsi que le salaire semblent avoir une incidence positive sur la variable dépendante. Par contre, cette étude n'a pas

permis de constater l'existence d'un lien entre la situation familiale et l'intention d'accepter une affectation.

1.3.1.2 Étude de Brett et Reilly (1988)

L'étude de Brett et Reilly (1988) tente de nous informer sur les variables menant à la décision d'accepter ou non une affectation en tenant compte de l'intention d'être relocalisé. L'enquête a été menée auprès de travailleurs de dix entreprises américaines qui ont déjà accepté une affectation dans un autre lieu géographique et de leur famille.

Brett et Reilly (1988) ont mesuré plusieurs caractéristiques des répondants, soit les caractéristiques démographiques (l'âge, le statut civil, le fait que l'épouse possède un emploi, la situation familiale, le nombre d'enfants, le revenu et l'éducation), les attributs de carrière (la sécurité d'emploi, le secteur d'activité et le nombre de transferts antérieurs), l'attitude envers le travail, l'attitude de l'employé face à la mobilité et l'attitude de l'épouse face à la mobilité. La variable dépendante a ensuite été mesurée à partir d'une seule question. Les participants devaient y répondre en choisissant parmi les énoncés suivants : *J'accepterais d'être mobile internationalement pour un meilleur emploi; J'accepterais probablement d'être mobile internationalement pour un meilleur emploi; Je préfère ne pas être mobile internationalement; J'accepterais d'être mobile internationalement seulement sous la pression de*

mon employeur et Je n'accepterais pas d'être mobile internationalement sous aucune circonstance.

L'étude de Brett et Reilly (1988) est longitudinale puisque les données de la variable dépendante (décision d'accepter ou de rejeter une offre d'affectation) ont été recueillies sur une période de cinq ans, soit de 1979 à 1984.

Sur une possibilité de 350 familles identifiées en 1978, seulement 79 répondaient toujours à tous les critères lorsque l'enquête s'est terminée en 1984. Dans le cas de ces familles, l'homme était toujours la personne à qui l'affectation était offerte. Ces derniers avaient une rémunération annuelle entre 56 000 \$ et 60 000 \$ en 1984 alors qu'elle variait entre 31 000 \$ et 35 000 \$ en 1979. De plus, 24 % des épouses travaillaient en 1979, comparativement à 35 % en 1984.

Les résultats de cette étude révèlent que la décision d'accepter ou non une affectation peut être prédite à partir de l'intention d'être relocalisé. Le nombre d'enfants et le fait que la conjointe possède un emploi diminuaient l'acceptation d'une affectation géographique. Par ailleurs, l'âge, l'éducation, le nombre de transferts antérieurs, l'attitude envers le travail et l'attitude de l'employé face à la mobilité ont eu une influence positive sur la décision d'accepter une affectation.

1.3.1.3 Étude de Brett et Stroh (1995)

Dans cette étude, Brett et Stroh (1995) ont abordé la question de l'intention d'accepter une affectation à l'international à partir de la théorie du système familial. Les auteures se sont intéressées aux facteurs qui favorisent l'intention d'accepter une affectation à l'international, tout en s'attardant à la relation d'influence entre le gestionnaire et son conjoint.

Les auteures présentent un modèle d'analyse qui tient compte de plusieurs caractéristiques personnelles du gestionnaire et de son conjoint. Les variables liées au conjoint (âge, éducation, race, sexe, type de travail, ambition de carrière, attitude envers la mobilité, intention de vivre une relocalisation domestique et satisfaction maritale) et celles concernant le gestionnaire (âge, éducation, sexe, attitude envers la mobilité, intention de vivre une relocalisation domestique et satisfaction maritale) ont été retenues pour expliquer l'intention de chacun d'eux à être relocalisé internationalement. Deux autres variables (le nombre d'enfants à la maison et les politiques de l'employeur) ont également servi à expliquer cette intention. À partir de leur modèle, Brett et Stroh (1995) ont tenté de faire ressortir la relation d'influence que le gestionnaire et sa conjointe entretiennent en ce qui a trait à l'intention d'accepter une affectation internationale, sous-entendant la présence d'une causalité circulaire, le gestionnaire influençant sa conjointe et vice versa.

Pour mesurer l'intention d'être relocalisé internationalement, les chercheurs se sont basés sur la même méthode que Brett et Reilly (1988). Les gestionnaires devaient identifier l'énoncé qui exprimait le mieux leurs sentiments à l'égard d'une future affectation à l'international. Ils avaient alors le choix entre les énoncés suivants : *Je serai mobile internationalement; Je serai probablement mobile internationalement; Je préfère ne pas être mobile internationalement; Je serai mobile internationalement seulement sous la pression de ma compagnie; Je ne serai pas mobile internationalement pour aucune raison.* Les conjointes devaient répondre à une question similaire : *Je veux être mobile internationalement; Je veux plus ou moins être mobile internationalement; Je préfère ne pas être mobile internationalement; Je serai mobile internationalement seulement si on me pousse à l'être; Je ne serai pas mobile internationalement pour aucune raison.*

Les vingt entreprises choisies afin de participer à cette étude ont été sélectionnées à partir du *Fortune 500* et ces dernières provenaient de différentes industries (pharmaceutique, communications, services professionnels et financiers, manufacturier, etc.). Chacune a produit une liste de tous les gestionnaires ayant effectué une affectation à l'international durant les deux années précédant l'enquête. Cinquante gestionnaires de chacune des entreprises ont été ensuite sélectionnés aléatoirement (N=1000). Des questionnaires ont été envoyés à tous ces gestionnaires ainsi qu'à leur conjoint. Tous les questionnaires retournés devaient correspondre à trois critères sinon ils étaient rejetés. Le gestionnaire devait être marié ou en cohabitation, il devait avoir

indiqué qu'il était possible qu'il se voit offrir une affectation à l'international par son employeur actuel et le gestionnaire et son conjoint devaient avoir retourné le questionnaire. Après toutes ces étapes, 405 gestionnaires et leur conjoint ont été retenus pour fins de cette enquête.

Les résultats de l'analyse de données ont été présentés dans une matrice de corrélation Pearson. Dans un second temps, les chercheurs ont eu recours à une procédure appelée « *Two-Stage Least Squares* » pour évaluer la relation causale entre l'intention d'être relocalisé internationalement du gestionnaire et celle de son conjoint.

Les résultats de cette étude montrent que l'attitude envers la mobilité, l'intention de vivre une relocalisation domestique ainsi que l'intention du conjoint à être relocalisé internationalement sont les principales variables qui influençaient positivement celle du gestionnaire. Les conjoints démontrant l'intention d'être relocalisé internationalement étaient généralement plus âgés, bien éduqués, d'une minorité raciale, désireux de vivre une relocalisation domestique, sans enfant à charge et en couple avec une personne qui travaillait dans une entreprise où la politique de relocalisation était bien vue.

1.3.1.4 Étude de Fish (1996)

Pour sa part, Fish (1996) s'est intéressé aux motivations des gestionnaires australiens à accepter des affectations en Asie de l'Est. Il voulait

vérifier si les motivations changeaient en fonction du type de répondants, soit les gestionnaires en ressources humaines, les expatriés et les rapatriés.

Il propose un modèle contenant quatre variables indépendantes : l'avancement de la carrière internationale, le développement professionnel, le support à la carrière internationale et la satisfaction monétaire.

La motivation à accepter une affectation internationale a été évaluée à partir de dix indicateurs qui ont mesuré autant la motivation extrinsèque qu'intrinsèque. Ensuite, deux autres composantes ont été ajoutées pour déterminer (1) dans quelle mesure un feed-back positif de collègues ou d'une personne respectée sur une affectation en Asie de l'Est était un facteur pour accepter une affectation et (2) dans quelle mesure une expérience positive antérieure dans un environnement non asiatique était un facteur pour accepter une affectation.

Des entrevues ont d'abord été effectuées en 1994 auprès de cadres supérieurs internationaux australiens, de consultants et de gestionnaires australiens généralement impliqués dans des activités en Asie de l'Est. Ces rencontres étaient semi-structurées et duraient environ une heure. Ensuite, un questionnaire a été construit et testé auprès de cinq entreprises australiennes. Pour sélectionner les entreprises qui participeraient à l'enquête, le chercheur a eu recours à différentes sources d'information (*Chambre de commerce, AUSTRADE, Fortune 500* et *Australian Business Monthly's Listing of*

Australia's Top 500 Companies). Des questionnaires ont été distribués dans 25 entreprises dont 20 ont retourné les questionnaires complétés, cumulant ainsi 122 répondants pour un taux de réponse de 56,5 %. L'échantillon était constitué de gestionnaires en ressources humaines (n=36 avec un taux de réponse de 50 %), d'expatriés (n=53 avec un taux de réponse de 55,8 %) et de rapatriés (n=33 avec un taux de réponse de 67,4 %).

Différentes procédures statistiques ont été employées pour analyser les données. Fish (1996) a eu recours à une analyse factorielle à l'aide de SPSS ainsi qu'à la procédure ANOVA pour traiter les données des 122 participants. Il a ensuite utilisé un test «Scheffe Post-hoc» pour identifier les différences fondamentales entre les réponses des différentes catégories. Les analyses montrent que certaines différences de perception persistent entre les groupes décisionnels en ce qui concerne la motivation d'une personne à accepter une affectation en Asie de l'Est. Les expatriés et les rapatriés partagent la même opinion. L'avancement de carrière internationale est le premier facteur de motivation de l'acceptation d'une affectation en Asie de l'Est. Le développement professionnel arrive ensuite, tout juste avant la satisfaction monétaire. Finalement, le support à la carrière internationale se retrouve en dernière place. À l'opposé, les gestionnaires en ressources humaines accordent plus d'importance aux motivations extrinsèques. Les résultats suggèrent également que les gestionnaires en ressources humaines croient que les expériences positives et les opinions positives des personnes qui sont allées en

affectation influenceront les autres à accepter une affectation à l'étranger, alors que les expatriés et les rapatriés se disent moins influencés par ce facteur.

1.3.1.5 Étude de Lowes, Downes et Kroeck (1999)

En 1999, Lowes et al. se sont questionnés sur l'impact de la destination et du genre sur l'intention d'effectuer une affectation. Cette étude est aussi une réponse aux études de Adler (1984a, 1984b, 1986), qui laissaient croire que les étudiantes du MBA sont aussi intéressées que leurs collègues masculins à devenir des gestionnaires internationaux, que les préjugés envers les femmes les rendent inefficaces et que les entreprises refusent d'envoyer des femmes à l'étranger. Cette fois, les différents pays d'affectation sont identifiés clairement, ce qui permettra une meilleure compréhension de la distinction entre l'homme et la femme.

Le sexe était la principale variable indépendante dans cette étude. Pour en savoir davantage sur les répondants, les chercheurs désiraient connaître les caractéristiques démographiques des répondants en recueillant de l'information sur l'âge, le nombre d'années d'expérience de travail à temps plein et à temps partiel, le nombre d'années vécues dans un autre pays que les États-Unis ainsi que le lieu de naissance du répondant, celui de son père et celui de sa mère.

L'intention d'accepter une affectation à l'international a été opérationnalisée en présentant un scénario aux participants de l'enquête. On

proposait alors que la durée minimale de l'affectation soit de trois ans au sein d'une compagnie citée dans le *Fortune100* et que les bénéfices et les opportunités de promotion soient les mêmes qu'aux États-Unis. Une liste contenant 41 pays était ensuite offerte et les répondants devaient indiquer leur décision d'accepter ou de rejeter l'offre. Ils devaient ensuite noter le degré d'attraction de chacun des pays d'affectation sur une échelle en cinq points.

Pour amasser les données, des questionnaires ont été administrés dans deux universités culturellement différentes du sud-est des États-Unis auprès d'étudiants en commerce ayant terminé leurs études en 1994 ou en 1995. Des mesures ont été prises pour qu'une personne ne puisse pas remplir plus d'une fois un questionnaire et aucun crédit n'a été accordé aux étudiants pour la réalisation de cet exercice. Au total, 217 questionnaires utilisables ont été complétés par ces personnes durant les classes. Les répondants avaient en moyenne 26 ans d'âge et 8,3 ans d'expérience de travail, dont 5,3 à temps plein. Dans 39 % des cas, les répondants étaient nés à l'extérieur du pays (dans 29 pays différents) et une majorité de parents étaient également dans cette situation; 64 % des mères et 57 % des pères. Le sexe féminin formait 51 % de l'échantillon.

Un pourcentage concernant l'intention des répondants d'accepter une affectation à l'international a été calculé pour les 41 pays cités dans cette enquête. Par la suite, les variables démographiques ont été introduites dans l'équation de régression pour en mesurer le pouvoir explicatif. Le sexe a été la

seule variable qui s'est avérée significative. Un «test-z» a ensuite été effectué pour déterminer l'existence de différences entre les hommes et les femmes quant à leur intention d'accepter des affectations internationales en fonction des divers pays.

Les résultats obtenus ont permis de découvrir une distinction entre l'intention d'accepter une affectation en fonction du sexe et du pays. Sur les 41 pays identifiés dans la liste, 36 ont reçu une appréciation différente et significative selon les sexes. Seulement cinq pays ne permettaient pas d'arriver à de telles conclusions, soit le Canada, la France, la Grande-Bretagne, l'Italie et le Venezuela. Dans un second temps, les auteurs cherchaient à vérifier l'influence de la distance culturelle, du niveau de développement et des risques politiques de ces pays sur l'intention d'accepter une affectation. Ils ont découvert que le niveau de développement aurait une influence positive sur l'intention d'accepter une affectation. La distance culturelle semblait aussi exercer une influence, mais cette fois elle était négative. Finalement, l'étude n'a pas révélé la présence d'une influence significative des risques politiques sur l'intention d'accepter une affectation à l'international.

1.3.2 Déterminants de l'acceptation d'une A.I.

Chacune de ces études a permis d'identifier des variables qui influencent l'intention d'accepter une affectation à l'international. Chacun des auteurs a choisi d'aborder le sujet selon une perspective qui lui est propre.

Cependant, il est possible de constater que certaines variables sont communes à plusieurs études. Nous regroupons ces variables selon qu'elles sont de nature individuelle, organisationnelle ou encore qu'elles sont une caractéristique de l'affectation.

1.3.2.1 Déterminants individuels

Les déterminants individuels renferment trois catégories : les caractéristiques démographiques, l'attitude de l'employé envers la mobilité et l'attitude de l'épouse envers la mobilité.

Les caractéristiques démographiques recensées dans les études sur la mobilité internationale sont l'âge, le sexe, la scolarité, l'ancienneté sur le marché du travail, le salaire, le statut civil ainsi que le nombre d'enfants à charge. En effet, plusieurs auteurs jugent qu'il est pertinent d'en tenir compte pour la compréhension de l'intention d'accepter une affectation à l'international (Brett et Reilly, 1988; Brett et Stroh, 1995; Gould et Penley, 1985; Lowes et al., 1999).

L'âge est probablement l'un des déterminants que l'on retrouve le plus fréquemment dans les enquêtes. Étonnamment, alors que certains chercheurs ont découvert l'existence d'une relation négative significative entre l'âge et l'intention d'accepter une affectation à l'international (Adler, 1986; Gould et Penley, 1985; Veiga, 1983), d'autres n'ont pu arriver à une telle conclusion

(Brett et al., 1993; Brett et Reilly, 1988; Wan, 2003). À l'inverse, Brett et Stroh (1995) ont été surprises de constater une relation positive entre l'âge du conjoint et l'intention d'accepter une affectation.

Le sexe, composante également très présente dans la littérature, laisse croire que les femmes sont moins intéressées par la mobilité internationale (Anderson et al., 1981; GMAC, 2007; Lowes et al., 1999). Mais encore une fois, d'autres chercheurs ne sont pas parvenus à confirmer une telle relation (Adler, 1986; Brett et Stroh, 1995).

Le lien entre la scolarité et l'intention d'accepter une affectation n'a pas toujours été clairement établi. Alors qu'elles n'ont pu trouver de résultats significatifs, Brett et Reilly (1988) soupçonnent tout de même une relation positive entre les deux variables.

Une étude sur l'influence de la mobilité selon l'ancienneté sur le marché du travail a permis de comprendre la complexité de l'acceptation d'une affectation internationale (Veiga, 1983). Gould et Penley (1985) avaient proposé que l'intention d'accepter une affectation à l'international diminuait avec le nombre d'années sur le marché du travail, mais leurs résultats infirmèrent cette hypothèse.

Le salaire d'un employé est un prédicteur potentiel de la décision d'accepter une affectation à l'international. Selon Gould et Penley (1985), plus

le salaire est élevé, plus les candidats à une affectation internationale seraient prêts à l'envisager. Cependant, toutes les études n'arrivent pas nécessairement à des résultats semblables (Brett et Reilly, 1988).

L'influence des membres de la famille sur l'intention d'accepter une affectation à l'international a intrigué plusieurs chercheurs depuis un certain temps (Brett et Stroh, 1995; GMAC, 2007; Harvey, 1996). À la suite de plusieurs études, il est possible d'en évaluer la complexité. Il semble que les personnes célibataires sont plus disposées à accepter une affectation que celles qui sont en couple (Brett et al., 1990). De plus, le conjoint exercerait une influence sur l'intention du gestionnaire d'accepter une affectation, mais l'inverse ne serait pas vrai (Brett et Stroh, 1995; Harvey, 1996). Les couples dont les conjoints travaillent paraissent moins intéressés aux affectations à l'international et les refuseraient plus fréquemment (Brett et Reilly, 1988). Ceci serait particulièrement vrai dans les cas où les conjoints sont des carriéristes et que cet évènement crée une interruption dans leur cheminement professionnel (GMAC, 2007; Harvey, 1996; Stephens et Black, 1991).

La présence d'enfants à charge influencerait négativement l'intention d'accepter une affectation selon Brett et Reilly (1988). Donc, les parents d'adolescents hésiteraient davantage à accepter une affectation à l'international, craignant les effets sociaux et éducatifs néfastes sur leurs enfants (Gould et Penley, 1985; Veiga, 1983). Harvey (1996) propose que les stades de développement de la famille puissent servir d'indicateur quant à l'intention

d'accepter une affectation à l'international et permettent de préciser les moyens de rémunération pour favoriser une décision positive. Ainsi, une famille avec de jeunes enfants aurait des besoins différents d'une famille avec des adolescents ne vivant plus à la maison.

L'attitude de l'employé envers la mobilité fut l'objet de peu de recherches (Brett et Reilley, 1988; Brett et Stroh, 1995). Ces études ont formulé la même hypothèse en liant l'attitude positive de l'employé envers la mobilité et l'intention d'accepter une affectation internationale. Même si certains résultats semblent valider cette hypothèse, Wan et al. (2003) reconnaissent qu'on ne sait toujours pas si les gens acceptent une affectation internationale avec une attitude positive ou non.

L'attitude de l'épouse envers la mobilité semble toutefois avoir une influence plus marquée sur l'intention d'accepter une affectation à l'international. Ainsi, Brett et Stroh (1995) ont remarqué que l'attitude du conjoint a une influence sur son intention d'accepter une affectation et que cette intention influence également celle de l'employé à accepter une affectation.

1.3.2.2 Déterminants organisationnels

Nous constatons que les études portant sur les pratiques de mobilité visent plutôt à examiner l'adaptation des expatriés que l'intention d'effectuer une affectation à l'international. Il semble toutefois que les organisations aient

un pouvoir d'influence sur l'acceptation ou le refus d'une offre d'affectation faite à un employé. Les principaux moyens de parvenir à exercer cette influence sont par l'entremise d'un programme de mobilité et par le support organisationnel.

Les pratiques de mobilité internationale jouent un rôle important dans l'intention d'accepter une affectation internationale, à cause des changements dans le contexte culturel, organisationnel et managérial (Gregersen et Black, 1992). Une entreprise pourrait offrir des politiques et des pratiques comme la formation, la rémunération adaptée ou l'information aux expatriés potentiels et ainsi faciliter l'acceptation d'une affectation (Borstroff et al., 1997).

De plus, le support organisationnel est un autre élément pouvant avoir un effet déterminant sur les décisions d'un employé (Stamper & Johlke, 2003). Il semble que ce support influencerait également la décision d'accepter ou non une affectation internationale. En effet, divers facteurs motivent un employé à réaliser une affectation à l'international et ce dernier doit sentir que l'organisation le supporte par des pratiques, mais également par l'établissement d'un lien de confiance (Brett et Stroh, 1995).

1.3.2.3 Déterminants de l'affectation

Trois caractéristiques d'une affectation internationale font toujours partie intégrante d'une offre d'affectation : la durée, le lieu de l'affectation et le salaire offert. Elles sont donc retenues comme étant les déterminants de l'affectation.

La durée de l'affectation peut influencer l'acceptation d'une affectation internationale. Une étude de PricewaterhouseCoopers (1999) a souligné une tendance marquée pour les offres d'affectations de courte durée. Une augmentation de 54 % du nombre d'entreprises y ayant recours a alors été notée. L'un des facteurs proposés qui expliquent ce changement est l'augmentation de la difficulté à convaincre les employés à accepter des affectations de longue durée.

Le pays dans lequel l'affectation devra être complétée peut également influencer l'employé. Lowes et al. (1999) nous ont appris que le niveau de développement d'un pays favorisait l'intention d'y accepter une affectation, alors que la distance culturelle la diminuait. Certains pays ne semblaient pas aussi attrayants selon le sexe, ce qui implique que les entreprises pourraient ainsi cerner à qui elles offrent les diverses affectations.

Une augmentation salariale est également un excellent moyen pour l'organisation d'augmenter la popularité de ses affectations. Effectivement, Fish

(1996) nous a montré que l'augmentation salariale était un facteur de motivation important pour les gestionnaires australiens au moment de faire le choix d'accepter une affectation en Asie de l'Est.

CHAPITRE II : PROBLÉMATIQUE, MODÈLE ET QUESTIONS DE RECHERCHE

Dans ce chapitre, nous définissons dans un premier temps la problématique de recherche. Par la suite, nous présentons l'intérêt et l'objectif de la recherche ainsi que le modèle conceptuel. Finalement, nous posons nos questions de recherche ainsi que les hypothèses se rattachant à la recherche.

2.1 Problématique de recherche

La mondialisation des marchés crée des opportunités de développement intéressantes sur le marché international et favorise l'émergence d'entreprises multinationales (Wan et al. 2003; Dowling et al., 1999a). Ces dernières doivent maintenant faire face à un environnement complexe, caractérisé par une forte concurrence. Afin de tirer profit de cette situation, les entreprises ont recours à des gestionnaires possédant des compétences particulières (Caligiuri et Di Santo; 2001; Kho, 2001; Kohonen, 2005). Ces derniers permettent à l'entreprise d'être rentable et de croître, tout en tenant compte des frontières culturelles, organisationnelles et fonctionnelles (GMAC, 2007; Pucik et Saba, 1998). Plusieurs auteurs suggèrent également la mobilité internationale comme un moyen efficace de développer les compétences des gestionnaires internationaux (Black et al., 1999; Dowling et al. 1999a; Forster, 2000; GMAC, 2007; Gregersen et al. 1998; Kohonen, 2005).

