

Université de Montréal

Les différences entre les hommes et les femmes gestionnaires quant à  
l'intention d'accepter une affectation internationale

par  
Karine Rancourt

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 Maîtrise ès sciences (M.Sc.)  
en relations industrielles

décembre 2003

©Karine Rancourt



HD

4815

U54

2004

V.016



## AVIS

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

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

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

## NOTICE

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

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

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

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

Les différences entre les hommes et les femmes gestionnaires quant à  
l'intention d'accepter une affectation internationale

présenté par :

Karine Rancourt

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Pierre Durand  
président-rapporteur

Tania Saba  
directrice de recherche

Marie-Thérèse Chicha  
membre du jury

## Résumé

Ce mémoire traite du problème de la rareté des femmes dans la gestion internationale; problème sur lequel de nombreuses études se sont penchées. Il s'attache dans un premier temps à identifier les facteurs qui influencent l'intention des hommes et des femmes gestionnaires à accepter une affectation internationale. Dans un deuxième temps, les facteurs qui contribuent à expliquer les différences caractérisant les femmes gestionnaires et pouvant influencer leur intention de s'expatrier sont étudiés.

Les résultats de notre recherche se basent sur une enquête effectuée auprès de 324 hommes et femmes gestionnaires ayant gradué du diplôme de maîtrise en administration des affaires (MBA) d'une même université canadienne au cours des dix dernières années.

Nos résultats montrent que les femmes gestionnaires ont moins l'intention d'accepter une affectation internationale que les hommes, lorsque des pays spécifiques sont mentionnés. Ensuite, aucune différence significative entre les hommes et les femmes gestionnaires ayant des enfants n'est retenue quant à l'intention d'accepter une affectation en fonction des pays. De plus, nos résultats indiquent que les hommes gestionnaires dont les conjointes considèrent leur emploi comme un travail plutôt que comme une carrière, ont davantage l'intention d'accepter une affectation internationale que les hommes gestionnaires dont les conjointes considèrent leur emploi comme une carrière plutôt que comme un travail. Par ailleurs, il faut préciser que cette relation n'est pas significative pour les femmes gestionnaires. Finalement, il apparaît que les pratiques et politiques d'expatriation influencent peu l'intention des hommes et des femmes gestionnaires d'accepter une affectation internationale en fonction des pays. Par contre, les femmes gestionnaires ont davantage l'intention d'accepter des affectations internationales si elles peuvent avoir recours à des pratiques et politiques organisationnelles de mobilité internationale liées au support de carrière et au support familial.

**Mots clés :** différences entre les hommes et les femmes, femmes, intention de s'expatrier, affectations internationales, gestionnaires, employés expatriés, pays de l'affectation, politiques d'expatriation

## Summary

Our research examines the problem of the rarity of women in international management. Our first objective is to identify factors that influence the willingness of men and women managers to accept international assignments. Our second objective is to identify the factors that contribute to explain the differences between men and women in explaining their willingness to relocate internationally.

Our research is based on 324 men and women managers who have obtained a master in business administration (MBA) during the last ten years from a Canadian university.

Our results show that women managers are less willing to accept an international assignment than men, when specific countries are mentioned. Next, no significant difference between men and women managers who have children have been found as for their willingness to accept an assignment according to countries. Our results also show that men managers living with a spouse that considers their job more like work than a career, are more willing