Les entreprises développant leurs activités à l'international doivent aligner leurs pratiques de gestion des ressources humaines à leur orientation stratégique internationale (Baruch & Altman, 2002). La mobilité internationale peut alors prendre diverses formes. Ainsi, une entreprise ethnocentrique donnera la priorité aux employés du siège social pour effectuer des affectations internationales. Les entreprises polycentriques auront moins recours à la mobilité internationale, mais favoriseront l'impatriation pour des fins d'apprentissage. Pour les entreprises régiocentriques et géocentriques, les employés en provenance du siège social comme des filiales seront encouragés à effectuer des affectations internationales pour d'autres filiales. Si chacune des approches identifiées par Perlmutter (1969) a une incidence particulière sur la mobilité internationale (Saba, 2001), cette dernière demeure également importante tant dans une optique d'apprentissage qu'à des fins de développement. De plus, la mobilité internationale est en croissance (GMAC, 2007), particulièrement en ce qui a trait aux affectations de courte durée (PricewaterhouseCoopers, 1999).

Alors que les entreprises demandent plus que jamais des employés compétents pour accomplir des affectations à l'international, ces derniers éprouvent toujours certaines difficultés à attirer et à sélectionner les bons candidats. Par exemple, une étude de PricewaterhouseCoopers (1999) nous informe que la moitié des entreprises sondées déclarent avoir eu des difficultés à trouver des candidats prêts à accepter des affectations à l'international. Cette réalité s'explique partiellement par le taux élevé de retour prématuré et

l'incapacité des entreprises à empêcher les rapatriés de quitter l'entreprise peu de temps suivant leur retour. Un des moyens pour remédier aux difficultés auxquelles font actuellement face les entreprises multinationales est la création de programmes de mobilité internationale adéquats. Ces programmes doivent correspondre à la culture, à la vision et aux objectifs organisationnels.

Plusieurs auteurs établissent un lien positif entre les programmes de mobilité et la capacité de l'entreprise d'attirer des candidats (Bonache, 2005; Fish, 1997; St-Onge, 2002). Mais les programmes de mobilité internationale jouent-ils réellement un rôle efficace dans la décision d'accepter d'une affectation internationale? Certains auteurs soutiennent cette idée alors que d'autres ont une conception différente et évoquent plutôt l'importance de l'influence des caractéristiques individuelles (Brett et Stroh, 1995; Harvey, 1996; Lowes et al., 1999; Wan et al., 2003). Alors que la littérature abonde de recherches et de résultats sur l'intention d'accepter une affectation, le bilan actuel des recherches sur le domaine dénote certaines contradictions dans les résultats. Par exemple, les résultats de Brett et Stroh (1995) indiquent que l'âge favorise l'intention d'accepter une affectation internationale alors que ceux de Gould et Penley (1985) concluent l'inverse.

Parmi les déterminants de la mobilité internationale, les déterminants organisationnels ont été les moins étudiés. D'ailleurs, il semble que les organisations puissent jouer un rôle important dans l'encouragement d'un employé à accepter une affectation internationale (Gowan 2004; O'Sullivan et

al., 2002). Néanmoins, il demeure toujours difficile de savoir dans quelle mesure une organisation peut inciter un employé à accepter d'une affectation internationale.

Les études sur la mobilité internationale ont généralement porté sur l'intention (willingness) d'accepter une affectation internationale et nous avons constaté que les échantillons ne sont pas toujours composés de répondants évoluant dans un contexte où ils pourraient être appelés à se prononcer sur la décision d'opter ou non pour une affectation à l'international. Tel est le cas de l'étude de Lowes et al, (1999) qui a été réalisée auprès d'une population étudiante.

Finalement, bien qu'il existe une multitude de recherches portant sur la mobilité internationale, rares sont celles qui s'intéressent à la décision d'accepter ou non une affectation internationale. Les modèles qui expliquent la mobilité traitent plutôt de l'intention d'accepter une affectation internationale plutôt que d'aborder la décision réelle d'acceptation ou de refus (Brett et Stroh, 1995; Gould et Penley, 1985; Lowes et al.,1999). Dans notre mémoire, nous avons considéré qu'il serait intéressant de se pencher sur la décision réelle d'accepter ou non une affectation internationale auprès d'employés.

2.2 Objectif et intérêt de la recherche

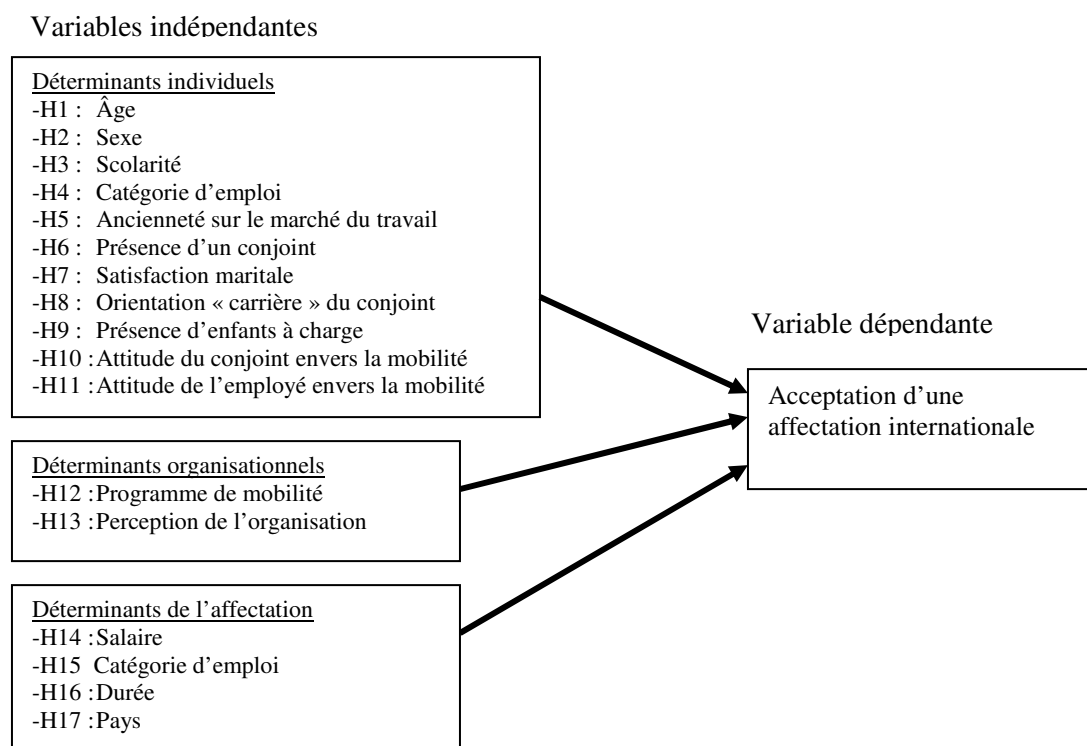
Le premier objectif de notre recherche est de répondre à un besoin découlant des études antérieures, soit de connaître les déterminants de la décision d'accepter ou non une affectation internationale. Le second objectif de cette recherche est de permettre aux entreprises qui ont besoin de candidats pour accomplir des affectations internationales de mieux comprendre comment elles peuvent ajuster adéquatement leurs pratiques de mobilité internationale. Pour atteindre cet objectif, une évaluation des pratiques en gestion des ressources humaines visant la mobilité internationale sera faite. Dans un premier temps, nous étudierons les caractéristiques individuelles en lien avec l'acceptation d'une affectation internationale. Ensuite, nous analyserons les liens entre les pratiques de mobilité internationale et l'acceptation d'une affectation internationale. Finalement, l'analyse des liens entre les caractéristiques de l'affectation et son acceptation est présentée.

2.3 Modèle de recherche

Le modèle conceptuel (Figure 1), inspiré partiellement de Tharenou (2002), vise à permettre une meilleure compréhension de l'acceptation d'une affectation à l'international. Ce modèle s'articule autour de quatre concepts : la décision d'accepter ou de rejeter une affectation à l'international, les déterminants individuels, les déterminants organisationnels ainsi que les déterminants de l'affectation.

La décision d'accepter ou de refuser une affectation à l'international, soit une mesure comportementale, est retenue comme variable dépendante. Contrairement à d'autres recherches qui ont privilégié des variables intentionnelles comme l'intention d'accepter une affectation, celle-ci cherche à connaître les raisons qui ont mené à la décision réelle d'accepter ou non une affectation à l'international. Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéressons non seulement aux dimensions qui favorisent le plus une acceptation, mais également à celles qui la freinent le plus.

Figure 1 : Modèle de recherche



Les recherches antérieures nous indiquent, d'une part, que certaines caractéristiques individuelles peuvent jouer un rôle important dans l'intention d'accepter une affectation à l'international (Adler, 1986; Brett et Reilly, 1988; Brett et Stroh, 1995; Veiga, 1983) et d'autre part, que l'organisation peut exercer une influence sur la décision de ses employés d'accepter une affectation à l'international (Fish, 1996; Gould et Penley, 1985; Gregersen et Black 1992; Lowes et al., 1999). Il est donc important pour une entreprise de connaître autant l'influence des caractéristiques des affectations internationales que les pratiques qui sont susceptibles d'en favoriser l'acceptation.

2.4 Questions et hypothèses de recherche

Dans cette sous-section, nous présentons nos questions et nos hypothèses de recherche.

2.4.1 Questions de recherche

Dans ce mémoire, nous tentons de connaître les déterminants de la décision d'accepter ou non une affectation internationale. Plus précisément, le mémoire se veut être une réponse à notre question de recherche :

Quels sont les déterminants individuels, organisationnels et de l'affectation dans l'acceptation ou le refus d'une affectation à l'international?

2.4.2 Hypothèses de recherche

Le modèle conceptuel permet de mettre en évidence plusieurs relations qui seront étudiées. Les hypothèses relatives aux liens entre les déterminants individuels et notre variable dépendante (l'acceptation) sont présentées dans un premier temps. Par la suite, nous présentons les hypothèses relatives aux relations entre les déterminants organisationnels et l'acceptation d'une affectation internationale. Finalement, les hypothèses liées aux déterminants de l'affectation sont exposées.

2.4.2.1 Âge et acceptation d'une affectation internationale

Quelques études ont tenté de comprendre comment l'âge influence l'intention d'être affecté à l'international. Gould et Penley (1985) ont proposé que l'âge influence négativement cette intention et leurs résultats ont confirmé cette hypothèse. Par la suite, Brett et Reilly (1988) ont testé à nouveau cette hypothèse, mais sans succès. Dans une autre étude, Brett et Stroh (1995) arrivèrent à la conclusion que l'âge influence positivement l'intention du conjoint d'être relocalisé. D'après les résultats et les hypothèses formulées par les différents auteurs, nous croyons sage de suivre leur courant de pensée.

Hypothèse 1 : L'âge influence négativement l'acceptation d'une affectation à l'international.

2.4.2.2 Sexe et acceptation d'une affectation internationale

Certains résultats de recherche permettent de croire que les femmes seraient moins intéressées que les hommes par les affectations à l'international (Anderson, Milkovich et Tsui, 1981, GMAC, 2007). Il faudra attendre jusqu'en 1999 avant de mieux comprendre l'influence du genre sur l'intention d'accepter une affectation internationale. Lowes, Dowes et Kroeck (1999) illustrent alors que le sexe d'un expatrié potentiel n'aurait pas d'influence sur son intention d'être relocalisé, mais que cette intention serait influencée par le pays d'affectation. Une autre recherche pose l'hypothèse que les expatriées potentielles féminines auraient moins l'intention d'être relocalisées à l'international que les expatriés potentiels masculins (Brett et Stroh, 1995). Néanmoins, les résultats ne s'avèrent pas concluants.

Hypothèse 2 : Les hommes acceptent plus les offres d'affectation à l'international que les femmes.

2.4.2.3 Scolarité et acceptation d'une affectation internationale

La scolarité d'une personne peut nous indiquer dans une certaine mesure ses ambitions professionnelles. Une étude menée par Brett et Reilly (1988) tente de comprendre comment cette variable influencerait l'intention d'accepter une affectation. Ils formulent alors l'hypothèse que la scolarité influencerait positivement cette intention, mais sans parvenir à le confirmer. Une étude subséquente de Brett et Stroh (1995) montre que la scolarité influence positivement l'intention d'accepter une affectation chez les conjoints. Même si

les chercheurs ne réussissent pas à établir clairement le lien entre cette variable et l'intention d'accepter une affectation internationale chez les expatriés, nous sommes enclins à être en accord avec les hypothèses souvent formulées dans les recherches, à savoir :

Hypothèse 3 : La scolarité influence positivement l'acceptation d'une affectation à l'international.

2.4.2.4 Catégorie d'emploi et acceptation d'une affectation internationale

La catégorie d'emploi n'est pas une variable qui a été souvent étudiée, mais la plupart des études sur les affectations internationales concernent les employés occupant des postes de gestion (Aycan, 1997; Kohonen, 2005). Nous proposons donc que les personnes occupant ces postes aient tendance à accepter plus souvent une affectation que les personnes occupant des postes techniques. Les ingénieurs, se trouvant entre ces deux catégories, acceptent plus facilement que les techniciens.

Hypothèse 4 : Le niveau de poste influence positivement l'acceptation d'une affectation à l'international.

2.4.2.5 Ancienneté sur le marché du travail et acceptation d'une affectation internationale

Une étude sur l'influence de la mobilité durant les stades de carrière managériale permet de prendre en considération une autre variable (Veiga,

1983). Il semble qu'après un certain nombre d'années sur le marché du travail, les employés seraient plus susceptibles de faire des mouvements latéraux que verticaux. Le développement de carrière est l'un des aspects favorisant l'intention d'accepter une affectation (Fish, 1996). Gould et Penley (1985) avaient proposé que l'intention d'accepter des affectations à l'international diminuait avec le nombre d'années sur le marché du travail, mais leurs résultats infirmèrent cette hypothèse.

Hypothèse 5 : L'ancienneté sur le marché du travail favorise l'acceptation d'une affectation à l'international.

2.4.2.6 Présence d'un conjoint et acceptation d'une affectation internationale

Il semble que le conjoint influencerait l'intention de l'expatrié potentiel à accepter une affectation internationale (Brett et Stroh, 1995). Certaines difficultés supplémentaires sont attachées à la présence d'un conjoint qui accompagne un expatrié, comme l'interruption de la carrière de ce dernier (Stephens et Black, 1991). Certaines recherches n'ont pas permis de découvrir de relation significative entre le statut civil et la décision, sinon que les couples de professionnels avec des revenus élevés sont plus susceptibles de s'opposer à une relocalisation (Brett et Reilly, 1988). À l'opposé, un gestionnaire célibataire sera plus ouvert à la mobilité parce qu'il n'aura pas autant de contraintes que s'il était en couple.

Hypothèse 6 : La présence d'un conjoint influence négativement l'acceptation d'une affectation à l'international.

2.4.2.7 Satisfaction maritale et acceptation d'une affectation internationale

Le changement occasionné par une affectation à l'international nécessite certains ajustements pour les expatriés ainsi que les personnes qui les accompagnent. Le support du conjoint durant cette étape peut alors aider au succès de l'affectation (Caligiuri et al., 1999). Une personne en couple pourrait ainsi se questionner sur sa satisfaction maritale afin d'évaluer le support éventuel que son conjoint lui apportera avant d'accepter une affectation. Néanmoins, la satisfaction maritale dans un contexte d'affectation à l'international ne semble pas avoir été fréquemment l'objet de recherches. Brett et Stroh (1995) ont tenté de déterminer la relation entre la satisfaction maritale et l'intention d'accepter une affectation à l'international. Les résultats sont toutefois mitigés et laissent sous-entendre que les couples en difficulté pouvaient être tout aussi intéressés à être expatriés que les autres couples. Nous proposons donc de formuler l'hypothèse en nous basant sur la thèse du support fourni par le conjoint, telle qu'initialement établie dans les écrits sur la mobilité.

Hypothèse 7 : La satisfaction maritale influence positivement l'acceptation d'une affectation à l'international.

2.4.2.8 Orientation de carrière du conjoint et acceptation d'une affectation internationale

La carrière du conjoint est certainement un aspect pris en considération par un expatrié potentiel avant de rendre sa décision. Elle peut donc s'avérer être un frein important à la mobilité (Adler, 1986; Harvey, 1998). Une étude de PricewaterhouseCoopers (2000) indique que seulement 21 % des entreprises se soucient de l'orientation « carrière » du conjoint, alors qu'il semblerait que ce facteur s'avère un des freins mentionnés menant au refus d'une offre d'affectation à l'international dans 59 % des cas. Les couples à double carrière sont ceux risquant de faire subir un impact négatif sur la carrière du conjoint, puisqu'elle oblige ce dernier à quitter son poste pour suivre l'expatrié. Ainsi, les conjoints qui travaillaient avant de quitter les États-Unis pour suivre l'expatrié au Japon n'ont réussi à se trouver un emploi que dans 36 % des cas en 1991 (Stephens et Black, 1991) et dans seulement 8% des cas en 2007 (GMAC, 2007). La perte d'une source de revenu dans le couple peut avoir pour conséquence de diminuer le niveau de vie et d'augmenter l'insatisfaction du conjoint qui a dû sacrifier sa carrière.

Hypothèse 8 : L'orientation de carrière du conjoint a une influence négative sur l'acceptation d'une affectation à l'international.

2.4.2.9 Présence d'enfants à charge et acceptation d'une affectation internationale

Brett et Stroh (1995) soutiennent que la présence d'enfants à charge freinerait l'intention d'accepter une affectation à l'international. En demeurant dans la maison de leurs parents, les enfants requièrent généralement plus de temps et d'énergie, qui ne peuvent alors être investis dans le travail. Lors d'une affectation à l'international, le fait d'avoir des personnes à charge demande une organisation supplémentaire, comme trouver une nouvelle école pour les enfants. Parce que la mobilité internationale combinée avec les responsabilités associées aux personnes à charge augmente le niveau de stress, nous croyons que les personnes de ce groupe seront plus réticentes à accepter une affectation à l'international.

Hypothèse 9 : La présence d'enfants à charge influence négativement l'acceptation d'une affectation à l'international.

2.4.2.10 Attitude du conjoint envers la mobilité et acceptation d'une affectation internationale

Pour les personnes vivant en couple, plusieurs décisions sont prises d'un commun accord. Cela implique que, dans certains cas, une personne soit dépendante de la décision de son conjoint. Lors d'une affectation, l'employé peut être particulièrement vulnérable face à la réticence de son conjoint. Cette attitude du conjoint envers la mobilité est l'un des principaux facteurs influençant la décision de l'employé. Cette proposition a été vérifiée dans

plusieurs recherches (Brett et Werbel, 1980; Marshall et Cooper, 1976, Brett et Reilly, 1988).

Hypothèse 10 : L'attitude positive du conjoint envers la mobilité favorise l'acceptation d'une affectation à l'international.

2.4.2.11 Attitude de l'employé envers la mobilité et acceptation d'une affectation internationale

Une fois de plus, la recherche de Brett et Reilly (1988) nous a inspiré dans le choix de cette variable. Les résultats de cette recherche sont les fondements de notre hypothèse voulant qu'une attitude positive de l'employé envers la mobilité ait des répercussions positives sur l'acceptation d'une offre d'affectation à l'international (Brett et Reilly, 1988).

Hypothèse 11 : L'attitude positive de l'employé envers la mobilité favorise l'acceptation d'une affectation à l'international.

2.4.2.12 Programme de mobilité et acceptation d'une affectation internationale

Un ensemble de pratiques est mis en place par l'entreprise dans le but de diminuer les inconvénients liés à une affectation à l'international. Il a été démontré que le support organisationnel avait une influence positive sur l'intention du conjoint d'être relocalisé, mais il n'a pas été possible d'en prouver l'efficacité sur les employés à qui l'offre a été faite (Brett et Stroh,

1995). Nous reprenons donc cette partie d'étude et proposons que plus l'employé se fait offrir diverses pratiques du programme de mobilité, plus il aura tendance à accepter l'offre d'affectation.

Hypothèse 12 : La présence d'un programme de mobilité favorise l'acceptation d'une affectation à l'international.

2.4.2.13 Perception d'un soutien de la part de l'organisation et acceptation d'une affectation internationale

L'attitude d'une personne envers différents aspects comme la mobilité, le poste et le travail a déjà fait l'objet d'études (Brett et Reilly, 1988; Brett et Stroh, 1995). Par contre, notre revue de la littérature ne nous a pas permis de vérifier s'il existait des liens entre l'attitude de l'employé envers l'organisation et l'acceptation d'une affectation internationale. Nous tenterons de répondre à cette question en reprenant l'hypothèse que Brett & Reilly (1988) avaient formulée.

Hypothèse 13 : L'employé qui perçoit recevoir un soutien de la part de son organisation acceptera une affectation internationale.

2.4.2.14 Salaire et acceptation d'une affectation internationale

Le salaire est une source de motivation. Dans un processus d'embauche, cet élément peut être un déterminant de l'acceptation ou du refus d'un poste. Fish (1996) propose un modèle incluant l'augmentation salariale comme facteur

de motivation déterminant dans le choix d'accepter une affectation. Dans notre modèle actuel, l'augmentation salariale devrait donc encourager l'acceptation d'une affectation à l'international.

Hypothèse 14 : Une augmentation salariale associée à l'offre d'affectation à l'international en favorise l'acceptation.

2.4.2.15 Catégorie d'emploi offerte et acceptation d'une affectation internationale

Nous n'avons pu identifier d'étude liant les catégories d'emploi et la décision d'accepter une affectation. Par contre, l'étude de Fish (1996) montre que l'avancement de carrière motive les gestionnaires à accepter une affectation internationale. Notre hypothèse continue en ce sens et nous proposons que si le poste offert en affectation constitue une promotion, il en favorisera l'acceptation.

Hypothèse 15 : Une promotion favorise l'acceptation d'une affectation à l'international.

2.4.2.16 Durée de l'affectation et acceptation d'une affectation internationale

L'aspect temporel permet également un certain questionnement sur le fait qu'une affectation d'une durée donnée peut également avoir une incidence sur l'intention d'être relocalisé. Il a été proposé que le temps passé dans un

poste diminue l'ouverture à la mobilité (Veiga, 1983). Par contre, une étude de Gould et Penley (1985) a contredit cette relation. Le temps passé dans un poste augmenterait l'intention d'être mobile. La durée de l'affectation, une variable également temporelle, devrait favoriser l'acceptation de l'offre d'affectation. Nous fondons cette hypothèse sur le fait qu'une plus longue période en affectation diminuerait le rapprochement entre les obstacles liés au départ et au retour de l'expatrié.

Hypothèse 16 : La durée de l'affectation favorise l'acceptation d'une affectation à l'international.

2.4.2.17 Pays d'affectation et acceptation d'une affectation internationale

Le lieu d'affectation semble avoir un effet sur l'intention d'accepter une affectation à l'international. Nous nous sommes basés sur les résultats de recherche de Lowes, Dowes et Kroeck (1999) pour présenter notre hypothèse. Il en ressort que les pays d'Europe semblent être plus attirants, suivis ensuite par l'Océanie, l'Amérique du Sud et l'Afrique. L'acceptation suivrait alors la même logique que l'attraction.

Hypothèse 17 : La proximité culturelle d'un pays favorise l'acceptation d'une affectation à l'international.

CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE

Dans cette section, nous abordons les considérations méthodologiques de la recherche, notamment la stratégie de recherche, la population à l'étude, la collecte de données, la mesure des variables et les types d'analyses effectuées.

3.1 Stratégie de recherche

Pour répondre à notre question de recherche, nous faisons une étude de type explicative. Notre objet de recherche a été étudié à quelques reprises, mais l'ensemble des composantes organisationnelles, individuelles et de l'offre ont presque toujours été étudiées séparément. Comme il a été mentionné précédemment, plusieurs études se basent sur l'intention d'accepter une affectation internationale sans connaître la décision réelle des répondants. Dans cette recherche, les résultats visent à mieux expliquer les raisons motivant la décision réelle d'accepter ou non une affectation internationale.

3.2 Population à l'étude

Pour réaliser notre recherche, la population est constituée d'individus travaillant dans le domaine de l'ingénierie-construction. L'expertise québécoise dans le domaine de l'ingénierie permet à certains de se voir offrir des affectations à l'international. Cette population est particulièrement intéressante

du fait qu'elle est formée d'individus aux profils diversifiés. En effet, plusieurs employés sont des immigrants, appartiennent à divers groupes d'âge et certains ont même déjà eu l'occasion de travailler à l'international.

Notre population est composée d'individus qui ont une formation collégiale ou universitaire dans le domaine de l'ingénierie et qui travaillent tous dans une même entreprise de plus de 1000 employés. Puisque nous souhaitons connaître les raisons qui motivent l'acceptation d'une affectation internationale tout comme celles qui en motivent le refus, l'échantillon doit contenir autant de répondant dans chacune de ces catégories. Afin de constituer notre échantillon, une rencontre a été effectuée avec le vice-président ressources humaines de cette entreprise. Les discussions ont pour objectif d'identifier des individus ayant reçu une offre d'affectation à l'international au cours les cinq dernières années. Compte tenu de la difficulté à identifier des personnes qui ont refusé une offre d'affectation à l'international, le nombre de répondants retenus pour les fins de cette étude est fixé à trente (30), soit quinze (15) répondants ayant refusé une offre d'affectation à l'international et quinze (15) autres répondants l'ayant acceptée.

3.3. Collecte de données

Les questionnaires, chacun accompagné d'une enveloppe préaffranchie afin d'en assurer le retour, ont été envoyés par la poste à chacune des personnes

identifiées pour l'enquête. Une lettre a également fait aussi partie de l'envoi et a expliqué la raison de cette recherche, la participation volontaire et la garantie de confidentialité. Nous avons retenu 15 répondants ayant accepté une affectation et 15 répondants ayant refusé une affectation après avoir envoyé une quarantaine de questionnaires.

Le questionnaire de notre recherche (annexe 1) est inspiré, en partie, du questionnaire sur l'intention d'accepter une affectation à l'international créé par Tania Saba, et Victor Haines, professeurs à l'Université de Montréal, Marie-France Waxin, professeure à HEC Montréal ainsi que Marie-Josée Dupuis étudiante à la maîtrise en relations industrielles (2003). Sur les 47 questions du questionnaire, 16 sont reprises dans notre questionnaire avec ou sans altération. Les principales modifications apportées touchent au contexte. Puisque le questionnaire initial porte sur l'intention et non la décision d'accepter une affectation à l'international, la formulation des questions fut retravaillée. Les autres questions de notre questionnaire proviennent d'autres recherches ou sont présentées pour tenir compte des réalités propres à l'entreprise où se déroule la recherche.

3.4. Mesure des variables

Dans cette section, nous présentons l'opérationnalisation de notre modèle de recherche. Nous traitons dans un premier temps de la variable

dépendante, la décision d'accepter une affectation à l'international. Ensuite, nous établissons les variables et les indicateurs qui servent à la mesure des variables indépendantes en examinant d'abord les déterminants individuels, les déterminants organisationnels et ensuite les déterminants de l'affectation.

3.4.1 Mesure de la variable dépendante

La décision d'accepter une affectation à l'international est mesurée en demandant aux répondants quelle a été leur réponse à l'égard de la dernière offre d'affectation internationale formulée par cette entreprise. Nous posons cette question de manière à distinguer les personnes qui auraient refusé une offre, mais en auraient accepté une autre. Le tableau I reflète comment la question est formulée ainsi que les réponses possibles.

Tableau I : La variable dépendante : décision d'accepter une A.I.

La variable dépendante	
Variable	Indicateur
Décision d'accepter ou de rejeter l'offre d'affectation à l'international	« Quelle a été votre décision concernant la dernière offre d'affectation à l'international que l'entreprise vous a faite? » Accepté= 1, Refusé= 0

3.4.2 Mesures des variables indépendantes

Tel que mentionné précédemment, les variables indépendantes sont divisées en trois catégories, selon qu'elles sont liées aux caractéristiques du répondant, aux caractéristiques de l'organisation ou encore aux caractéristiques de l'affectation. Elles sont donc traitées séparément dans cette section.

3.4.2.1 Variables liées aux caractéristiques individuelles

Les caractéristiques individuelles sont composées de 11 variables : l'âge, le sexe, la scolarité, la catégorie d'emploi, l'ancienneté sur le marché du travail, le statut civil, la satisfaction maritale, l'orientation « carrière » du conjoint, la présence d'enfants à charge, l'attitude du conjoint envers la mobilité et l'attitude de l'employé envers la mobilité. Quoique le questionnaire doive être complété entièrement, certaines questions peuvent rester sans réponse sans invalider le questionnaire. Ainsi, une personne vivant seule ne pourra fournir d'information sur l'orientation « carrière » de son conjoint ou encore porter un jugement sur sa satisfaction maritale. Dans une telle éventualité, nous invitons le répondant à passer à une autre question.

Pour faire ressortir les déterminants individuels, nous demandons aux répondants d'inscrire leur âge en années. L'âge est donc utilisé comme une variable quantitative continue.

Pour en connaître davantage sur les caractéristiques des répondants, ces derniers indiquent s'ils sont un homme ou une femme. Le sexe est une variable qualitative dichotomique.

La scolarité, une variable qualitative ordinale, nous permet de vérifier si les personnes qui acceptent des affectations sont plus scolarisées que celles qui les refusent. Les répondants doivent alors indiquer leur niveau de scolarité en

indiquant le dernier diplôme obtenu selon une liste préétablie: diplôme d'études secondaires, diplôme d'études collégiales, certificat universitaire, diplôme universitaire de premier cycle, diplôme d'études supérieures.

Puisque la scolarité ne mène pas automatiquement à un type de poste en particulier, nous cherchons à savoir si une catégorie d'emploi est plus visée par les affectations. La catégorie d'emploi est une variable qualitative nominale. Le répondant s'identifie à l'une des trois (3) catégories suivantes : (1) technicien, (2) ingénieur ou (3) gestionnaire.

L'ancienneté sur le marché du travail est, quant à elle, mesurée selon le nombre d'années passées sur le marché du travail. Il s'agit donc de données de type quantitatives continues qui seront recueillies.

La question suivante nous permet d'apprendre si les répondants ont des enfants à charge. La question est issue du questionnaire de l'«Enquête sociale et de santé» (1998) de l'Institut de la statistique du Québec. Le répondant s'identifiera à l'un des sept (7) types de ménage proposés : a) Personne vivant seule dans le ménage, b) Couple sans enfant, c) Famille monoparentale, d) Couple avec enfant(s) issu(s) de l'union actuelle des conjoints seulement, e) Couple avec enfant(s) issu(s) de l'union actuelle des conjoints et avec enfant(s) issu(s) de l'union précédente de l'un ou de l'autre des conjoints, f) Couple avec enfant(s) issu(s) de l'union précédente de l'un ou de l'autre des conjoints, g) colocataires. À partir de ces réponses, deux groupes sont

composés. Le premier groupe sera formé des personnes ayant déclaré ne pas avoir d'enfant parce qu'ils ont sélectionné soit a), b) ou g). Le second groupe aura déclaré avoir un enfant ou plus en ayant répondu c), d), e) ou f).

Par la suite, nous cherchons à en connaître davantage sur le statut civil de ces personnes. Cette variable qualitative dichotomique nous permet d'offrir le choix entre deux statuts, soit en couple ou célibataire.

Si la personne est en couple, nous souhaitons recevoir de l'information sur sa satisfaction maritale. Selon une échelle Likert en cinq (5) points (totalement insatisfait - insatisfait - ni insatisfait, ni satisfait – satisfait – totalement satisfait), il est proposé d'indiquer le niveau de satisfaction de sa relation de couple.

Le répondant est ensuite invité à indiquer si son conjoint considère son emploi actuel comme un travail plutôt que comme une carrière. Cette information nous permet de mesurer l'orientation « carrière » du conjoint (Harvey, 1995).

Nous demandons ensuite au répondant de fournir de l'information sur la disposition du conjoint envers la mobilité internationale. Bien que cette question ne soit pas directement posée au conjoint, nous croyons que la réponse demeurera valable et pertinente pour la recherche. Cette impression se justifie par le fait que, lorsque le répondant a rendu sa décision d'accepter ou de refuser

l'offre d'affectation à l'international, il a du tenir compte de la perception qu'il avait de son conjoint envers la mobilité.

Par la suite, nous nous intéressons à connaître l'attitude de l'employé envers la mobilité. Nous procédons sensiblement de la même manière que la question précédente et demandons à l'employé de sélectionner l'énoncé qui exprime le mieux son attitude envers la mobilité. Les réponses sont basées sur une échelle en quatre (4) points allant de : 1) J'étais prêt à accepter une relocalisation à l'international dans n'importe quel pays à 4) Je n'étais pas prêt à accepter une relocalisation à l'international sous aucun prétexte.

Le tableau II, à la page suivante, explique comment chacune des variables relatives aux caractéristiques individuelles des répondant est mesurée.

Tableau II : Variables indépendantes : caractéristiques individuelles

Variables indépendantes		
Concepts	Variables	Indicateurs
Caractéristiques individuelles	Âge	« Quel est votre âge? » Âge du répondant
	Sexe	« Quel est votre sexe? » Femme= 1; Homme= 0
	Scolarité	« Quel est votre niveau de scolarité? » 1) DES; 2) DEC; 3) certificat universitaire; 4)BAC; 5) Maîtrise; 6) Doctorat
	Catégorie d'emploi	« Quelle est votre catégorie d'emploi? » 1) Technicien; 2) Ingénieur; 3) Gestionnaire
	Ancienneté marché travail	« Combien d'années d'expérience possédez-vous? » Nombre d'années d'expérience
	Présence d'un conjoint	« Avez-vous un conjoint? » Oui= 1; Non= 0
	Satisfaction maritale	« Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de votre mariage ou relation de couple? » 1) Totalement insatisfait; 2) Insatisfait; 3) Ni insatisfait, ni satisfait; 4) Satisfait; 5) Totalement satisfait
	Orientation « carrière » du conjoint	« Comment décririez-vous l'orientation de carrière de votre conjoint(e)? Il/elle considère son emploi comme un travail plutôt que comme une carrière. » Oui= 0; Non= 1
	Présence d'enfant à charge	« Quel type de situation correspond le mieux à l'organisation actuelle de votre ménage? » 1) Personne vivant seule dans le ménage ; 2) Couple sans enfant ; 3) Famille monoparentale ; 4) Couple avec enfant(s) issu(s) de l'union actuelle des conjoints seulement ; 5) Couple avec enfant(s) issu(s) de l'union actuelle des conjoints et avec enfant(s) issu(s) de l'union précédente de l'un ou l'autre des conjoints ; 6) Couple avec enfant(s) issu(s) de l'union précédente de l'un ou l'autre des conjoints et sans enfant issu de l'union actuelle des conjoints ; 7) Colocataires ; 8) autre, précisez
	L'attitude du conjoint envers la mobilité	« Quel énoncé exprime le mieux l'intention de votre conjoint(e) d'accepter ou de ne pas accepter de vous accompagner dans votre affectation à l'international » 1) Il ou elle était certainement prêt(e) à accepter une relocalisation à l'international; 2) Il ou elle était prêt(e) à accepter une relocalisation à l'international sous certaines conditions; 3) Il ou elle était prêt(e) à accepter une relocalisation à l'international s'il ou elle avait ressenti des pressions; 4) Il ou elle n'était pas prêt(e) à accepter une relocalisation à l'international sous aucun prétexte
L'attitude de l'employé envers la mobilité	« Quel énoncé exprime le mieux votre intention d'accepter ou de ne pas accepter une affectation à l'international au moment de l'offre » 1) J'étais prêt à accepter une relocalisation à l'international dans n'importe quel pays; 2) J'étais prêt à accepter une relocalisation à l'international sous certaines conditions; 3) J'étais prêt à accepter une relocalisation à l'international seulement sous la pression de mon employeur; 4) Je n'étais pas prêt à accepter une relocalisation à l'international sous aucun prétexte	

3.4.2.3 Variables liées aux conditions organisationnelles

Les conditions organisationnelles lors d'une affectation internationale sont composées de deux (2) variables : les pratiques de mobilité et le support organisationnel. Elles vous sont présentées dans cet ordre.

Le programme de mobilité offert et son incidence sur la décision des employés nous intéressent également. Pour en connaître davantage, les répondants nous indiquent quelles sont les pratiques qui ont été proposées et quelles sont celles qu'ils auraient souhaité recevoir d'après une liste de 20 pratiques: être régulièrement et suffisamment informé des orientations stratégiques de mon organisation, avoir un plan de carrière au retour, me faire expliquer l'importance stratégique des affectations internationales, me faire expliquer comment l'expérience à l'étranger peut servir les plans stratégiques de mon organisation, bénéficier d'une allocation pour me loger, recevoir une indemnité pour compenser le coût de la vie, recevoir une indemnité de transfert, bénéficier d'une aide financière et fiscale pendant l'expatriation, recevoir une provision financière pour couvrir les coûts de déménagement et d'assurance de mes effets personnels, avoir des congés annuels payés afin de pouvoir retourner au Canada, recevoir une allocation pour la scolarité de mes enfants, etc.

La perception du soutien organisationnel est mesurée à l'aide de huit (8) énoncés provenant d'Eisenberger, Cummings, Armeli et Lynch (1997). L'échelle comprend des énoncés tels que «*Mon organisation se soucie de mes*

opinions» et «*Mon organisation me pardonnerait une erreur involontaire*». Pour y répondre, l'employé donnera son degré d'approbation sur une échelle Likert en cinq (5) points, allant de totalement en désaccord à totalement en accord.

Le tableau III, résume comment les indicateurs servent à mesurer les variables indépendantes liées à l'organisation.

Tableau III : Variables indépendantes, les conditions organisationnelles

Variables indépendantes		
Concepts	Variables	Indicateurs
Caractéristiques organisationnelles	Pratiques de mobilité	« Quelles sont les pratiques de mobilité qui ont été offertes et quelles sont celles que vous auriez souhaité recevoir? » 1) Être régulièrement et suffisamment informé des orientations stratégiques de mon organisation; 2) Avoir un plan de carrière planifié pour mon retour ; 3) Me faire expliquer l'importance stratégique des affectations internationales, etc.
	Support organisationnel perçu	Huit (8) énoncés dont « Mon organisation se soucie de mes opinions », « Mon organisation me pardonnerait une erreur involontaire » et « Mon organisation démontre très peu d'intérêt envers moi » (Échelle Likert 5 points de « totalement en désaccord » à « totalement en accord »)

3.4.2.4 Variables liées aux conditions de l'affectation

Les conditions de l'affectation sont formées de quatre (4) variables, soit le salaire offert, la catégorie d'emploi offerte, la durée de l'affectation ainsi que le pays d'affectation.

Puisque l'augmentation salariale est l'un des éléments motivateurs de l'acceptation d'une affectation à l'international (Fish, 1996), nous avons choisi d'y accorder une attention particulière. Le répondant nous informe sur le salaire

offert en nous indiquant l'écart entre son salaire et celui offert dans le cadre de l'affectation internationale.

La catégorie d'emploi offerte est mesurée de manière semblable à la variable « catégorie d'emploi ». Le répondant nous indique à quelle catégorie d'emploi se rattache le poste qui lui a été offert.

Le guide de procédure d'affectation à l'international de l'entreprise prévoit deux types d'affectation : les affectations de courte durée et les affectations de longue durée. Les affectations de moins de six mois consécutifs à l'extérieur du Canada sont considérées comme étant de courte durée alors que celles qui dépassent cette période sont de longue durée. Nous mesurons donc les durées d'affectation de cette manière.

Le pays d'affectation semble avoir un potentiel d'attraction différent selon le sexe (Lowe et al., 1999). Ici, nous cherchons à connaître quel était le pays concerné par l'offre d'affectation. Le répondant est donc simplement invité à le nommer. Ces pays seront ensuite regroupés selon le continent auquel ils appartiennent.

Le tableau IV reprend les informations relatives aux variables individuelles liées aux caractéristiques de l'affectation, ainsi que leurs indicateurs.

Tableau IV : Variables indépendantes, les conditions de l'affectation

Variables indépendantes		
Concepts	Variables	Indicateurs
Caractéristiques de l'affectation	Catégorie d'emploi	« Quelle était la catégorie d'emploi rattachée au poste offert en affectation? » 1) Technicien; 2) Ingénieur; 3) Gestionnaire
	Durée de l'affectation	« Quelle était la durée prévue de l'affectation? » 1) Moins de six mois; 2) Six mois et plus
	Pays d'affectation	« À quel pays faisait-on référence dans votre offre d'affectation? » Nom du pays concerné
	Salaire offert	« Quel était l'écart, en pourcentage, entre votre salaire et celui offert dans le cadre de l'affectation ? » X%

3.5. Plan d'analyse

Le choix des analyses statistiques doit tenir compte des particularités de l'échantillon. Dans cette étude, le plan d'analyse comprend des analyses descriptives, des analyses descriptives bivariées ainsi qu'un test pour les analyses non-paramétriques, le Mann-Whitney.

Les statistiques descriptives permettent de décrire l'échantillon de cette étude. À cette étape, l'ensemble des variables est traité de manière individuelle. En fonction de la nature des variables, les données sont présentées sous forme de pourcentage, de moyenne, les indices de dispersion comprennent l'écart-type, le minimum et le maximum.

La particularité des statistiques descriptives bivariées réside dans le fait que chaque variable indépendante est décrite en notant les différences entre les répondants qui ont accepté une affectation internationale et ceux qui l'ont

refusée. Puisque nous nous intéressons aux différences qu'il pourrait y avoir entre les variables indépendantes et la variable dépendante, ce type d'analyse est corrélationnel. Nous nous intéresserons à la relation éventuelle qui peut exister entre ces variables.

En raison de la faible taille de l'échantillon et de notre intention de vérifier l'existence d'une relation significative entre les variables indépendantes et la variable dépendante, le test de Mann-Whitney est retenu. Le Mann-Whitney est un test non paramétrique d'identité, portant sur deux échantillons indépendants issus de variables numériques ou ordinales. Il sert à vérifier que deux échantillons d'une population ont une position équivalente. Ce test a le même objectif qu'un autre test d'identité important, le "Test du Chi-2 d'identité". Afin de valider l'existence d'une relation significative, le coefficient de signification asymptotique du test Mann-Whitney doit être inférieur à 0,1.

Ainsi, une hypothèse sera confirmée si elle possède une signification asymptotique inférieure à 0,1. Elle sera conservée mais pas confirmée si nous constatons une tendance dans le même sens que l'hypothèse. D'autre part, elle sera reformulée si la tendance va dans le sens inverse de l'hypothèse et infirmée si elle est contraire à l'hypothèse de base avec une signification asymptotique inférieure à 0,1.

CHAPITRE IV : RÉSULTATS

Le chapitre IV est divisé en trois parties. Dans un premier temps, les résultats des analyses descriptives sont présentés. Suivent ensuite les analyses bivariées. Puis, nous terminons ce chapitre en faisant un retour sur les hypothèses afin de vérifier si elles sont confirmées. Les analyses descriptives, les analyses descriptives bivariées ainsi que les statistiques significatives ont été effectuées à l'aide du logiciel d'analyse SPSS.

4.1. Analyses descriptives

Dans cette section, nous présentons les résultats des analyses descriptives. Nous débutons par les résultats de la variable dépendante puis, suivent ceux des variables indépendantes.

4.1.1. Variable dépendante

La moitié des personnes (50%) ayant répondu au questionnaire a accepté une offre d'affectation à l'international alors que l'autre moitié (50%) l'a refusée. Le tableau IV expose ces informations.

Tableau V : Statistique descriptive de la variable dépendante

Variable	n	Pourcentage	Pourcentage valide
Décision	30	1= Accepté : 50% 0= Refusé : 50%	1= Accepté : 50% 0= Refusé : 50%

4.1.2. Variables indépendantes

Les analyses descriptives des variables indépendantes sont effectuées en deux parties. La première est consacrée au traitement des variables faisant partie des déterminants individuels. Nous présentons ensuite les résultats des autres variables, soit celles liées aux déterminants organisationnels.

4.1.2.1 Caractéristiques des répondants

L'analyse descriptive des caractéristiques des répondants nous permet de mieux cerner le profil général du groupe de répondants.

L'âge moyen des répondants est de 42,5 ans (écart-type : 10,05) et l'âge médian se situe à 40,5 ans. Au moment de l'offre, les répondants avaient en moyenne 18,59 années d'ancienneté sur le marché du travail. Les hommes sont représentés en plus grande proportion dans cette étude, formant 86,7% des répondants.

Tableau VI : Âge, ancienneté et sexe des répondants

Variable	N	Moyenne	Écart-type	Min.	Max.	%	% valide
Âge	30	42,5	10,047	30	69	-----	-----
Ancienneté sur le marché du travail	30	18,592	9,5567	5	40	-----	-----
Sexe F : Féminin M : Masculin	30	-----	-----	-----	-----	F : 13,3% M : 86,7%	F : 13,3% M : 86,7%

Les répondants possèdent un baccalauréat dans une proportion de 60% et une maîtrise dans une proportion de 30%. Ils sont généralement des

ingénieurs (46,7%) ou de gestionnaires (43,3%). Une minorité d'entre eux occupent des postes de techniciens (10%).

Tableau VII: Scolarité et catégorie d'emploi des répondants

Variable	N	Pourcentage	Pourcentage valide
Scolarité	30	DES : 6,7% DEC : 0% Certificat : 0% Baccalauréat : 60% Maîtrise : 30% Doctorat : 3,3%	DES : 6,7% DEC : 0% Certificat : 0% Baccalauréat : 60% Maîtrise : 30% Doctorat : 3,3%
Catégorie d'emploi	30	Technicien : 10% Ingénieur : 46,7% Gestionnaire : 43,3%	Technicien : 10% Ingénieur : 46,7% Gestionnaire : 43,3%

Une forte majorité des répondants (83,3%) étaient en couple au moment où ils ont reçu l'offre d'affectation. Cette relation de couple est qualifiée de satisfaisante ou très satisfaisante pour 88% d'entre eux. Un peu moins de la moitié des conjoints considéraient leur travail comme une carrière (44%). La présence d'enfants est une réalité pour 63,3% des répondants dont 46,6% en ont 2 et plus, la moyenne se situant à 1,4.

Tableau VIII : Situation familiale des répondants

Variable	N	Moyenne	Écart-type	Min.	Max.	%	% valide
Présence d'un conjoint	30	-----	-----	-----	-----	Oui : 83,3% Non : 16,7%	Oui : 83,3% Non : 16,7%
Satisfaction maritale	25	4,36	1,036	1	5	-----	-----
Orientation de carrière du conjoint	25	-----	-----	-----	-----	Oui : 36,7% Non : 46,7% Manquante : 16,7%	Oui : 44% Non : 56%
Présence d'enfants à charge	30	1,40	1,453	0	6	-----	-----

Les répondants ont affirmé que leur conjoint respectif était prêt à accepter une offre d'affectation à l'international sous certaines conditions dans une forte proportion, soit de 92%. Quant aux répondants eux-mêmes, ils seraient également prêts à accepter une offre d'affectation internationale sous certaines conditions dans une proportion semblable, soit de 93,3%.

Tableau IX : Attitude du conjoint et de l'employé envers la mobilité

Variable	N	Pourcentage	Pourcentage valide
Attitude du conjoint envers la mobilité	30	Accepterait : 3,3% Avec conditions : 76,7% Sous pression : 3,3% Non : 16,7%	Accepterait : 4,0% Avec conditions : 92,0% Sous pression : 0% Non : 4,0%
Attitude de l'employé envers la mobilité	30	Accepterait : 0% Avec conditions : 93,3% Sous pression : 0% Non : 6,7%	Accepterait : 0% Avec conditions : 93,3% Sous pression : 0% Non : 6,7%

4.1.2.2 Caractéristiques de l'organisation

L'analyse descriptive des variables liées aux caractéristiques de l'organisation permet de mieux comprendre comment l'organisation accompagne un employé appelé à effectuer une affectation internationale. L'organisation peut tenter d'exercer une influence par la mise en place de pratiques de mobilité et en offrant un support organisationnel.

Plusieurs pratiques de mobilité sont offertes aux répondants lors de l'offre d'affectation. Les cinq pratiques les plus fréquemment citées par les répondants sont : (1) bénéficier d'une allocation pour se loger (83,3%), (2) recevoir une indemnité pour compenser le coût de la vie (73,3%), (3) avoir des congés annuels payés afin de pouvoir retourner au Canada (73,3%), (4)

bénéficiaire d'une assistance pour trouver un logement dans le pays d'accueil (63,3%) et (5) être régulièrement et suffisamment informé des orientations stratégiques de l'organisation (60%). À l'inverse, les cinq pratiques de mobilité les moins fréquemment offertes identifiées par les répondants sont : (1) assister le (la) conjoint(e) pour se trouver un emploi dans le pays d'accueil (3,3%), (2) bénéficier d'une aide pour louer ou vendre son logement au Canada (3,3%), (3) aider les membres de sa famille à réintégrer le pays d'origine après l'expatriation (3,3%), (4) recevoir de la formation interculturelle avant l'expatriation (10%) et (5) bénéficier d'une assistance pour trouver de bonnes écoles pour les enfants (13,3%).

Tableau X : Pratiques constituant le programme de mobilité

Variable	n	Pourcentage	Pourcentage valide
Programme de mobilité	30	Être informé : 60% Plan de carrière : 20% Importance stratégique : 40% Exp. et stratégie : 43,3% Allocation : 83,3% Ind. coût de la vie : 73,3% Ind. de transfert : 33,3% Aide financière : 43,3% Provision financière : 40,0% Congé payé : 73,3% Allocation scolarité : 16,7% Aide bonne école : 3,3% Travail conjoint : 3,3% Aide logement ca : 3,3% Réinsertion famille : 3,3% Aide domestique : 26,7% Formation : 3,3% Logement autre pays : 63,3% Employé d'expérience : 56,7% Explication pays : 30,0%	Être informé : 60% Plan de carrière : 20% Importance stratégique : 40% Exp. et stratégie : 43,3% Allocation : 83,3% Ind. coût de la vie : 73,3% Ind. de transfert : 33,3% Aide financière : 43,3% Provision financière : 40,0% Congé payé : 73,3% Allocation scolarité : 16,7% Aide bonne école : 3,3% Travail conjoint : 3,3% Aide logement ca : 3,3% Réinsertion famille : 3,3% Aide domestique : 26,7% Formation : 3,3% Logement autre pays : 63,3% Employé d'expérience : 56,7% Explication pays : 30,0%

La majorité des répondants ont une perception positive de leur du soutien de l'organisation (moyenne de 3,78/5). D'ailleurs, la grande majorité

des répondants (90%) sont d'accord pour dire que l'organisation leur pardonnerait une erreur involontaire et en désaccord avec l'énoncé disant que l'organisation démontre très peu d'intérêt envers eux. Par contre, 50% des répondants ne sont pas certains que l'entreprise ne profiterait pas d'eux si l'occasion se présentait.

Tableau XI : Perception du soutien de l'organisation

Variable	N	Moyenne	Écart-type	Min.	Max.
Perception du soutien de l'organisation	30	3,78	0,51	4	5

4.1.2.3 Caractéristiques de l'affectation

Les caractéristiques de l'affectation cernent le contenu général des offres faites par l'organisation. Les quatre caractéristiques retenues sont la durée, le pays, la catégorie d'emploi ainsi que le salaire offert.

La majorité des affectations internationales qui ont été offertes aux répondants de notre étude étaient d'une durée de 6 mois et plus (80%). Plus de la moitié des répondants (56,7%) se sont fait offrir une affectation en Algérie. Le tiers des propositions (33,3%) concernaient des pays d'Amérique latine. Finalement, 10% des répondants se sont fait offrir des affectations dans d'autres pays d'Afrique (excluant l'Algérie) ou d'Asie.

Tableau XII : Durée et pays d'affectation

Variable	N	Pourcentage	Pourcentage valide
Durée de l'affectation	30	Moins de six mois : 20% Plus de six mois : 80%	Moins de six mois : 20% Plus de six mois : 80%
Pays	30	Algérie : 56,7% Bénin : 3,3% Chili : 3,3% Costa Rica : 3,3% Dominique : 3,3% Grenade : 6,7% Madagascar : 3,3% Rép. dominicaine : 6,7% Thaïlande : 3,3% Trinidad : 6,7% Venezuela : 3,3%	Algérie : 56,7% Bénin : 3,3% Chili : 3,3% Costa Rica : 3,3% Dominique : 3,3% Grenade : 6,7% Madagascar : 3,3% Rép. dominicaine : 6,7% Thaïlande : 3,3% Trinidad : 6,7% Venezuela : 3,3%

Les répondants étaient généralement appelés à agir à titre de gestionnaire (36,7%) ou d'ingénieur (53,3%). Seulement 10% des répondants se sont fait offrir un poste de technicien.

Tableau XIII : Catégorie d'emploi offerte

Variable	N	Pourcentage	Pourcentage valide
Catégorie d'emploi offerte	30	1= Technicien :10% 2= Ingénieur :53,3% 3= Gestionnaire : 36,7%	1= Technicien :10% 2= Ingénieur :53,3% 3= Gestionnaire : 36,7%

Pour inciter les répondants à accepter l'offre d'affectation internationale, l'écart salarial entre le salaire actuel et celui offert lors de l'affectation correspond à une augmentation de plus de 18% dans 40% des cas. La moyenne des écarts salariaux est de 15,4% (écart type de 12,322). De plus, selon les répondants, les écarts salariaux offerts varient entre 0% et 40%.

Tableau XIV : Salaire offert

Variable	N	Moyenne %	Écart-type	Min.	Max.
Salaire	30	15,43	12,322	0	40

4.2. Analyses bivariées

Les analyses bivariées permettent de mieux saisir l'influence de chacune des caractéristiques individuelles, organisationnelles et de l'affectation sur la décision d'accepter ou de refuser une offre d'affectation internationale. Nous présentons, dans un premier temps, les analyses bivariées descriptives notant les différences en termes de caractéristiques individuelles, organisationnelles et de l'affectation entre les individus qui ont accepté les affectations internationales et ceux qui ne les ont pas acceptées. Dans un deuxième temps, nous utilisons des analyses statistiques, telles que des différences de moyennes, les rangs moyens et le test de Mann-Whitney pour vérifier lesquelles des différences notées dans les statistiques bivariées descriptives sont bien significatives. Ce double exercice se fait pour les caractéristiques individuelles, organisationnelles et de l'affectation.

4.2.1. Décision d'accepter une AI en fonction des caractéristiques individuelles

Les analyses bivariées des caractéristiques individuelles se font en présentant d'abord les résultats des analyses descriptives et ensuite les résultats du test Mann-Whitney et ce, pour chacune des variables traitées. Elles sont présentées dans l'ordre habituel, soit l'âge, le sexe, la scolarité, la catégorie d'emploi, l'ancienneté sur le marché du travail, la présence d'un conjoint, la satisfaction maritale, l'orientation carrière du conjoint, la présence d'enfants à

charge, l'attitude du conjoint envers la mobilité ainsi que l'attitude de l'employé envers la mobilité.

Les répondants qui ont accepté une offre d'affectation avaient tendance à être plus âgés que ceux qui l'ont refusée (âge moyen respectif de 46,40 ans et de 38,60 ans). Le coefficient de signification asymptotique du test Mann-Whitney est de 0,074, donc à la limite du seuil de signification acceptable.

Tableau XV : L'âge et la décision d'accepter une AI

Variable individuelle	Différence moyenne		Rang moyen		Test Mann-Whitney	Signification Asymptotique
	Refusé	Accepté	Refusé	Accepté		
Age	38,60	46,40	12,63	18,37	69,500	0,074

Les répondants de sexe féminin qui ont reçu une offre d'affectation internationale l'ont refusée dans 75% des cas alors que ceux de sexe masculin l'ont fait dans 46,15% des cas. Cette tendance n'est toutefois pas significative selon le test Mann-Whitney.

Tableau XVI : Le sexe et la décision d'accepter une AI

Variable individuelle	Différence moyenne		Rang moyen		Test Mann-Whitney	Signification Asymptotique
	Refusé	Accepté	Refusé	Accepté		
Sexe						
Total	15	15	14,50	16,50	97,500	0,291
Féminin	3	1	----	----	----	----
Masculin	12	14	----	----	----	----

Le niveau de scolarité des personnes ayant accepté une affectation internationale est sensiblement plus élevé (moyenne de 4,27) que celui du groupe l'ayant refusée (moyenne de 4,07). Cependant, cette caractéristique

n'explique pas significativement les différences entre les niveaux de scolarité et l'acceptation d'une affectation internationale.

Tableau XVII : Le niveau de scolarité et la décision d'accepter une AI

Variable individuelle	Différence moyenne		Rang moyen		Test Mann-Whitney	Signification Asymptotique
	Refusé	Accepté	Refusé	Accepté		
Niveau de scolarité	4,07	4,27	15,9	15,1	106,500	0,775

Les ingénieurs ont accepté des affectations internationales dans plus de cas que leurs collègues appartenant à d'autres catégories d'emploi. Ainsi, 64,29% des ingénieurs ont accepté des affectations internationales, les gestionnaires l'ont fait dans une proportion de 38,46% et seulement un tiers des techniciens ont pris cette même décision. Les résultats au test de Mann-Whitney sont au-dessus de la limite de signification.

Tableau XVIII : La catégorie d'emploi et la décision d'accepter une AI

Variables individuelles	Différence moyenne		Rang moyen		Test Mann-Whitney	Signification Asymptotique
	Refusé	Accepté	Refusé	Accepté		
Technicien						
Total	15	15	16,00	15,00	105,000	0,550
Non	13	14	----	----	----	----
Oui	2	1	----	----	----	----
Ingénieur						
Total	15	15	13,50	17,50	82,500	0,150
Non	10	6	----	----	----	----
Oui	5	9	----	----	----	----
Gestionnaire						
Total	15	15	17,00	14,00	90,000	0,270
Non	7	10	----	----	----	----
Oui	8	5	----	----	----	----

Le nombre moyen d'années sur le marché du travail des personnes qui ont accepté une affectation est de 21,60 ans et de 15,58 ans pour celles qui ont

rejeté l'offre. Le résultat du test de Mann-Whitney est à la limite du seuil de signification.

Tableau XIX : L'ancienneté sur le marché du travail et la décision d'accepter une AI

Variables individuelles	Différence moyenne		Rang moyen		Test Mann-Whitney	Signification Asymptotique
	Refusé	Accepté	Refusé	Accepté		
Ancienneté	15,58	21,60	12,87	18,13	73,000	0,100

La présence d'un conjoint semble être peu associée à la décision d'accepter ou de refuser une affectation internationale, puisque les personnes qui étaient en couple ont accepté dans 48,00% des cas, alors que celles qui ne l'étaient pas, dans 60,00% des cas. Cette tendance n'est pas significative selon le résultat du Mann-Whitney.

Tableau XX : La présence d'un conjoint et la décision d'accepter une AI

Variables individuelles	Différence moyenne		Rang moyen		Test Mann-Whitney	Signification Asymptotique
	Refusé	Accepté	Refusé	Accepté		
Présence d'un conjoint						
Total	15	15	16	15	105,000	0,630
Non	2	3	----	----	----	----
Oui	13	12	----	----	----	----

Le niveau de satisfaction maritale était pratiquement le même pour les deux groupes, avec un résultat moyen de 4,23 pour le groupe ayant refusé l'offre d'affectation internationale et de 4,50 pour celui l'ayant acceptée. De plus, il semble que le niveau de satisfaction maritale n'explique pas de manière significative la décision d'accepter une affectation internationale.

Tableau XXI : Analyse de la satisfaction maritale et la décision d'accepter une AI

Variable individuelle	Différence moyenne		Rang moyen		Test Mann-Whitney	Signification Asymptotique
	Refusé	Accepté	Refusé	Accepté		
Satisfaction maritale	4,23	4,50	11,62	14,5	60,000	0,262

Parmi les 12 répondants ayant déclaré être en couple et ayant accepté une affectation, il y a autant de personnes qui ont répondu que leur conjoint considérait leur emploi comme une carrière que comme un travail. À l'inverse, parmi les 13 personnes qui ont refusé l'offre d'affectation, une majorité (61,54%) ne considérait pas le travail de leur conjoint comme une carrière. Nous ne pouvons conclure que cette tendance est significative, puisque le résultat du Mann-Whitney est de 0,569.

Tableau XXII : L'orientation carrière du conjoint et la décision d'accepter une AI

Variable individuelle	Différence moyenne		Rang moyen		Test Mann-Whitney	Signification Asymptotique
	Refusé	Accepté	Refusé	Accepté		
Orientation carrière (conjoint)						
Total	13	12	12,31	13,75	160,000	0,569
Non	8	6	----	----	----	----
Oui	5	6	----	----	----	----

Les répondants qui ont déclaré avoir refusé une offre d'affectation avaient en moyenne plus d'enfants (soit 1,67) que ceux qui ont accepté une offre. Ces derniers avaient en moyenne 1,13 enfant. Une fois de plus, le coefficient de signification est sous la limite. La présence d'enfants ne peut donc expliquer de manière significative la décision d'accepter une affectation internationale.

Tableau XXIII : La présence d'enfants et la décision d'accepter une AI

Variables individuelles	Différence moyenne		Rang moyen		Test Mann-Whitney	Signification Asymptotique
	Refusé	Accepté	Refusé	Accepté		
Nombre d'enfants	1,67	1,13	17	14	90,000	0,330

Presque la totalité des répondants (92,00%) ont indiqué que leur conjoint serait prêt à accepter une affectation internationale sous certaines conditions. Parmi ceux-ci, plus de la moitié, soit 52,17%, ont refusé l'offre d'affectation. Ces résultats ne peuvent expliquer de manière significative la décision face à une offre d'affectation internationale.

Tableau XXIV : L'attitude du conjoint envers la mobilité et la décision d'accepter une AI

Variable individuelle	Différence moyenne		Rang moyen		Test Mann-Whitney	Signification Asymptotique
	Refusé	Accepté	Refusé	Accepté		
Prêt à accepter une AI						
Total	13	12	12,50	13,54	71,500	0,298
Non	13	11	----	----	----	----
Oui	0	1	----	----	----	----
Prêt à accepter une AI sous certaines conditions						
Total	13	12	13,04	12,96	77,500	0,954
Non	1	1	----	----	----	----
Oui	12	11	----	----	----	----
Prêt à accepter une AI si sous pression						
Total	13	12	13,46	12,50	72,000	0,337
Non	12	12	----	----	----	----
Oui	1	0	----	----	----	----
Pas prêt à accepter une AI sous aucun prétexte						
Total	13	12	13,00	13,00	78,000	1,000
Non	13	12	----	----	----	----
Oui	0	0	----	----	----	----

Pour ce qui est de l'intention des répondants d'accepter une affectation internationale, c'est dans une proportion semblable (93,33%) qu'ils déclarent être prêts à accepter une affectation internationale sous certaines conditions. À noter que, parmi les 28 personnes qui ont donné cette réponse, quinze (15) personnes ont accepté une affectation. Les treize (13) autres l'avaient donc refusée. Deux (2) personnes ont mentionné n'être prêtes à accepter une affectation internationale sous aucun prétexte et ont effectivement refusé l'offre. Aucun des résultats au test de Mann-Whitney n'est cependant sous le seuil de la signification.

Tableau XXV : L'attitude de l'employé envers la mobilité et la décision d'accepter une AI

Variable individuelle	Différence moyenne		Rang moyen		Test Mann-Whitney	Signification Asymptotique
	Refusé	Accepté	Refusé	Accepté		
Prêt à accepter une AI						
Total	15	15	15,50	15,50	112,500	1,000
Non	15	15	----	----	----	----
Oui	0	0	----	----	----	----
Prêt à accepter une AI sous certaines conditions						
Total	15	15	14,50	16,50	97,500	0,150
Non	2	0	----	----	----	----
Oui	13	15	----	----	----	----
Prêt à accepter une AI si sous pression						
Total	15	15	15,50	15,50	112,500	1,000
Non	15	15	----	----	----	----
Oui	0	0	----	----	----	----
Pas prêt à accepter une AI sous aucun prétexte						
Total	15	15	16,50	14,50	97,500	0,150
Non	13	15	----	----	----	----
Oui	2	0	----	----	----	----

4.2.2. Décision d'accepter une AI en fonction des conditions de l'organisation

Dans cette section, nous présentons les résultats des analyses bivariées des caractéristiques organisationnelles. Les variables traitées sont le programme de mobilité et la perception de l'organisation.

Rappelons que le programme de mobilité est composé de plusieurs pratiques comme être informé, offrir un plan de carrière, expliquer l'importance stratégique des affectations internationales, expliquer comment l'expérience à l'étranger peut servir les plans stratégiques de l'organisation, etc. Chacune de ces pratiques est analysée séparément afin de permettre de faire ressortir comment elle interagit avec la variable dépendante, l'acceptation d'une offre d'affectation internationale. Parmi l'ensemble des pratiques formant le programme de mobilité, certaines se sont avérées significatives pour expliquer le refus ou l'acceptation d'une affectation internationale avec le test Mann-Whitney. C'est le cas des sept (7) pratiques suivantes : être informé ($0,028 < 0,1$), offrir un plan de carrière ($0,073 < 0,01$), expliquer comment l'expérience à l'étranger peut servir les plans stratégiques de l'organisation ($0,070 < 0,1$), recevoir une provision financière pour couvrir les coûts de déménagement et d'assurance des effets personnels ($0,028 < 0,1$), recevoir de la formation interculturelle avant l'expatriation ($0,073 < 0,1$), bénéficier d'une assistance pour trouver un logement dans le pays d'accueil ($0,063 < 0,1$), pouvoir compter

sur des employés d'expérience dans le pays d'accueil pour favoriser l'adaptation de l'employé ($0,011 < 0,1$).

Tableau XXVI : Le programme de mobilité et la décision d'accepter une AI

Variables organisationnelles	Différence moyenne		Rang moyen		Test Mann-Whitney	Signification Asymptotique
	Refusé	Accepté	Refusé	Accepté		
Être informé	0,40	0,80	12,50	18,50	67,500	0,028
Plan de carrière	0,07	0,33	13,50	17,50	82,500	0,073
Importance stratégique	0,33	0,47	14,50	16,50	97,500	0,464
Exp. et stratégie	0,27	0,60	13,00	18,00	75,000	0,070
Allocation	0,73	0,93	14,00	17,00	90,000	0,148
Ind. coût de la vie	0,60	0,87	13,50	17,50	82,500	0,104
Ind. de transfert	0,20	0,47	13,50	17,50	82,500	0,128
Aide financière	0,33	0,53	14,00	17,00	90,000	0,277
Provision financière	0,20	0,60	12,50	18,50	67,500	0,028
Congé payé	0,80	0,67	16,50	14,50	97,500	0,417
Allocation scolarité	0,20	0,13	16,00	15,00	105,000	0,630
Aide bonne école	0,20	0,07	16,50	14,50	97,500	0,291
Travail conjoint	0,00	0,07	15,00	16,00	105,000	0,317
Aide logement ca	0,00	0,07	15,00	16,00	105,000	0,317
Réinsertion famille	0,07	0,00	16,00	15,00	105,000	0,317
Aide domestique	0,13	0,40	13,50	17,50	82,500	0,104
Formation	0,00	0,20	14,00	17,00	90,000	0,073
Logement autre pays	0,47	0,80	13,00	18,00	75,000	0,063
Employé d'expérience	0,33	0,80	14,00	17,00	60,000	0,011
Explication pays	0,20	0,40	13,70	17,30	90,000	0,240

Les personnes qui ont accepté une offre d'affectation à l'international ont une perception du support de l'organisation légèrement plus favorable que ceux ayant refusé une telle offre (3,91 comparativement à 3,67). Cependant, la perception du support de l'organisation n'explique pas significativement les différences entre l'acceptation et le refus d'une affectation.

Tableau XXVII : La perception de l'organisation et la décision d'accepter une AI

Variable organisationnelle	Différence moyenne		Rang moyen		Test Mann-Whitney	Signification Asymptotique
	Refusé	Accepté	Refusé	Accepté		
Perception du support l'organisation	3,67	3,91	13,70	17,30	85,000	0,267

4.2.3. Décision d'accepter une AI en fonction des conditions de l'affectation

Les résultats des analyses bivariées des caractéristiques de l'affectation sont exposés dans cette section. Les variables sont traitées dans l'ordre suivant : le salaire offert, la catégorie d'emploi offerte, la durée et le pays d'affectation.

Les personnes ayant accepté l'offre ont déclaré s'être fait offrir une augmentation salariale en moyenne légèrement supérieure à ceux l'ayant refusée. Cette différence moyenne (en pourcentage) est de 15,00 dans les cas de refus et de 15,87 dans les cas d'acceptation. Le résultat du test Mann-Whitney est de 111,500, avec une signification asymptotique de 0,966 donc pas significative.

Tableau XXVIII : Le salaire offert et la décision d'accepter une AI

Variable affectation	Différence moyenne		Rang moyen		Test Mann-Whitney	Signification Asymptotique
	Refusé	Accepté	Refusé	Accepté		
Écart salarial	15,00	15,87	15,43	15,57	111,500	0,966

Parmi les catégories d'emploi offertes dans le cadre d'affectations, nous trouvons les ingénieurs, les gestionnaires et les techniciens. Comme mentionné précédemment, une majorité des emplois offerts étaient à titre d'ingénieur. Cette catégorie représente également le plus haut ratio d'acceptation avec un résultat de 56,25%. Parmi les 11 offres qui ont été faites à titre de gestionnaire, 5 ont été acceptées, formant ainsi le ratio d'acceptation de 45,45%. Finalement, en ce qui concerne les trois offres faites à titre de technicien, seulement une

d'entre elles fut acceptée, formant ainsi le plus faible ratio, soit 33,33%. Par contre, aucune des catégories d'emploi analysées n'a obtenu de résultat significatif au test de Mann-Whitney.

Tableau XXIX : La catégorie d'emploi offerte et la décision d'accepter une AI

Variables affectation		Différence moyenne		Rang moyen		Test Mann-Whitney	Signification Asymptotique
		Refusé	Accepté	Refusé	Accepté		
Technicien	Total	15	15	16,00	15,00	105,000	0,550
	Non	13	14	----	----	----	----
	Oui	2	1	----	----	----	----
Ingénieur	Total	15	15	14,50	16,50	97,000	0,472
	Non	8	6	----	----	----	----
	Oui	7	9	----	----	----	----
Gestionnaire	Total	15	15	16,00	15,00	105,000	0,710
	Non	9	10	----	----	----	----
	Oui	6	5	----	----	----	----

Les durées d'affectations offertes ont été regroupées selon qu'elles étaient d'une durée de moins de 6 mois ou de 6 mois et plus. Alors que la majorité des affectations offertes étaient d'une durée de 6 mois et plus, il semble que celles de plus courte durée soient celles que les répondants aient privilégiées lors de l'acceptation. La différence moyenne des acceptations est de 1,73 alors que celle représentant les refus est de 1,87, donc de plus longue durée. Le résultat du test de Mann-Whitney ne nous permet pas d'établir un lien significatif puisque la signification asymptotique est de 0,369.

Tableau XXX : La durée de l'affectation et la décision d'accepter une AI

Variables organisationnelles	Différence moyenne		Rang moyen		Test Mann-Whitney	Signification Asymptotique
	Refusé	Accepté	Refusé	Accepté		
Durée de l'affectation	1,87	1,73	16,50	14,50	97,500	0,369

La variable «pays d'affectation» a été retravaillée afin de faire ressortir les deux principaux lieux d'affectation que sont l'Afrique et l'Amérique du Sud. Les résultats indiquent que les gens ont refusé dans une plus grande proportion les affectations ayant comme lieu d'accueil un pays d'Afrique que les affectations concernant un pays d'Amérique du Sud. Pour les offres d'affectation en Afrique, les différences moyennes sont de 0,67 pour les refus et de 0,47 pour les acceptations, alors qu'elles sont de 0,20 pour les refus et de 0,47 pour les acceptations lorsque les offres d'affectation concernent un pays d'Amérique du Sud. Le test de Mann-Whitney n'est pas significatif puisque le résultat de signification asymptotique est de 0,277 pour l'Afrique et de 0,128 pour l'Amérique du Sud.

Tableau XXXI : Le pays d'affectation et la décision d'accepter une AI

Variables organisationnelles	Différence moyenne		Rang moyen		Test Mann-Whitney	Signification Asymptotique
	Refusé	Accepté	Refusé	Accepté		
Algérie	0,67	0,47	17,00	14,00	90,000	0,277
Amérique du Sud	0,20	0,47	13,50	17,50	82,500	0,128

4.3. Vérification des hypothèses

Les résultats nous permettant de valider nos hypothèses seront exposés dans le même ordre. Rappelons que, compte tenu de la nature de la recherche, une hypothèse sera confirmée si elle possède une signification asymptotique inférieure à 0,1. Elle sera conservée mais pas confirmée si nous constatons une tendance dans le même sens que l'hypothèse. D'autre part, elle sera reformulée si la tendance va dans le sens inverse de l'hypothèse et infirmée si elle est

contraire à l'hypothèse de base avec une signification asymptotique inférieure à 0,1.

Hypothèse 1 : L'âge influence négativement l'acceptation d'une affectation à l'international.

Contrairement à ce que nous pensions, les résultats de notre recherche révèlent que les personnes ayant accepté une offre d'affectation étaient généralement plus âgées et avaient en moyenne 46,40 ans, comparativement à 38,60 ans pour les répondants ayant refusé une offre semblable. Nous observons une différence moyenne de 7,8 ans entre ces deux groupes. Le test de Mann-Whitney, renforce cette notion à l'effet que les personnes qui ont accepté une affectation internationale sont plus âgées puisque la signification asymptotique est inférieure à 0,1. Cette hypothèse est donc infirmée.

Hypothèse 2 : Les hommes acceptent plus les offres d'affectation à l'international que les femmes.

Parmi les personnes ayant accepté une offre d'affectation internationale, seulement une était une femme. Compte tenu du fait que l'échantillon retenu dans le cadre de cette recherche est composé à 86,7% d'hommes, nous pouvons supposer qu'il y a moins de femmes qui ont accepté en nombre absolu. Les résultats des analyses descriptives nous apprennent que seulement 25% des femmes qui ont reçu une offre d'affectation internationale l'ont acceptée,

comparativement à 53,85% des hommes. Il s'en dégage donc une tendance selon laquelle les hommes sont plus nombreux à accepter les offres d'affectation à l'international que les femmes. Cette tendance n'est toutefois pas significative selon Mann-Whitney. L'hypothèse est donc maintenue, mais ne peut être validée convenablement étant donné notre échantillon.

Hypothèse 3 : La scolarité influence positivement l'acceptation d'une affectation à l'international.

Le niveau de scolarité de l'ensemble des répondants est généralement élevé, puisque 90% d'entre eux possèdent minimalement un baccalauréat. L'écart entre la différence moyenne du niveau de scolarité et l'acceptation d'une affectation internationale est relativement faible, puisque le groupe ayant refusé l'offre obtient un résultat de 4,07 alors que le groupe l'ayant accepté obtient 4,27. Cette différence entre les deux groupes va dans le même sens que l'hypothèse qui a été formulée. Par contre, le test Mann-Whitney n'est pas significatif. Ainsi l'hypothèse que l'acceptation est associée à un niveau de scolarité élevé est maintenue mais ne peut être validée.

Hypothèse 4 : Le niveau de poste influence positivement l'acceptation d'une affectation à l'international.

Afin de mieux saisir l'influence du niveau de poste sur l'acceptation d'une affectation internationale, nous avons dû traiter les données d'une

manière particulière lors des analyses bivariées. Nous avons alors énoncé l'hypothèse que les gestionnaires sont les plus nombreux à accepter une affectation. Comme présenté précédemment, nous avons vérifié, pour chacun des niveaux de poste, la répartition entre l'acceptation et le refus. Ceci nous a permis de découvrir que les techniciens qui ont répondu à l'étude ont accepté une affectation à l'international dans une proportion de 33,33%, alors que les ingénieurs l'ont fait dans une proportion de 64,29% et les gestionnaires dans une proportion de 38,46%. Ces résultats ne sont toutefois pas significatifs selon le test de Mann-Whitney. L'hypothèse doit donc être rejetée, le niveau de poste ne peut expliquer la décision d'accepter une affectation internationale.

Hypothèse 5 : L'ancienneté sur le marché du travail favorise l'acceptation d'une affectation à l'international.

Rappelons que l'ancienneté sur le marché du travail a été mesurée à partir du nombre d'années d'expérience. Les répondants avaient en moyenne 18,59 années d'expérience. En séparant le groupe ayant refusé l'offre d'affectation de celui l'ayant acceptée, nous avons constaté que la différence moyenne de ces groupes différait. En effet, le groupe ayant refusé l'offre d'affectation internationale a en moyenne 15,58 années d'expérience, alors que celui l'ayant acceptée en a 21,60. Cette tendance est conforme avec notre hypothèse initiale. Nous avons recouru au test de Mann-Whitney afin de vérifier si cette relation était significative et le résultat de la signification asymptotique est égal à 0,1. Compte tenu de ce résultat ainsi que de l'écart de

6,02 années d'expérience entre les groupes décisionnels, nous considérons que cette hypothèse est validée. Donc, l'ancienneté sur le marché du travail favorise l'acceptation d'une affectation à l'international.

Hypothèse 6 : La présence d'un conjoint influence négativement l'acceptation d'une affectation à l'international.

La plupart des répondants ont déclaré avoir un conjoint, soit dans 83,3% des cas. Les répondants qui étaient en couple au moment de l'offre l'ont acceptée dans une proportion de 48% et l'on refusée dans 52% des cas. Pour ce qui est des personnes qui ont déclaré ne pas avoir de conjoint, 60% ont accepté une affectation internationale et 40% l'on refusée. Il se dégage donc une légère tendance qui est en accord avec l'hypothèse disant que la présence d'un conjoint influence négativement l'acceptation d'une affectation à l'international. Par contre, cette tendance n'est pas significative. L'hypothèse ne peut être validée.

Hypothèse 7 : La satisfaction maritale influence positivement l'acceptation d'une affectation à l'international.

La satisfaction maritale était généralement élevée pour l'ensemble des répondants, avec une moyenne de 4,36. Conformément à notre hypothèse, les résultats indiquent un niveau de satisfaction moyen plus élevé chez les personnes qui ont accepté une affectation à l'international (4,50) que chez leurs

collègues qui l'ont refusée (4,23). Cette tendance est toutefois faible et le résultat du test de Mann-Whitney n'est pas significatif. La satisfaction maritale n'explique donc pas la décision d'accepter ou de refuser une affectation internationale.

Hypothèse 8 : L'orientation de carrière du conjoint a une influence négative sur l'acceptation d'une affectation à l'international.

Parmi les vingt-cinq (25) personnes ayant déclaré avoir un conjoint, onze (11) considéraient le travail de leur conjoint comme une carrière. De ce nombre, six (6) ont accepté une affectation internationale, soit 54,54%. D'autres répondants (14) ont déclaré que leur conjoint ne considérait pas leur travail comme une carrière. Parmi ces derniers, une minorité de 6 personnes, soit 42,56%, ont accepté une affectation internationale. Nous constatons donc qu'il y a un pourcentage plus élevé du nombre de personnes ayant accepté une affectation alors qu'ils considéraient le travail de leur conjoint comme une carrière que dans le cas où ils ne considèrent pas le travail de leur conjoint comme une carrière. Le Mann-Whitney nous indique que cette tendance n'est pas significative. Pour ces raisons, nous rejetons cette hypothèse. L'orientation de carrière du conjoint n'explique pas l'acceptation d'une affectation à l'international.

Hypothèse 9 : La présence d'enfants à charge influence négativement l'acceptation d'une affectation à l'international.

Nous cherchons à savoir si les personnes qui ont accepté une affectation internationale avaient moins d'enfants que les personnes qui en ont refusée une. La différence moyenne du groupe formé de ceux qui ont refusé l'offre d'affectation internationale est de 1,67, alors que celle de l'autre groupe est de 1,13. Cette tendance renforce donc l'idée que la présence d'enfants à charge influence négativement l'acceptation d'une affectation à l'international. Le recours au test Man-Whitney fut également nécessaire pour valider cette hypothèse. Étant donné que la signification asymptotique est de 0,330, l'hypothèse est rejetée. La présence d'enfants à charge n'explique pas l'acceptation d'une affectation internationale.

Hypothèse 10 : L'attitude positive du conjoint envers la mobilité favorise l'acceptation d'une affectation à l'international.

Un seul répondant a déclaré que son conjoint serait prêt à accepter une affectation internationale. Cette personne a accepté l'offre d'affectation qui lui a été faite. La majorité des répondants, soit 92%, ont plutôt indiqué que le conjoint serait prêt à accepter une affectation à l'international sous certaines conditions. Parmi ceux-ci, environ la moitié (47,82%) ont effectivement accepté une affectation à l'international et l'autre moitié l'ont refusée (52,17%). De plus, un répondant a indiqué que son conjoint serait prêt à accepter une affectation internationale s'il était sous pression et a refusé l'offre d'affectation.

Aucun répondant n'a indiqué que son conjoint ne serait prêt à accepter une affectation à l'international sous aucun prétexte. Les résultats nous permettent d'entrevoir une tendance entre l'attitude positive du conjoint envers la mobilité et l'acceptation d'une affectation à l'international, mais le test de Mann-Whitney ne donne pas de résultats significatifs. L'attitude du conjoint n'explique donc pas la décision de l'employé d'accepter ou non une affectation à l'international.

Hypothèse 11 : L'attitude positive de l'employé envers la mobilité favorise l'acceptation d'une affectation à l'international.

Aucun des répondants n'a mentionné être prêt à accepter une affectation à l'international. Par contre, 28 d'entre eux ont indiqué être prêts à accepter une affectation à l'international sous certaines conditions. De ce nombre, une faible majorité, soit 53,57%, ont accepté une offre d'affectation internationale, les autres l'ayant refusée (46,43%). Aucune personne n'a indiqué être prête à accepter une affectation si elle était sous pression. Et finalement, deux (2) répondants ont choisi l'énoncé qui mentionnait qu'ils n'étaient prêts à accepter une affectation internationale sous aucun prétexte et ont effectivement refusé l'offre d'affectation. Le test de Mann-Whitney n'étant pas significatif, l'attitude positive de l'employé envers la mobilité ne peut expliquer l'acceptation d'une affectation internationale. Cette hypothèse est donc rejetée.

Hypothèse 12 : La présence d'un programme de mobilité favorise l'acceptation d'une affectation à l'international.

En moyenne, les répondants ont identifié 7,36 pratiques faisant partie d'un programme de mobilité qui leur ont été offertes. La différence moyenne du groupe de personnes ayant accepté l'offre est de 9,2 comparativement à l'autre groupe qui est de 5,53. Nous constatons alors un écart de 3,67. L'existence de cet écart vient appuyer notre hypothèse. Dans un second temps, nous avons observé que sept (7) pratiques constitutives d'un programme de mobilité ont obtenu des résultats significatifs avec le test de Mann-Whitney. Nous croyons alors juste de dire qu'il existe effectivement des pratiques qui ont une influence positive sur l'acceptation d'une affectation internationale. Par contre, la simple existence d'un programme de mobilité ne peut suffire à expliquer la décision d'accepter ou de refuser une affectation à l'international, puisque plusieurs pratiques n'ont aucune relation significative avec la décision. Pour cette raison, notre hypothèse est rejetée.

Hypothèse 13 : L'employé qui perçoit recevoir un soutien de la part de son organisation acceptera une affectation internationale.

La perception de l'organisation, cette confiance organisationnelle, est relativement élevée pour l'ensemble des répondants puisque la moyenne est de 3,79. Cette moyenne diminue dans le groupe de répondants ayant refusé l'affectation (3,67) et augmente dans le groupe l'ayant acceptée (3,91). Ces

données nous permettent de constater une variation de la confiance organisationnelle de l'ordre de 4,8% dans le même sens que l'hypothèse formulée. Par contre, le résultat du test de Mann-Whitney n'est pas significatif. La perception de soutien de la part de l'organisation n'explique donc pas la décision d'accepter ou de refuser une affectation à l'international.

Hypothèse 14 : Une augmentation salariale associée à l'offre d'affectation à l'international en favorise l'acceptation.

Le pourcentage d'augmentation salariale moyen associé à une offre d'affectation internationale est de 15,4%. Les analyses bivariées ont permis de constater que la différence moyenne entre le pourcentage d'augmentation salariale offert au groupe ayant accepté une affectation internationale est presque identique à celle du groupe l'ayant refusée. En effet, nous remarquons un écart de 0,87% entre ces groupes. Le test Mann-Whitney a également été utilisé afin de vérifier l'existence d'une relation entre l'augmentation salariale et l'acceptation d'une affectation à l'international, mais les résultats ne sont pas significatifs. L'hypothèse est donc rejetée.

Hypothèse 15 : Une promotion favorise l'acceptation d'une affectation à l'international.

Une promotion dans un contexte d'affectation internationale telle que retenue dans cette étude consistait à observer si (1) une catégorie d'emploi, en

l'occurrence les gestionnaires, accepterait plus que les autres et (2) si les personnes qui recevaient une offre pour un poste de gestion alors qu'elles n'en occupaient pas avant l'affectation accepteraient plus facilement une affectation internationale. Les résultats des analyses descriptives bivariées font état que 56,25% des offres d'affectation internationale qui ont été faites pour exercer un rôle d'ingénieur ont été acceptées, comparativement à 45,45% pour agir à titre de gestionnaire et à 33,33% à titre de technicien. Ce constat met la catégorie d'emploi d'ingénieur au premier rang des rôles qui ont été offerts et acceptés dans le cadre d'une affectation et repositionne la catégorie d'emploi gestionnaire en seconde position. Dans un deuxième temps, nous avons vérifié si les personnes qui ont reçu une offre de promotion à titre de gestionnaire dans la cadre d'une affectation accepteraient dans une plus grande proportion. Or, dans les deux cas recensés pour cette étude, les répondants ont refusé l'offre d'affectation internationale qui leur a été présentée. Pour chacune des catégories d'emploi, le test de Mann-Whitney n'est pas significatif. Nous rejetons donc l'hypothèse qu'une promotion favorise l'acceptation d'une affectation à l'international.

Hypothèse 16 : La durée de l'affectation favorise l'acceptation d'une affectation à l'international.

Un peu plus de la moitié (54,17%) des affectations d'une durée de plus de six mois ont été refusées par les répondants alors qu'elles représentaient 80% des offres formulées. À l'inverse, seulement le tiers (33,33%) des affectations

d'une durée de moins de six mois ont été refusées. Étant donné que le pourcentage d'offres refusées augmente avec l'augmentation de la durée du séjour d'affectation, nous observons une tendance à l'inverse de celle suggérée initialement par l'hypothèse. La différence moyenne de la durée des affectations internationales est de 1,87 concernant les refus, comparativement à 1,73 dans le cas des acceptations. Le résultat du test Mann-Whitney ne nous permet pas de conclure que cette tendance est significative ($0,369 > 0,1$). L'hypothèse est donc rejetée.

Hypothèse 17 : La proximité culturelle d'un pays favorise l'acceptation d'une affectation à l'international.

Afin de valider notre hypothèse, nous nous sommes basés sur les résultats de recherche de Lowes, Dowes et Kroeck (1999) qui avaient permis d'établir un lien entre l'attraction envers certains pays et la proximité culturelle dont l'ordre était le suivant : l'Europe, l'Océanie, l'Amérique du Sud et l'Afrique. Ainsi, lors de la présentation des analyses descriptives bivariées, nous avons regroupé les pays d'affectation pour former deux catégories, soit l'Afrique et l'Amérique du Sud. Les résultats de ces analyses nous ont permis de découvrir que les répondants avaient refusé plus souvent une offre d'affectation pour un pays d'Afrique (58,82%) que pour un pays d'Amérique du Sud (42,86%). Dans le cas des offres touchant des pays d'Afrique uniquement, la différence moyenne entre les personnes qui les ont refusées est de 0,67 comparativement à 0,47 pour celles qui les ont acceptées. La situation

pour les offres concernant des pays d'Amérique du Sud est autre. La différence moyenne des offres d'affectation dans ces pays qui se sont terminées par des refus est plus faible (0,20) que celles qui se sont terminées par des acceptations (0,47). Ces résultats placent donc les pays d'Amérique du Sud devant les pays d'Afrique, mais le lien établi par le test de Mann-Whitney n'est pas significatif. La proximité culturelle d'un pays n'explique pas l'acceptation d'une affectation internationale.

CHAPITRE V : DISCUSSION

Ce chapitre est divisé en quatre sections. Dans la première, nous revenons sur les hypothèses et nous tentons d'en expliquer les résultats. La seconde section présente les principaux constats de cette étude. Par la suite, nous proposons des implications pratiques, à savoir comment une entreprise peut favoriser l'acceptation d'une offre d'affectation internationale par ses employés. Finalement, nous faisons état des limites de notre étude et nous proposons des pistes de recherches futures.

5.1. Hypothèses et explication des résultats

Dans cette section, les hypothèses sont présentées en tentant d'expliquer les raisons pour lesquelles nous avons obtenu de tels résultats. Les explications proviennent d'une analyse des particularités de notre échantillon et d'autres résultats ou explications que nous retrouvons dans la littérature.

Hypothèse 1 : L'âge influence négativement l'acceptation d'une affectation à l'international.

Les résultats de notre étude indiquent que l'âge influence positivement l'acceptation d'une affectation à l'international. Rappelons que Brett et Stroh (1995) arrivèrent à une conclusion semblable, soit que l'âge influence

positivement l'intention du conjoint à être relocalisé. Dans notre étude, nous constatons qu'une différence d'environ 8 ans sépare le groupe de personnes ayant accepté l'offre de celui l'ayant refusée.

L'une des explications de ce résultat réside peut-être dans le fait que la majorité des personnes ayant reçu une offre avaient au moins un enfant. Pour le groupe ayant refusé l'offre, nous pouvons supposer que les enfants étaient également généralement plus jeunes et les parents devaient alors consacrer plus de temps et de ressources envers ces enfants.

Par ailleurs, travailler à l'international demande de maîtriser certaines expertises propres à son domaine. Nous pouvons supposer qu'une personne qui est plus jeune n'aura pas autant de compétences dans son domaine qu'une personne plus âgée. Cet écart de compétences entre les plus jeunes et les plus âgés peut être la source d'incertitudes qui pourraient avoir comme effet de dissuader une personne d'accepter une affectation internationale si elle est plus jeune.

Hypothèse 2 : Les hommes acceptent plus les offres d'affectation à l'international que les femmes.

Divers chercheurs ont émis l'hypothèse selon laquelle les hommes seraient plus enclins à accepter une affectation internationale que leurs collègues de sexe féminin (Anderson, Milkovich et Tsui, 1981; Brett et Stroh,

1995; GMAC, 2007). Nous avons effectivement observé une plus grande proportion d'hommes (53,85%) ayant accepté des offres d'affectation à l'international que de femmes (25,00%), mais sans toutefois pouvoir valider notre hypothèse.

Lowes, Dowes et Kroeck (1999) proposent une explication intéressante à trois variables, soit que l'intention d'accepter une affectation internationale serait influencée différemment selon le pays d'affectation et le sexe. Nous avons donc vérifié si les résultats de recherche de Lowes, Dowes et Kroeck (1999) contenaient de l'information concernant les pays d'affectation visés dans notre étude. Nous avons retenu les pays d'Amérique du Sud ainsi que ceux d'Afrique afin de déterminer si leurs résultats seraient similaires aux nôtres. Nous avons découvert que parmi les pays retenus, lorsque nous faisons une moyenne de l'intention de travailler à l'international selon les sexes, les hommes obtiennent également un pourcentage plus élevé par rapport aux femmes, soit de 37,27% comparativement à 22,79%.

Tableau XXXII : Intention à travailler à l'international selon le sexe et le pays

Pays	Pourcentage de l'intention selon les hommes à travailler à l'international	Pourcentage total de l'intention selon les femmes à travailler à l'international
Argentine	63,20	36,00
Brésil	57,50	27,00
Chili	45,30	23,40
Colombie	33,00	20,50
Costa Rica	57,50	36,90
Pérou	38,70	25,20
Venezuela	52,80	42,30
Kenya	16,00	11,70
Nigéria	20,80	12,60
Afrique du Sud	29,20	19,80
Tanzanie	15,10	7,20
Zaïre	18,10	10,90
Moyenne	37,27	22,79

Puisque ces résultats sont similaires à ceux obtenus dans le cadre de notre étude, nous croyons qu'il est possible que la différence entre les acceptations des hommes et celles des femmes s'explique partiellement par le pays de destination des affectations.

Hypothèse 3 : La scolarité influence positivement l'acceptation d'une affectation à l'international.

Notre recherche, tout comme celle de Brett et Reilly (1988) ainsi que celle de Brett et Stroh (1995), n'a pas réussi à établir clairement le lien entre la scolarité et l'acceptation d'une affectation internationale. Comme nous l'avons préalablement mentionné, le niveau de scolarité de l'ensemble des répondants

est généralement élevé puisque 90% d'entre eux possèdent minimalement un baccalauréat.

Un nombre plus élevé de répondants ayant un niveau de scolarité plus bas aurait peut-être permis de recueillir des résultats avec un écart plus grand. Quoiqu'il en soit, l'ensemble des employés de l'entreprise retenue pour les fins de notre étude sont généralement fortement scolarisés. De plus, ce sont également ces personnes, qui ont un niveau d'études élevé, qui se voient offrir une affectation internationale. Si nous croyons toujours que la scolarité d'une personne peut nous indiquer, dans une certaine mesure, ses ambitions professionnelles, il faut toutefois considérer d'autres facteurs pour expliquer les raisons qui mènent une personne relativement scolarisée à refuser une affectation internationale.

Hypothèse 4 : Le niveau de poste influence positivement l'acceptation d'une affectation à l'international.

Nous avons observé que la proportion la plus grande des répondants ayant accepté une affectation est constituée d'ingénieurs. Ce résultat n'est pas significatif selon le test Mann-Whitney et est contraire à notre hypothèse ainsi qu'aux études d'Aycan (1997) et de Kohonen (2005).

Une explication possible de cette proportion plus grande d'ingénieurs parmi les répondants ayant accepté une affectation internationale réside dans le type de projet qui leur est offert. En effet, dans le domaine du génie-conseil, les

projets internationaux qui demandent de recourir à des expatriés sont généralement de grande envergure et d'une forte complexité technique, ce qui est d'autant plus attirant pour un ingénieur. Ce sont plus particulièrement les ingénieurs qui sont les principaux intéressés par ces projets et il est possible que l'attrait du projet soit suffisant pour qu'ils acceptent une affectation internationale.

Hypothèse 5 : L'ancienneté sur le marché du travail favorise l'acceptation d'une affectation à l'international.

Un écart moyen de 6 ans sépare le groupe de répondants ayant accepté une affectation internationale de celui des répondants l'ayant refusée, confirmant ainsi notre hypothèse. Nous avons remarqué qu'une forte majorité des répondants (83,3%) accordent une forte ou une très forte importance au fait de relever de nouveaux défis professionnels dans leur décision d'accepter une affectation internationale (moyenne : 4,37/5; écart-type 0,850). Après plusieurs années sur le marché du travail à relever divers défis, celui de participer à la réalisation d'un projet à l'international en est un de taille qui peut inciter les plus anciens à accepter une offre d'affectation.

Nous avons appris que certains répondants étaient motivés par la possibilité de prendre une retraite suivant une ou plusieurs affectations internationales. Certaines compensations financières sont particulièrement intéressantes pour les personnes qui demeurent en expatriation durant une

certaine période. Pour ces personnes désireuses de prendre leur retraite sous peu, il s'agit donc d'un moyen d'y parvenir plus facilement et d'une opportunité de mettre à profit leurs connaissances.

Il semble également que les personnes qui ont accepté une affectation possèdent un profil qui est plus axé sur l'international, puisqu'ils avaient en moyenne 4,4 ans d'expérience à l'étranger contre 0,6 ans pour les personnes ayant refusé. Ces expériences internationales cumulées avec l'ancienneté sur le marché du travail font en sorte que ces personnes semblent plus disposées à effectuer une autre affectation.

Hypothèse 6 : La présence d'un conjoint influence négativement l'acceptation d'une affectation à l'international.

Tel que mentionné précédemment, les personnes en couple ont accepté l'offre d'affectation dans une proportion de 48%, comparativement à 60% pour celles qui ne vivaient pas une telle relation au moment de l'offre, ce qui est cohérent avec notre hypothèse. Elle n'a toutefois pu être confirmée parce que cette tendance n'était pas significative.

Il est possible que le statut civil ait un double effet sur la décision face à une affectation internationale. En effet, la présence d'un conjoint lors d'une affectation internationale peut être une source de stress supplémentaire liée au conflit entre la vie personnelle et professionnelle, mais peut également favoriser l'adaptation dans le pays d'accueil et rendre l'expérience plus agréable (Selmer

2001). D'ailleurs, environ 70% des expatriés avaient un conjoint avant 2002 (GMAC, 2008). Le support et la présence du conjoint sont alors perçus comme des avantages et peuvent ainsi favoriser l'acceptation d'une affectation internationale.

D'autre part, le contenu des programmes d'affectation internationale offerts dans le cadre de cette étude compte rarement des pratiques à l'attention du conjoint. Deux options peuvent s'offrir au conjoint : suivre l'employé par ses propres moyens ou rester au pays et attendre son retour. Dans le premier cas, le conjoint devra faire face à plusieurs difficultés, par exemple celle d'obtenir un visa de travail. Dans le second cas, le simple fait de devoir être séparé pour la durée de l'affectation peut être suffisant pour inciter un employé à décliner une telle offre.

Hypothèse 7 : La satisfaction maritale influence positivement l'acceptation d'une affectation à l'international.

Nous observons un faible écart entre les personnes qui ont accepté une affectation à l'international (4,50) et celles qui l'ont refusée (4,23). Compte tenu de l'uniformité relative des réponses, il est possible que certaines personnes aient donné une appréciation plus complaisante de leur satisfaction maritale.

Il est probable que nous n'ayons pas obtenu de résultats significatifs pour des raisons similaires à celles énoncées à l'hypothèse antérieure. Une personne qui est insatisfaite de son couple peut percevoir une affectation internationale comme une opportunité de prendre du recul et de faire le point sur sa situation personnelle s'il n'est pas accompagné. Il peut également juger que cette affectation serait une source de stress supplémentaire et nuirait davantage à sa vie de couple. À l'inverse, une personne qui est satisfaite de son couple peut profiter d'une affectation à l'international pour vivre et partager de nouvelles expériences avec son conjoint, ou plutôt refuser une telle offre par crainte que cette nouvelle situation nuise à son couple. Il n'est pas possible de déterminer quelle réflexion est la plus plausible à partir de notre recherche. D'ailleurs, personne n'a indiqué être insatisfait ou totalement insatisfait de sa relation de couple.

Hypothèse 8 : L'orientation de carrière du conjoint a une influence négative sur l'acceptation d'une affectation à l'international.

La variable «orientation carrière» est considérée comme l'un des principaux freins à la mobilité internationale (Adler, 1986; Harvey, 1998; PricewaterhouseCoopers, 2000; GMAC, 2007). Par contre, les résultats d'analyse de notre étude ne nous permettent pas d'en arriver à un tel constat. En effet, les répondants dont les conjoints ont une orientation «carrière» acceptent dans une proportion similaire (54,54%), quoique légèrement

supérieure, à ceux qui ont déclaré que leur conjoint avait plutôt une orientation « travail » (42,56%).

Nous pouvons supposer qu'un conjoint qui considère son travail comme une carrière sera plus disposé à prendre les mesures nécessaires afin de trouver un emploi à l'étranger. Une étude de Stephens et Black (1991) en fait état alors que les conjoints qui considéraient leur travail comme une carrière étaient sept fois plus nombreux à trouver un travail au Japon que les conjoints qui n'avaient pas de telles considérations pour leur travail. Il semble également plus facile de trouver un travail à l'étranger qu'avant, puisque le pourcentage de conjoints ayant réussi à trouver un emploi à l'étranger est passé de 17% en 2006 à 20% en 2008 (GMAC, 2008).

D'autre part, puisque notre étude fait état de peu d'affectations à l'international où les conjoints sont invités à accompagner les employés, l'influence de l'orientation de carrière du conjoint est atténuée lors de l'acceptation de l'offre. Au contraire, pour le conjoint, le fait de ne pas accompagner l'employé lui permet de maintenir son emploi et de ne pas interrompre l'exercice de son travail, et peut donc représenter une opportunité particulière pour y accorder plus de temps et d'attention.

Hypothèse 9 : La présence d'enfants à charge influence négativement l'acceptation d'une affectation à l'international.

Les premiers résultats d'analyses indiquent une légère tendance à l'effet que la présence d'enfants à charge influence négativement l'acceptation d'une affectation internationale. Cette tendance n'est toutefois pas significative selon le test de Mann-Whitney.

La tendance voulant que les employés ayant plus d'enfants à charge refusent plus souvent une offre d'affectation peut venir du conflit entre les demandes de la vie familiale et celles de la vie professionnelle. La séparation possible entre l'employé et ses enfants peut alors représenter un frein à l'acceptation de l'offre. Dans le cas où ses enfants auraient été appelés à le suivre dans une affectation, l'employé peut également considérer qu'il est préférable que l'éducation se fasse dans le pays d'origine. Sachant que depuis 2002, 52% des expatriés sont accompagnés de leurs enfants, il est possible qu'une affectation internationale soit perçue comme une opportunité d'enseigner de nouvelles expériences à ses enfants (GMAC, 2008).

Hypothèse 10 : L'attitude positive du conjoint envers la mobilité favorise l'acceptation d'une affectation à l'international.

Contrairement à Brett et Stroh (1995), les résultats de nos analyses ne nous permettent pas de constater que l'attitude positive du conjoint envers la mobilité influence de manière significative l'acceptation d'une affectation internationale.

Presque tous les répondants (92%) ont indiqué que leur conjoint serait prêt à accepter une affectation à l'international sous certaines conditions. Par contre, les conditions sous lesquelles une personne serait prête à rendre une décision positive ne sont pas préalablement définies. Il est donc difficile de déterminer la décision d'accepter ou non une affectation internationale malgré cette ouverture face à la mobilité.

Les expatriés sont accompagnés de leurs conjoints dans environ 83% des affectations internationales (GMAC, 2008). Dans le cadre de cette étude, il n'y a eu qu'une seule offre d'affectation où le conjoint était appelé à accompagner l'employé à l'étranger. L'attitude du conjoint peut alors avoir moins d'influence sur la décision. Le répondant doit, à ce moment, prendre une décision en tenant compte d'autres facteurs que celui de l'attitude de son conjoint envers la mobilité, comme celui d'être séparé de son conjoint et de ses enfants.

Hypothèse 11 : L'attitude positive de l'employé envers la mobilité favorise l'acceptation d'une affectation à l'international.

Notre étude n'a pas été en mesure d'établir de manière significative que l'attitude positive de l'employé envers la mobilité favorise l'acceptation d'une affectation à l'international.

La grande majorité des répondants (93,3%) étaient prêts à accepter une affectation internationale sous certaines conditions. Ces résultats, semblables à ceux de l'hypothèse précédente, nous montrent une certaine ouverture à la mobilité internationale. Encore une fois, d'autres facteurs doivent être pris en considération et ces facteurs peuvent varier d'un individu à l'autre. Si les conditions ne rencontrent pas les attentes des répondants, ces derniers peuvent simplement refuser l'offre.

Il est possible que l'attitude envers la mobilité soit donc une prédisposition à prendre en considération une offre d'affectation internationale. Cette prédisposition semble être nulle pour les personnes qui se sont dites nullement intéressées par une affectation internationale. Dans le cadre de notre étude, lorsque les répondants se disaient nullement intéressés, ces derniers ont effectivement refusé l'offre.

Hypothèse 12 : La présence d'un programme de mobilité favorise l'acceptation d'une affectation à l'international.

Nos analyses ne nous ont pas permis de constater que la présence d'un programme de mobilité favorise l'acceptation d'une affectation internationale. En fait, ce n'est peut-être pas l'existence même du programme qui a une influence sur l'acceptation, mais plutôt les pratiques qui le composent.

Effectivement, nous avons plutôt observé que, parmi les pratiques identifiées, sept ont obtenu des résultats significatifs. Rappelons que ces pratiques sont : (1) être régulièrement et suffisamment informé des orientations stratégiques de mon organisation, (2) avoir un plan de carrière planifié pour mon retour, (3) me faire expliquer l'importance stratégique des affectations internationales, (4) me faire expliquer comment l'expérience à l'étranger peut servir les plans stratégiques de mon organisation, (5) recevoir une provision financière pour couvrir les coûts de déménagement et d'assurance de mes effets personnels, (6) recevoir de la formation interculturelle avant l'expatriation et (7) pouvoir compter sur des employés d'expérience dans le pays d'accueil pour favoriser mon adaptation. Il est possible que les répondants accordent plus d'importance à certaines pratiques plutôt qu'au programme de mobilité dans son ensemble, par le fait qu'ils cherchent à combler les conditions leur permettant d'accepter l'offre d'affectation. Ces pratiques représentent donc une réponse partielle aux répondants ayant déclaré être prêts à accepter une affectation internationale sous certaines conditions.

Un second élément à prendre en considération est que parmi les sept pratiques ayant une influence significative sur la décision d'accepter une affectation internationale, aucune ne vise la vie privée du répondant. Il est donc possible que le répondant s'attende surtout à ce que l'entreprise offre des pratiques visant le domaine professionnel et non la vie privée. Une étude de Saba et Haines (2002) a d'ailleurs montré que la présence de pratiques visant à offrir du support au conjoint et à la famille n'influence pas significativement

l'intention d'accepter une affectation internationale, contrairement aux pratiques liées au domaine professionnel comme il a été constaté dans notre étude.

Hypothèse 13 : L'employé qui perçoit recevoir un soutien de la part de son organisation acceptera une affectation internationale.

Notre étude n'a pas permis de constater que l'employé qui perçoit recevoir un soutien de la part de son organisation acceptera une affectation internationale. Effectivement, l'ensemble des répondants a une image relativement positive du support de l'organisation et il y a donc peu de distinction entre la décision d'accepter une affectation internationale et celle de la refuser.

Quelques éléments peuvent nous aider à expliquer ce résultat. Premièrement, la perception du support de l'organisation est généralement bonne pour l'ensemble des répondants (moyenne 3,78/5; écart type de 0,51). Le résultat globalement élevé de la perception de l'organisation est d'ailleurs en accord avec les autres sondages corporatifs de l'entreprise. Si certaines pratiques permettent de diminuer l'incertitude liée à une affectation internationale, le fait d'avoir une confiance moins grande envers son employeur peut freiner l'assurance qu'une personne peut avoir quant au bon déroulement de son affectation internationale. Le faible échantillon (n=30) et l'existence d'une perception relativement commune du support de l'organisation n'a donc

pu permettre de confirmer notre hypothèse. Il est possible que les résultats soient différents avec un échantillon plus grand.

Deuxièmement, il est probable que contrairement à notre hypothèse, ce soit plutôt les pratiques de mobilité offertes qui influencent la décision. Les pressions provenant soit du milieu familial ou du milieu professionnel seraient atténuées par des pratiques spécifiques qui répondent directement à ces situations. Ainsi, des pratiques comme la planification de carrière, la formation interculturelle ou encore l'aide à la recherche d'emploi sont toutes des pratiques corporatives utilisées pour favoriser la mobilité internationale (PricewaterhouseCoopers, 2002). Il serait alors important de s'assurer que les pratiques de mobilité sont connues dans l'organisation afin que les personnes qui se font offrir une affectation à l'international soient bien informées des pratiques offertes.

Hypothèse 14 : Une augmentation salariale associée à l'offre d'affectation à l'international en favorise l'acceptation.

Étonnamment, il n'a pas été possible de confirmer cette hypothèse. Une augmentation salariale associée à une offre d'affectation à l'international n'en favorise pas de manière significative l'acceptation. Ces résultats rejoignent ceux de Fish (1996), à l'effet que les expatriés sont plus motivés par des facteurs intrinsèques qu'extrinsèques comme l'augmentation salariale.

Comment expliquer que l'augmentation salariale n'ait pas réussi à favoriser de manière significative l'acceptation d'une offre d'affectation à l'international? La réponse se trouve peut-être dans la mesure utilisée. Nous observons qu'une faible différence de pourcentage distingue le groupe de répondants ayant accepté de celui ayant refusé. Or, un calcul en pourcentage n'a pas la même valeur qu'un chiffre absolu. Par exemple, une augmentation de salaire de 15% basée sur un salaire annuel de 100 000\$ n'a pas la même valeur que si elle était basée sur un salaire de 50 000\$. De plus, les personnes recevant de tels salaires n'auront pas les mêmes préoccupations monétaires. Ainsi, il se peut que plus le salaire initial est bas, plus l'augmentation salariale devrait être grande pour inciter la personne à quitter.

De plus, la satisfaction salariale n'a pas été prise en compte. Lors d'une offre d'affectation internationale, plusieurs facteurs du domaine privé et professionnel doivent être pris en considération. Il se peut qu'une augmentation de 15% soit suffisante pour un contexte particulier mais pas pour un autre. Par exemple, une personne peut accepter une affectation avec une augmentation salariale de 15% si cette affectation est de courte durée et dans un pays à faible risque politique. Par contre, cette même personne pourrait refuser une offre d'affectation de longue durée dans un pays à haut risque politique avec la même augmentation salariale. Il est donc possible que la satisfaction du salaire offert dans le cadre de l'affectation permette d'en apprendre plus sur l'influence qu'elle peut avoir sur l'acceptation d'une affectation internationale.

Hypothèse 15 : Une promotion favorise l'acceptation d'une affectation à l'international.

Cette hypothèse a été rejetée puisque les personnes qui se sont fait offrir une promotion à titre de gestionnaire dans le cadre d'une affectation internationale ont refusé. La catégorie d'emploi qui a le plus accepté d'offres d'affectation est celle des ingénieurs.

Pour l'entreprise, l'objectif premier lors d'une affectation internationale est généralement de réaliser un projet d'ingénierie-construction. D'ailleurs, le choix d'une entreprise par un client est basé grandement sur l'expertise des employés qui la composent. Un ingénieur qui réalise un projet à l'international utilise donc majoritairement les mêmes règles et normes que dans le pays d'origine. En acceptant une affectation internationale, cet employé est confronté à un ensemble de différences culturelles, mais le travail qu'il doit exécuter demeure sensiblement le même. Il semblerait donc que les répondants préfèrent relever le défi d'une affectation pour des raisons de développement personnel et professionnel, mais que la promotion liée à l'affectation ne soit pas un agent motivateur contrairement à ce que propose Fish (1996). Le poste avant et durant l'affectation demeure un point de repère et peut diminuer l'incertitude liée aux différentes façons de faire locales.

Hypothèse 16 : La durée de l'affectation favorise l'acceptation d'une affectation à l'international.

Les résultats permettent de constater une tendance (non significative) selon laquelle la durée des affectations à l'international a une influence négative sur l'acceptation. Un peu moins de la moitié (45,83%) des affectations d'une durée de six mois et plus ont été acceptées, comparativement aux deux tiers (66,67%) des affectations d'une durée de moins de six mois.

En acceptant des affectations de courte durée, les employés diminuent certaines préoccupations associées à une affectation internationale de longue durée. Ainsi, plusieurs d'entre eux évitent de devoir déménager la famille, trouver un nouvel emploi au conjoint ou encore vendre ou louer la maison. Les affectations internationales de courte durée permettent à l'employé de vivre une expérience hors de l'ordinaire, de relever de nouveaux défis et de développer de nouvelles compétences, sans apporter de grandes modifications à sa famille et à son environnement. Ces constats sont en lien avec la tendance actuelle des entreprises à trouver des alternatives aux affectations de longue durée en offrant plus d'affectations de courte durée (GMAC, 2008; GMAC 2007; PricewaterhouseCoopers, 2000).

Hypothèse 17 : La proximité culturelle d'un pays favorise l'acceptation d'une affectation à l'international.

Les résultats d'analyses montrent une tendance selon laquelle les répondants acceptent dans une plus grande proportion les affectations

internationales visant l'Amérique du Sud (57,14%) que celles visant l'Afrique (41,18%). Cette tendance ne s'est toutefois pas avérée significative selon le test de Mann-Whitney.

En comparant nos résultats à ceux obtenus dans le cadre de la recherche de Lowes, Dowes et Kroeck (1999), nous observons le même ordre de préférence lorsque nous regroupons les pays par continent. Ainsi, en regroupant les résultats obtenus par continent dans l'étude de Lowes, Dowes et Kroeck (1999) sur l'intention d'accepter une affectation à l'international selon un pays donné, nous obtenons des résultats positionnant l'Amérique du Sud (39,53%) devant l'Afrique (15,92%) (voir tableau XIV). Ces résultats renforcent l'idée selon laquelle la proximité culturelle favorise l'acceptation d'une affectation internationale.

Tableau XXXIII : Intention de travailler à l'international selon le pays

Pays	Pourcentage total de l'intention de travailler à l'international
Argentine	48,90
Brésil	42,00
Chili	33,80
Colombie	26,40
Costa Rica	46,60
Pérou	31,50
Venezuela	47,50
Moyenne Amérique du Sud	39,53
Kenya	13,70
Nigéria	16,40
Afrique du Sud	24,20
Tanzanie	11,00
Zaïre	14,30
Moyenne Afrique	15,92

Il est également possible que les expériences de l'entreprise avec les divers pays influencent la décision d'accepter une affectation à l'international. Dans notre étude, l'entreprise réalise des projets d'ingénierie-construction en Amérique du Sud depuis de nombreuses années et y possède plusieurs bureaux. Elle met également en place diverses pratiques permettant de mieux connaître la culture latine, comme de la formation linguistique en espagnol et des activités culturelles. À l'inverse, l'émergence d'opportunités d'affaires en ingénierie ainsi que la présence d'un bureau permanent en Algérie sont des réalités plus récentes pour l'entreprise. Les projets qui s'y réalisent sont généralement à l'extérieur des grands centres urbains, augmentant ainsi la difficulté d'adaptation et diminuant le potentiel d'attraction sur les employés.

5.2. Principaux constats

Les principaux constats que nous faisons de cette recherche concernent l'influence des déterminants ainsi que l'intention versus la décision.

5.2.1. Déterminants ayant une influence significative

Nos analyses nous ont permis de constater que les déterminants ayant une influence significative sur l'acceptation d'une affectation internationale l'exercent également de manière positive. En effet, aucun déterminant ne favorise le refus d'une affectation internationale de manière significative selon le test de Mann-Whitney. Neuf facteurs déterminants ayant une influence positive significative dans l'acceptation d'une affectation internationale ont été

identifiés, soit deux déterminants individuels et sept déterminants organisationnels.

Les déterminants individuels favorisant la décision d'accepter une affectation internationale sont (1) l'âge et (2) l'ancienneté sur le marché du travail. Ces déterminants partagent une notion commune, le temps. Il semble donc que les employés les plus expérimentés risquent d'être les personnes les plus intéressées par une affectation internationale.

Les déterminants organisationnels qui favorisent également l'acceptation d'une affectation internationale ont été identifiés suite à l'analyse des pratiques constitutives du programme de mobilité. Ces pratiques déterminantes sont : (1) être régulièrement et suffisamment informé des orientations stratégiques de mon organisation, (2) avoir un plan de carrière planifié pour mon retour, (3) me faire expliquer l'importance stratégique des affectations internationales, (4) me faire expliquer comment l'expérience à l'étranger peut servir les plans stratégiques de mon organisation, (5) recevoir une provision financière pour couvrir les coûts de déménagement et d'assurance de mes effets personnels, (6) recevoir de la formation interculturelle avant l'expatriation et (7) pouvoir compter sur des employés d'expérience dans le pays d'accueil pour favoriser mon adaptation.

Nous n'avons pas constaté de facteur provenant de la catégorie des déterminants de l'offre d'affectation ayant une influence déterminante sur la décision d'accepter une affectation internationale.

5.2.2. Intention versus décision

Cette étude a permis de mieux saisir l'influence de l'intention d'accepter une affectation internationale sur la décision réelle. Notre échantillon est entièrement composé de personnes qui ont réellement pris une décision face à une offre d'affectation. L'intention d'accepter une affectation à l'international a été mesurée selon que le répondant se disait : (1) prêt à accepter une affectation internationale dans n'importe quel pays, (2) prêt à accepter une affectation internationale sous certaines conditions, (3) prêt à accepter une affectation internationale seulement sous pression ou (4) pas prêt à accepter une affectation internationale sous aucun prétexte. Alors qu'une majorité de répondants se sont dits prêts à accepter une affectation internationale sous certaines conditions, cette réponse n'a pas obtenu de résultat significatif avec la décision qui a suivi. Cela nous indique qu'un ensemble de conditions doit être pris en compte avant d'arriver à lier cette intention à la décision qui suivra.

5.3. Implications pratiques

Tout comme le profil d'un individu et les intérêts de l'entreprise sont pris en compte lors de la sélection d'un candidat à une affectation internationale, le profil de l'organisation et les intérêts de l'individu font partie de l'équation lors de la décision d'accepter ou de refuser une telle offre. Parmi

ces profils et ces intérêts, certains critères semblent avoir une influence plus grande sur l'individu dans sa décision face à une offre d'affectation internationale. En connaissant mieux ces critères de nature individuelle ou organisationnelle, une entreprise peut développer des pratiques qui permettront d'augmenter son bassin de personnes intéressées à effectuer une affectation internationale et de faciliter l'acceptation des offres faites.

5.3.1. Profil des personnes intéressées à effectuer une AI

Dans le cadre de l'acceptation d'une offre d'affectation internationale, les déterminants individuels occupent une place importante. Pour une entreprise qui a des activités à l'international, des éléments comme l'âge et l'ancienneté sur le marché du travail peuvent servir à identifier certains individus intéressés par une affectation internationale. Par contre, beaucoup d'informations demeurent manquantes. Un moyen de remédier à cette situation est le recours à un questionnaire sur l'intention d'accepter une affectation internationale. Ce questionnaire, disponible à l'ensemble des employés, permet à toute personne intéressée de faire connaître les raisons qui la motivent à effectuer une affectation internationale ainsi que le contexte dans lequel elle souhaiterait que cela se réalise. De plus, ce questionnaire peut servir de premier moment de réflexion pour le répondant. Cet outil devrait donc contenir des questions sur la durée anticipée de l'affectation, les pays envisagés, les programmes et pratiques de mobilité attendus, etc. De cette manière, l'entreprise peut se tenir informée sur le nombre réel de personnes intéressées par des affectations internationales et sur les conditions d'affectation désirées. En développant une telle banque de

candidats, l'organisation peut planifier plus facilement les déplacements et mieux encadrer les candidats dans l'apprentissage d'une langue, des différences culturelles, des normes en vigueur, etc. Elle peut aussi aviser ses employés à l'avance de la possibilité qu'une opportunité d'affectation se réalise et leur donner un délai afin qu'ils puissent prendre les mesures nécessaires pour se préparer adéquatement. L'employé peut, par exemple, entamer les discussions entourant son affectation avec les membres de sa famille.

5.3.2. Programme de mobilité favorisant l'acceptation d'une AI

Un programme de mobilité devrait être adapté à la réalité de l'employé convoité afin d'être efficace. Nous avons remarqué que certaines caractéristiques liées à la famille peuvent avoir une incidence négative sur la décision d'accepter une affectation internationale. Ainsi, un programme de mobilité devrait prévoir certaines pratiques visant spécialement le conjoint et les enfants, le cas échéant (ALSTOM, 2004; Brett & Stroh, 1995; GMAC, 2007). En impliquant le conjoint dès le début des conversations avec l'employé, il est possible que l'organisation prenne conscience de certaines réticences provenant de l'employé ou de son conjoint et qu'elle puisse ainsi en arriver à des échanges plus constructifs, plus rapidement. En connaissant mieux la réalité de l'employé, l'organisation sera plus en mesure d'offrir un programme de mobilité adapté. Par exemple, un tel programme pourrait prévoir des retours plus fréquents au pays d'origine ou des subventions pour des moyens de communication (connexion Internet, vidéoconférence...) plutôt que d'offrir au conjoint d'accompagner l'employé. Dans le cas où le conjoint accompagne

l'employé, des incitatifs comme une aide à la recherche d'emploi ou un supplément de salaire pour la perte de revenu peuvent alors être envisagés (GMAC, 2002). Les enfants devraient aussi être considérés lors d'une possibilité d'affectation internationale. Pour plusieurs parents, la qualité des écoles dans le pays hôte est une source d'inquiétude si forte qu'elle est parfois un motif de refus d'affectation (Black, Gregersen, Mendenhall et Stroh, 1999; GMAC, 2007).

5.3.3. Pratiques de mobilité incontournables

Nous avons observé que sept (7) pratiques favorisent significativement l'acceptation d'une affectation internationale et elles devraient donc faire partie intégrante de tout programme de mobilité. Premièrement, être informés régulièrement et suffisamment sur les orientations stratégiques de l'organisation permet aux employés ainsi qu'à leurs proches de comprendre pourquoi l'entreprise a des activités à l'international et quelles sont ses perspectives de développement. Ensuite, expliquer comment l'expérience à l'étranger peut servir les plans stratégiques de l'organisation donne un sens à l'affectation. Un employé aura d'autant plus à cœur le succès de son organisation lorsque son rôle est clair (Kohonen, 2005). Le développement de carrière est également un élément important qui est pris en compte lors d'une offre d'affectation internationale. Le fait d'offrir un plan de carrière planifié pour le retour devrait donc toujours faire partie du programme de mobilité (Fish, 1997). La rencontre d'une autre culture peut s'avérer une expérience plus difficile pour certains et l'entreprise peut diminuer ces difficultés en offrant de la formation

interculturelle avant l'expatriation. Cette formation devrait être offerte à l'employé ainsi qu'à toute autre personne qui l'accompagne (ALSTOM, 2004; GMAC, 2007). Un changement de lieu de travail engendre des frais et demande du temps. En offrant une provision financière pour couvrir les coûts de déménagement et d'assurance des effets personnels, l'entreprise facilite cette étape et pose une action concrète pour supporter son employé. L'entreprise devrait également assister l'expatrié pour trouver un logement dans le pays d'accueil. L'employé qui est envoyé dans un autre pays ne connaît pas toujours les endroits où il est préférable de vivre et combien devrait coûter un logement. Finalement, l'organisation peut favoriser l'acceptation d'une affectation internationale en impliquant des employés d'expérience dans le pays d'accueil pour faciliter l'adaptation de cet employé.

Il semble que les affectations internationales de longue durée soient moins attrayantes que celles de courte durée. Plusieurs entreprises ont déjà commencé à faire des modifications en ce sens (PricewaterhouseCoopers, 2000). Il ne faut pas oublier qu'en offrant des affectations internationales de courte durée, l'entreprise permet aux employés d'éviter certaines difficultés associées à la mobilité internationale, comme l'éloignement du noyau familial et de leur cercle social. Ces difficultés peuvent s'avérer être des freins importants à la mobilité.

5.4. Limites et suggestions de recherche

Bien que notre recherche ait permis d'étudier l'influence de variables individuelles et organisationnelles sur la décision d'accepter une affectation internationale, il est important de noter qu'elle comporte également quelques limites.

L'entreprise dans laquelle la recherche a été effectuée compte relativement peu d'expatriés, même si elle réalise des projets à l'international depuis plusieurs années. De plus, au moment de la recherche, elle ne gardait pas de liste exhaustive de tous les employés ayant fait l'objet d'une offre d'affectation, qu'ils l'aient acceptée ou non. Cette situation explique le faible nombre de répondants ainsi que le choix de diviser l'échantillon en deux groupes, soit celui des acceptations et celui des refus. L'échantillon comptait également peu de personnes de sexe féminin. En fait, ce nombre est au-dessous de la représentation réelle d'employés de sexe féminin, puisqu'il n'y avait pas d'autres personnes connues ayant reçu une offre d'affectation au moment de la recherche. Un nombre plus élevé de répondants ainsi qu'une meilleure représentation des catégories hommes-femmes aurait probablement permis d'obtenir des résultats plus probants à la situation des employés de l'entreprise et de faire des analyses plus poussées.

Nous avons également observé une faible diversité de profils de répondants pour plusieurs variables individuelles mesurées. Ainsi, les

répondants étaient majoritairement des hommes (86,7%), avaient un baccalauréat (60%), étaient en couple (83,3%), se sont dits satisfaits ou très satisfaits de leur relation de couple (88%) et étaient prêts, ainsi que leur conjoint, à accepter une affectation à l'international sous certaines conditions (93% pour l'employé et 92% pour le conjoint). Des profils moins semblables auraient probablement pu faire ressortir plus clairement les différences entre leurs caractéristiques respectives et leur décision. Il serait aussi intéressant de savoir comment les besoins de l'organisation sont comblés par la main-d'œuvre disponible.

Certaines questions ont été formulées dans le but d'obtenir de l'information sur le conjoint du répondant. Tel est le cas de la question visant à connaître la perception du conjoint envers la mobilité. Il est donc possible que ces données soient moins valides puisqu'elles ont été obtenues par auto-évaluation. En effet, puisque le questionnaire a été remis et complété par le répondant (l'employé), il n'est pas possible de savoir si ce dernier a consulté son conjoint avant d'y répondre. Si ce n'est pas le cas, cette réponse nous informe sur la perception qu'a le répondant de l'opinion de son conjoint envers la mobilité internationale. En envoyant deux questionnaires, un à l'attention de l'employé et l'autre à l'attention de son conjoint, il serait alors possible d'augmenter la validité des réponses. Cette remarque s'applique également à la satisfaction maritale et à l'orientation de carrière du conjoint.

La mesure visant la validation de l'hypothèse de l'influence d'une promotion sur l'acceptation d'une affectation internationale pourrait être révisée. En effet, dans le cadre de notre recherche, nous avons proposé trois catégories d'emploi, soit technicien, ingénieur et gestionnaire, le passage d'une catégorie d'emploi vers la suivante signifiant une promotion. Par contre, une promotion n'implique pas nécessairement le changement d'une catégorie d'emploi vers une autre. De plus, le fait de se voir offrir une affectation à l'international peut être perçu comme une promotion en soit.

Une recherche sur la décision réelle d'accepter ou non une affectation internationale semble plus pertinente que celle se basant sur l'intention. Alors que les répondants des recherches sur l'intention d'accepter une affectation à l'international ne se sentent pas nécessairement impliqués émotionnellement, c'est plutôt l'inverse pour les recherches sur la décision. En effet, l'ensemble des répondants se sont trouvés dans une situation où ils ont réellement dû se demander s'ils désiraient effectuer une affectation internationale avec toutes les conséquences et les opportunités que cette décision implique.

Finalement, cette recherche a permis de mettre en valeur l'importance relative des déterminants organisationnels et individuels. Il semble donc qu'une entreprise puisse favoriser l'acceptation d'un employé face à une affectation internationale en modifiant certaines pratiques de mobilité. Ainsi, en adaptant ses pratiques aux besoins et intérêts des candidats à une affectation internationale, l'organisation peut favoriser l'acceptation d'une telle offre. À

l'inverse, certaines variables liées aux déterminants individuels ont une influence négative sur l'acceptation d'une affectation internationale. Ainsi, alors qu'une forte majorité des répondants ont déclaré être en couple et avoir des enfants, ce sont les considérations familiales qui ont été identifiées par la majorité des répondants comme étant la raison principale de leur refus. Ce constat concorde avec les préoccupations particulières de plusieurs entreprises ayant recours aux affectations internationales (ALSTOM, 2004; GMAC, 2007). L'adaptation des pratiques de mobilité en fonction des considérations individuelles (et familiales) est donc un enjeu important dont plusieurs organisations doivent tenir compte pour attirer les meilleurs ressources (GMAC,2007).

CONCLUSION

Ce mémoire vise à mieux comprendre les raisons pour lesquelles des employés œuvrant dans le domaine de l'ingénierie-construction acceptent ou refusent une offre d'affectation internationale. Cette étude se démarque par le fait qu'elle s'attarde sur la décision réelle d'accepter ou non une affectation internationale plutôt que l'intention d'en effectuer une.

Nous avons constaté que l'âge et l'ancienneté sur le marché du travail ont une influence significative dans l'acceptation d'une A.I. De plus, sept pratiques de mobilité exercent également une influence significative dans cette décision, soit : informer régulièrement et suffisamment des orientations stratégiques de l'organisation, offrir un plan de carrière pour le retour, expliquer l'importance stratégique des affectations internationales, expliquer comment l'expérience à l'étranger peut servir les plans stratégiques de l'organisation, offrir une provision financière pour couvrir les coûts de déménagement et d'assurance des effets personnels, offrir de la formation interculturelle avant l'expatriation ainsi que favoriser l'adaptation en mettant l'expatrié en contact avec des employés d'expérience dans le pays d'accueil. Par contre, aucune condition d'affectation ne s'est avérée significative dans la décision d'accepter une affectation internationale.

Enfin, il semble qu'une entreprise puisse favoriser l'acceptation d'un employé face à une affectation internationale en modifiant certaines pratiques de mobilité. Ainsi, en adaptant ses pratiques aux besoins et intérêts des candidats à une affectation internationale, l'organisation peut favoriser l'acceptation d'une telle offre. Ce constat concorde avec les préoccupations particulières de plusieurs entreprises ayant recours aux affectations internationales (ALSTOM, 2004; GMAC, 2007). L'adaptation des pratiques de mobilité en fonction des considérations individuelles (et familiales) est un enjeu important dont plusieurs organisations doivent tenir compte pour attirer les meilleurs ressources (GMAC, 2007). Ainsi, il serait intéressant d'étudier comment les entreprises s'assurent de connaître et de répondre aux besoins individuels des candidats à une affectation internationale.

BIBLIOGRAPHIE

- Adler, N.J. (1984a). "Women Do Not Want International Careers: And Other Myths about International Management" *Organizational Dynamics*, vol. 13, no. 2, p.66-79.
- Adler, N.J. (1984b). "Women in International Management: Where are they?" *California Management Review*, vol. 26, no. 4, p.78-89.
- Adler, N.J. (1986). "Do MBA's Want International Careers?" *International Journal of Intercultural Relations*, p.277-299.
- ALSTOM. (2004). "ALSTOM provides training for expatriates and families, in order to prevent cultural shock"
- Anderson, J.C., Milkovick, G.T. et Tsui, A. (1981). "A Model of Intraorganizational Mobility" *Academy of Management Review*, vol. 6, no. 4, p.529.
- Argote, Linda, McEvily, Bill. et Reagans, Ray. (2003). "Managing knowledge in organisations: An interactive framework and review of emerging themes" *Management Science Linthicum*: vol. 49, no. 4, p. 571.
- Aycan, Z., (1997). "Expatriate adjustment as a multifaceted phenomenon: individual and organizational level predictors" *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 8, no. 4, (août).
- Bartlett, C., et Ghoshal, S. (1989). "Managing Across Borders: The Transnational Solution" Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Bartlett, C., et Ghoshal, S. (1992). "Transnational management" Boston: Irwin.

- Baruch, Y., et Altman, Y., (2002). "Expatriation and Repatriation in MNC's: A Taxonomy" *Human resource Management*, vol. 41, no. 2, p.239-259.
- Black, J.S. (1988). "Work Role Transitions: A Study of American Expatriate Managers in Japan" *Journal of International Business Studies*" vol. 19, p.277-293.
- Black, J.S. (1992). "Coming home: The relationship of expatriate expectations with repatriation adjustment and job performance" *Human Relations*, vol. 45, p.177-192.
- Black, J.H., Gregersen, H.B., Mendenhall, M.E. et Stroh, L.K. (1999). "Globalizing People through International Assignments" Addison-Wesley Publishing, Reading, MA.
- Beye, Amineta B. (2005). "Développement du leadership international dans les multinationales: les effets des programmes de mobilité internationale" *Mémoire de maîtrise, École des Relations Industrielles*.
- Bonache, J.; Brewster, C. et Suutari, V. (2001). "Expatriation: A Developing Research Agenda" *Thunderbird International Business Review*, vol.43, no.1, p.3-20
- Bonache, J. (2005). "Job satisfaction among expatriates, repatriates and domestic employees: The perceived impact of international assignments on work-related variables" *Personnel Review*, vol.34, no.1, p.110.
- Bollinger, Audrey S et Smith, Robert D. (2001). "Managing organizational knowledge as a strategic asset" *Journal of Knowledge Management*, Kempston vol. 5, no. 1, p.8-18.

- Borstorff, Patricia C. et Ass. (1997). "Who'll Go? A Review of Factors Associated with Employee Willingness to Work Overseas" *Human Resource Planning* vol. 20, no. 3.
- Brett, Jeanne M. et Reilly, Anne H. (1988). "On the Road Again : Predicting the Job Transfert Decision" *Journal of Applied Psychology*, vol. 73, no. 4, p.614-620.
- Brett, Jeanne M. et Stroh, Linda K. (1995). "Willingness to relocate internationally" *Human Resource Management*, Fall 1995 p.405-424.
- Brett, Jeanne M, Stroh, Linda K, Reilly, Anne H. (1990). "Impact of Societal Shifts and Corporate Changes on Employee Relocation" Washington DC: Employee Relocation Concil.
- Brett, J., Stroh, L. et Reilly, A.H. (1993). "Pulling up roots in the 1990s: Who's willing to relocate?" *Journal of Organizational Behaviour*. vol. 14, no.1 p. 49.
- Brett, Jeanne M et Werbel, J.D. (1980). "The effect of job transfer on employees and their families (Research report). Washington, DC: Employee Relocation Council.
- Caliguiri, P. (2000). "The big five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance" *Personnel Psychology* , vol. 53, no. 1 p.67-89.
- Caliguiri, P. (2006). "Developing global leaders" *Human Resource Management Review*, vol. 16 p.219-228.

- Caligiuri, P. et Di Santo, V. (2001). "Global competence: what is it, can it be developed through global assignments?" *Human Resource Planning*, vol.24, no.3, p.27-35.
- Caligiuri, P.; Joshi, Aparna et Lazarova, Mila. (1999). "Factors influencing the adjustment of women on global assignments" *The International Journal of Human Resource Management*. vol. 10, no. 12 p.163-179.
- Caligiuri, P; Colakoglu, S. (2007). "A strategic contingency approach to expatriate assignment management" *Human Resource Management Journal*. vol. 17, no. 4, p.393-410.
- Cascio, W.F. (1981). "Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits. McGraw-Hill International Editions cites 'When the Overseas Executive Comes Home". *Management Review*, vol. 70, no. 8, p. 53-4.
- Dolan, S., Saba T., Schuler R. (2002). "La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles", 3^{ème} édition, Édition du renouveau pédagogique, Montréal.
- Dowling, P.J., D.E. Welch, Schuler, R.S. (1999a). "International Human Resource Management: Managing People in Multinational Context", 3rd Edition. Cincinnati: South-Western college Publishing, Cincinnati, OH.
- Dowling, P.J., Schuler, R.S., Welch, D.E., (1999b). "International Human resource Management." South-Western College Publishing.

- Downes, M. and Thomas, A.S. (1999). "Managing overseas assignments to build organizational knowledge." *Human Resource Planning Journal*, vol.22, no4.
- Dunning, John H (1993). "The Globalization of Business". Routledge, London.
- Dunning, John H (1995). "Multinational Enterprises and the global Economy". *Administrative Science Quarterly*. Ithaca: vol. 40, no. 1; p. 189
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. et Lynch, P. (1997). "Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction". *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, no. 5, p.812-820.
- Ekstrom, J., (1999). "Out of sight, out of mind, out the door: Helping expatriates cope with work-life issues". *ACA News*, p.18-21.
- Evans, P., Pucik, V. et Barsoux, J.-L. (2002). "The Global Challenge, Frameworks for International Human Resource Management". McGraw-Hill, New-York, NY.
- Feldman, D.C. et Thomas D.C. (1992). "Career Management Issues Facing Expatriates". *Journal of international Business Studies*. vol. 23, p.271-293.
- Fish, Allan. (1996). "What motivates Australian business managers to undertake expatriate appointments in East Asia?". *Career Development International*. vol. 1, no. 7, p.34-43.
- Forster, Nick. (1997). "The persistent myth of high expatriate failure rates': a reappraisal". *International Journal of Human Resource Management*. vol. 8, no. 4 (août).

- Forster, Nick. (2000). "The myth of the international manager". *International Journal of Human Resource Management*. vol.11, no.1. p.126-142.
- Gabarro, J.J. et Athos, J. (1976). "Interpersonal Relations and Communications", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Glanz, Lyn. (2003). "Expatriate stories: A vehicle of professional development abroad?", *Journal of Managerial Psychology*, vol.18, no.3, p.259.
- GMAC Global Relocation Service, National Foreign Trade Council (NFTC) & SHRM Global Forum. 2003 "Global Relocation Trends: 2002 Survey Report"
- GMAC Global Relocation Service, National Foreign Trade Council (NFTC) & SHRM Global Forum. 2006 "Global Relocation Trends: 2005 Survey Report"
- GMAC Global Relocation Service, National Foreign Trade Council (NFTC) & SHRM Global Forum. 2007 "Global Relocation Trends: 2006 Survey Report"
- GMAC Global Relocation Service, National Foreign Trade Council (NFTC) & SHRM Global Forum. 2008 "Global Relocation Trends: 2008 Survey Report"
- Gould, Sam et Penley, Larry E. (1985). "A study of the correlates of the willingness to relocate" *Academy of management journal*. vol. 28, no. 2, p.472-478.

Gouvernement du Canada. (2005). "L'économie canadienne à votre portée".
<http://canadianeconomy.gc.ca/francais/economy/globalization.html>

Gowan, Mary A. (2004). "Development of the recruitment value proposition for geocentric staffing" *Thunderbird International Business Review*. vol.46, no. 6, p.687-708.

Gregersen, H. B., (1992). "Commitments to a Parent Company and a Local Work Unit During Repatriation" *Personnel Psychology*. vol.45, no. 1, p.29-55.

Gregersen, H. B. et Black, J. S. (1992). "Antecedents to Commitment to a Parent Company and a Foreign Operation" *Academy of management journal* vol. 35, no. 1 p.65-91.

Gregersen, H. B., Morrison, A.J. et Black, J. S. (1998). "Developing Leaders for the Global Frontier" *Sloan Management Review*, Fall.

Harland, L. (2005) "Expatriate Selection: Evaluating the Discriminant, Convergent, and Predictive Validity of Five Measures of Interpersonnal and Intercultural competence." *Journal of Leadership & Organizational Studies*. January 2005.

Harvey, M. G. (1989). "Repatriation of Corporate Executives: An Empirical Study." *Journal of International Business Studies*. vol. 20, p.131-144.

Harvey, M. (1996). "Addressing the Dual-Career Expatriation Dilemma" *Human Resource Planning*, vol. 19, no. 4, p.18-39.

- Harvey, M. et Milorad N. (2002). "The role of political competence in global assignments of expatriate managers". *Journal of International Management*. vol. 8. no. 4, p.389-406.
- Harzin. A-W. (1995). "The persistent Myth of High Expatriate Failure Rates" *International Journal of Human Resource Management*. vol.6, no. 2, p.457-474.
- Hofstede, Geert. (1992). "Cultural Dimensions in People Management: the socialization perspective", *Globalizing Management: Creating and leading the competitive organisation*, p.139-158.
- Howard, C.G. (1992). "Profile of the 21st Century Expatriate Manager. " *HR Magazine*, June, p.93-100.
- Keating, M. et Thompson, K. (2004). "International human resource management: overcoming disciplinary sectarianism". *Employee Relations*. vol. 24, no. 6, p.595.
- Kidger, Peter J. (2002). "Management structure in multinational enterprises: Responding to globalisation". *Employee Relations*, vol.24, no.2, p.69.
- Kho, Elaine C. (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. May.
- Kohonen, Eeva. (2005). "Developing global leaders through international assignments: An identity construction perspective", *Personnel Review*. vol. 34, no. 1, p.22.

- Lowes, Kevin B.; Downes, Meredith et Kroeck Galen. (1999). "The impact of gender and location on the willingness to accept overseas assignments" *The international Journal of Human Resource Management*. vol. 10, no.12 p.223-234.
- Lowe, G., et Schellenberg, G. (2002). "Employees' basic value proposition: Strong HR strategies must address work values" *Canadian HR Reporter*. p. 18-23.
- Magnus, M. et Dodd, J. (1981). "Relocation: Changing attitudes and company policies" *Personnel Journal*, vol. 26, p. 538-548.
- Marshall, J.P. et Cooper, C.L. (1976). "The mobile manager and his wife" *Management Decision*, vol. 14, no. 4.
- McDonald, Gael M. (1993). "ET go home? The successful management of expatriate transfers" *Journal of Managerial Psychology*, vol. 8, no. 2, p.18-30.
- Mendenhall, M., Dunbar, E., et Oddou, G. (1987). "Expatriate Selection, Training, and Career-pathing: A review and Critique." *Human Resource Management*, vol. 26, p.331-345.
- Mendenhall, M. et Oddou, G. (1985) "The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review" *Academy of Management. The Academy of Management Review*, Briarcliff Manor: vol. 10, no. 2, p.39.
- Miller, Edwin L. (1973). "The international selection decision: A study of some dimensions of the selection decision process" *Academy of Management journal*, vol. 16, no. 2, p. 240-252.

Ministère des Affaires étrangères et du commerce international, (2009).

“Rapport du Canada en matière d'accès aux marchés internationaux”

<http://www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-commerciaux/cimarcami/2009/index.aspx?lang=fra>

Ministère des Affaires étrangères et du commerce international, (2003).

“L'ALÉNA : déjà dix ans : Rapport préliminaire”, (septembre), 80 pages

<http://www.dfait-maeci.gc.ca/eet/research/nafta/nafta-fr.asp> .

Nohria, N. et Ghoshal, S. (1994). “Differentiated fit and shared values:

Alternatives for managing headquarters-Subsidiary relations.” *Strategic Management Journal*, vol. 15, p.491-502.

O’Sullivan, Sharon L.; Appelbaum, Steven H. et Abikhzer, Corinne. (2002).

“Expatriate management ‘best practices’ in Canadian MNCs: a multiple case study” *Career Development International*. vol. 7, no. 2, p.79-95.

Perlmutter, H. (1969). “The tortuous evolution of the multinational

corporation”, *Columbia Journal of World Business*, vol.4, p.9-18.

PricewaterhouseCoopers’. (1999) “International assignments European Policy

et Practice Key Trends 1999/2000”, PricewaterhouseCoopers, London.

PricewaterhouseCoopers’. (2000). “Managing A Virtual World”,

PricewaterhouseCoopers, London.

Pucik, Vladimir et Saba, Tania. (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, p.40-54.

- Robinson, Sandra L. (1996). "Trust and Breach of the Psychological Contract". *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, no. 4 (December), p.574-599.
- 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.
- Saba, T.; Haines, V.; Waxin M.-F. et Dupuis M.-J. (2003), Questionnaire sur la volonté d'accepter une affectation internationale.
- Saba, T. (2001). "La GRH dans les entreprises multinationales: une réalité complexe et des exigences nouvelles", *Effectif*, vol. 4, no. 1, pp.22-30.
- Saba, T. et Chua, R (1999). "Une carrière internationale : Difficultés d'adaptation et pratiques de gestion", *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 5, no.1-2.
- Saba, T. et Chua, R (1999b). "Gérer la mobilité internationale : problèmes de rapatriement et efficacité des pratiques de gestion", *Management international*, vol. 3, no.2.
- Saba, T. et Haines, V. (2002). "Des cadres prêts à accepter une affectation internationale : une question de profil ou de pratiques incitatives", *Gestion*, vol.27, no.1.
- Saba, T et Vallée, G (2000). "Gérer la mobilité internationale des cadres : des aspects juridiques à ne pas ignorer", *Gestion*, vol.25, no.1, printemps 2000, p.23-31.

Scullion, H et Collings, D (2006). "Global Staffing", Routledge, p.216

Selmer, Jan. (2001). "Expatriate Selection: Back to Basics?". The international Journal of Human Resource Management, vol. 12, p.1219-1229.

Stephens, G.K. et Black S. (1991). "The impact of spouse's career orientation on managers during international transfers", Journal of Management Studies, vol. 28, no. 4, p.417-428.

Stamper, Christina L. et Johlke, Mark C. (2003) "The Impact of Perceived Organizational Support on the Relationship Between Boundary Spanner Role Stress and Work Outcomes" Journal of Management, vol. 29, no. 4

St-Onge, Sylvie; Magnan, Michel; Prost, Corinne et Biouele, Suzy-Philippe. (2002). "Gérer la rémunération dans un contexte de mobilité internationale: l'art de jongler avec différentes perspectives", Gestion, vol.27, no.1, printemps.

Tahvanainen, M. (2000). "Expatriate performance management : the case of Nokia Telecommunications ", Human Resource Management, vol. 39, no.2, p. 267.

Tharenou, P. (2002). "Receptivity to Careers in International Work-Abroad and at Home", Australian Journal of Management, vol.27.

Tung, Rosalie L. (1987). "Expatriate Assignments: Enhancing Success and Minimizing Failure" Academy of management Executive, vol. 1, no. 2, p.117-126.

- Tung, Rosalie L. (1988). "Career Issues in International Assignments" *The Academy of Management Executive*, vol. 2, no. 3, p.241-244.
- UNCTAD. United Nation Conference on Trade and Development. (2005). *World investment report 2005, "Transnational Corporation and the Internationalization of R&D"*
- Veiga, John F. (1983). "Mobility Influences during managerial career stages" *Academy of Management Journal*, vol. 26, no. 1, p.64-85.
- Vroom, V.H. (1964). "Work and Motivation" New York: Wiley.
- Wan, David; Hui, Tak K. et Tiang, Linda. (2003). "Factors affecting Singaporeans' acceptance of international postings", *Personnel Review*, vol.32, no. 6, p.711.
- Waxin, M-F et Panaccio, A. (2005). "Cross-cultural training to facilitate expatriate adjustment: it works!", *Personnel Review*, vol. 34, no. 1, p.51.

ANNEXE 1

QUESTIONNAIRE SUR L'ACCEPTATION D'UNE AFFECTATION À L'INTERNATIONAL

*Questionnaire
sur la décision d'accepter ou de refuser une
affectation internationale*

Équipe de recherche

Tania Saba, Ph.D. Université de Montréal
Benoit Pouliot, candidat M.Sc., Université de Montréal

Afin d'alléger le texte, la forme masculine est employée dans tous les énoncés. Chaque question s'adresse donc autant aux femmes qu'aux hommes.

Les données seront traitées informatiquement pour en assurer la confidentialité. Par conséquent, il sera impossible d'identifier les répondants.

© 2006

Tous droits de reproduction et de traduction réservés

Formulaire de consentement

La présente recherche a pour but d'identifier les déterminants menant à l'acceptation ou au refus d'une offre d'affectation à l'international à l'aide d'un nouveau questionnaire. Elle s'inscrit dans le cadre du mémoire de maîtrise de M. Benoit Pouliot et est dirigée par madame Tania Saba, professeure agrégée à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal.

Le questionnaire se complète en 20 minutes environ. Vos réponses demeureront anonymes et confidentielles, puisque cette étude porte sur les résultats globaux de l'ensemble des participants. Les questionnaires seront conservés sous clé à l'Université de Montréal pendant une période de cinq ans.

Votre participation serait grandement appréciée, mais sachez qu'elle est entièrement volontaire. Vous êtes libre de vous retirer sans préjudice en tout temps et sans devoir justifier votre décision. Vous n'avez qu'à retourner votre questionnaire non complété.

Je, soussigné (*nom en lettres moulées*) _____, consens à participer à cette recherche.

Signature du participant

Date

Partie I : Décision face à une offre d'affectation à l'international

1. *Quelle a été votre décision concernant la dernière offre d'affectation à l'international que l'entreprise vous a faite?*

Je l'ai acceptée 1

Je l'ai refusée 0

2. *Quel est le nom du pays auquel faisait référence votre offre d'affectation internationale?*

3. *Quelle était la durée prévue de l'affectation internationale?*

Moins de six mois 1

Six mois et plus 2

4. *Quelle était la catégorie d'emploi rattachée au poste offert en affectation?*

Technicien 1

Ingénieur 2

Gestionnaire 3

5. *Dans quelle mesure étiez-vous appelé, lors de votre affectation internationale, à jouer les rôles suivants :*

	1. Très faible importance	2. Faible importance	3. Moyenne importance	4. Forte importance	5. Très forte importance
a. Contrôle des opérations internationales.	1	2	3	4	5
b. Transfert des connaissances techniques.	1	2	3	4	5
c. Gestion des opérations.	1	2	3	4	5
d. Transmission de la culture organisationnelle.	1	2	3	4	5
e. Développement des compétences de gestion internationale.	1	2	3	4	5
f. Développement du leadership international.	1	2	3	4	5
g. Développement de nouveaux marchés.	1	2	3	4	5
h. Relever de nouveaux défis professionnels.	1	2	3	4	5
g. Coordination entre le siège social et la filiale.	1	2	3	4	5

6. *Quel était l'écart, en pourcentage, entre votre salaire et celui offert dans le cadre de l'affectation à l'international?*

_____ %

7. *Indiquez les pratiques de mobilité qui ont été offertes/utilisées, et ensuite celles que vous auriez souhaité recevoir?*

	Pratique offerte	Pratique souhaitée
a. Être régulièrement et suffisamment informé des orientations stratégiques de mon organisation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Avoir un plan de carrière planifié pour mon retour.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Me faire expliquer l'importance stratégique des affectations internationales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Me faire expliquer comment l'expérience à l'étranger peut servir les plans stratégiques de mon organisation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Bénéficier d'une allocation pour me loger.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Recevoir une indemnité pour compenser le coût de la vie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Recevoir une indemnité de transfert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Bénéficier d'une aide financière et fiscale pendant l'expatriation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. Recevoir une provision financière pour couvrir les coûts de déménagement et d'assurance de mes effets personnels.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j. Avoir des congés annuels payés afin de pouvoir retourner au Canada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k. Recevoir une allocation pour la scolarité de mes enfants.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l. Bénéficier d'une assistance pour trouver de bonnes écoles pour mes enfants.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m. Assister mon (ma) conjoint(e) pour se trouver un emploi dans le pays d'accueil.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n. Bénéficier d'une aide pour louer ou vendre mon logement au Canada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o. Aider les membres de ma famille à réintégrer notre pays d'origine après l'expatriation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
p. Bénéficier d'une aide domestique.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
q. Recevoir de la formation interculturelle avant l'expatriation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
r. Bénéficier d'une assistance pour trouver un logement dans le pays d'accueil.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
s. Pouvoir compter sur des employés d'expérience dans le pays d'accueil pour favoriser mon adaptation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
t. Recevoir des explications sur les aspects positifs et négatifs du pays d'accueil.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Quelle importance accordez-vous à chacun des facteurs suivants dans votre décision d'accepter une affectation internationale?

1. Très faible importance 2. Faible importance 3. Moyenne importance 4. Forte importance 5. Très forte importance					
a. Vivre le prestige d'un emploi international.	1	2	3	4	5
b. Obtenir une hausse de salaire.	1	2	3	4	5
c. Obtenir un meilleur emploi à l'étranger.	1	2	3	4	5
d. S'attendre à un avancement de carrière au retour.	1	2	3	4	5
e. Avoir la possibilité d'avoir une carrière dans un pays étranger.	1	2	3	4	5
f. Relever de nouveaux défis professionnels.	1	2	3	4	5
g. Découvrir une autre culture.	1	2	3	4	5
h. Voyager.	1	2	3	4	5
i. Relever le défi de vivre dans un nouvel environnement.	1	2	3	4	5

9. Les énoncés suivants correspondent à des difficultés qui sont associées à la mobilité. Veuillez indiquer dans quelle mesure vous anticiperiez devoir faire face à ces difficultés.

1. Dans une très faible mesure 2. Dans une faible mesure 3. Dans une certaine mesure 4. Dans une forte mesure 5. Dans une très forte mesure					
a. Quitter ses anciens amis.	1	2	3	4	5
b. Être séparé(e) de son conjoint(e) pendant la période de déménagement.	1	2	3	4	5
c. Être en mesure de subvenir à ses besoins financiers.	1	2	3	4	5
d. Trouver une nouvelle maison.	1	2	3	4	5
e. Craindre que les enfants ne s'adaptent pas au nouveau milieu de vie.	1	2	3	4	5
f. Le fait de déménager.	1	2	3	4	5
g. Se faire de nouveaux amis.	1	2	3	4	5
h. Trouver un emploi pour le conjoint.	1	2	3	4	5
i. Vendre la maison.	1	2	3	4	5
j. Craindre que le conjoint ou la conjointe ne s'adapte pas à son nouvel emploi.	1	2	3	4	5

10. Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en désaccord ou en accord avec les énoncés suivants.

1. Totalemment en désaccord 2. En désaccord 3. Ni en désaccord, ni en accord 4. En accord 5. Totalemment en accord					
a. Les conjointes devraient être prêtes à déménager pour l'avancement de la carrière de leur conjoint.	1	2	3	4	5
b. Il est avantageux pour les enfants de déménager d'un endroit à l'autre.	1	2	3	4	5
c. Un emploi qui nécessite des déménagements fréquents est difficile pour la relation de couple ou pour le mariage.	1	2	3	4	5
d. Refuser un transfert a des incidences négatives sur la carrière.	1	2	3	4	5
e. Plusieurs bons employés quittent leur organisation au lieu d'accepter un	1	2	3	4	5

1. Totalemment en désaccord 2. En désaccord 3. Ni en désaccord, ni en accord 4. En accord 5. Totalemment en accord					
transfert.					
f. Les conjoints devraient être prêts à déménager pour l'avancement de la carrière de leur conjointe.	1	2	3	4	5
g. Un transfert est une occasion de développement de carrière.	1	2	3	4	5
h. La mobilité a des incidences négatives sur le développement social des enfants.	1	2	3	4	5
i. Les transferts fournissent des opportunités de relever de nouveaux défis.	1	2	3	4	5
j. La mobilité est une expérience de croissance.	1	2	3	4	5
k. Je souhaite pouvoir m'établir quelque part à plus long terme.	1	2	3	4	5

11. Dans quelle mesure êtes-vous en désaccord ou en accord avec les énoncés suivants?

1. Totalemment en désaccord 2. En désaccord 3. Ni en désaccord, ni en accord 4. En accord 5. Totalemment en accord					
a. Mon organisation se soucie de mes opinions.	1	2	3	4	5
b. Mon organisation se soucie réellement de mon bien-être.	1	2	3	4	5
c. Mon organisation considère fortement mes buts et mes valeurs.	1	2	3	4	5
d. Mon organisation me pardonnerait une erreur involontaire.	1	2	3	4	5
e. Lorsque j'ai un problème, un support est disponible de la part de mon organisation.	1	2	3	4	5
f. Si l'occasion se présentait, mon organisation profiterait de moi.	1	2	3	4	5
g. Mon organisation est prête à m'aider si j'ai besoin d'une faveur spéciale.	1	2	3	4	5
h. Mon organisation démontre très peu d'intérêt envers moi.	1	2	3	4	5

12. Quel est le principal élément organisationnel qui a motivé votre décision d'accepter ou de refuser une affectation à l'international et pourquoi?

Partie II : Profil des répondants

13. *Quel est votre âge?* _____ *ans*

14. *Quel est votre sexe?*

Féminin 1

Masculin 2

15. *Veillez indiquer votre lieu de naissance :*

Québec 1

Ailleurs au Canada 2

Autre, spécifiez : _____

16. *Quel est votre niveau de scolarité?*

Diplôme d'études secondaires 1

Diplôme d'études collégiales 2

Certificat universitaire 3

Baccalauréat 4

Maîtrise 5

Doctorat 6

17. *Quelle est votre catégorie d'emploi?*

Technicien 1

Ingénieur 2

Gestionnaire 3

18. *Combien d'années d'expérience possédez-vous?* _____ *ans*

19. Combien d'affectations internationales avez-vous eu l'occasion d'effectuer depuis que vous êtes sur le marché du travail?

A. Nombre _____

B. Durée totale _____ans _____mois

20. Quel type de situation correspond le mieux à l'organisation de votre ménage au moment de l'offre d'affectation à l'international?

- | | | |
|--|--------------------------|---|
| Personne vivant seule dans le ménage | <input type="checkbox"/> | 1 |
| Couple sans enfant | <input type="checkbox"/> | 2 |
| Famille monoparentale | <input type="checkbox"/> | 3 |
| Couple avec enfant(s) issu(s) de l'union actuelle des conjoints seulement | <input type="checkbox"/> | 4 |
| Couple avec enfant(s) issu(s) de l'union actuelle des conjoints et avec enfant(s) issu(s) de l'union précédente de l'un ou l'autre des conjoints | <input type="checkbox"/> | 5 |
| Couple avec enfant(s) issu(s) de l'union précédente de l'un ou de l'autre des conjoints et sans enfant issu de l'union actuelle des conjoints | <input type="checkbox"/> | 6 |
| Colocataires | <input type="checkbox"/> | 7 |
| Autre, précisez : _____ | <input type="checkbox"/> | 8 |

21. Combien aviez-vous d'enfants au moment de l'offre d'affectation internationale?

_____enfants

Si 0, passez à la question 23

22. Combien d'enfants dont l'âge se situe dans les catégories suivantes étaient appelés à vous accompagner lors d'une affectation internationale?

Moins de 5 ans _____

4 à 15 ans _____

16 ans et plus _____

23. Aviez-vous un conjoint au moment de l'offre d'affectation internationale?

Oui 1

Non 0

Si **non**, passez à la question 29

24. Quel était l'âge de votre conjoint à ce moment?

_____ans

25. De quel sexe est votre conjoint?

Féminin 1

Masculin 2

26. Dans quelle mesure étiez-vous satisfait de votre mariage ou relation de couple?

Totalement insatisfait 1

Insatisfait 2

Ni insatisfait, ni satisfait 3

Satisfait 4

Totalement satisfait 5

27. Comment décririez-vous l'orientation de carrière de votre conjoint(e)?

Il/elle considère son emploi comme un travail plutôt que comme une carrière

Oui 1

Non 0

28. Parmi les énoncés suivants, lequel exprimerait le mieux l'intention de votre conjoint(e) d'accepter ou de ne pas accepter de vous accompagner dans votre affectation à l'international?

- Il ou elle était certainement prêt(e) à accepter une relocalisation à l'international. 1
- Il ou elle était prêt(e) à accepter une relocalisation à l'international sous certaines conditions. 2
- Il ou elle était prêt(e) à accepter une relocalisation à l'international
s'il ou elle avait ressenti des pressions. 3
- Il ou elle n'était pas prêt(e) à accepter une relocalisation à l'international sous aucun prétexte. 4

29. Quel énoncé exprime le mieux votre intention d'accepter ou de ne pas accepter une affectation à l'international au moment de l'offre?

- J'étais prêt à accepter une affectation à l'international dans n'importe quel pays. 1
- J'étais prêt à accepter une affectation à l'international sous certaines conditions. 2
- J'étais prêt à accepter une affectation à l'international seulement sous la pression
de mon employeur. 3
- Je n'étais pas prêt à accepter une affectation à l'international sous aucun prétexte. 4

30. Quel est le principal élément personnel qui a motivé votre décision d'accepter ou de refuser une affectation à l'international et pourquoi?
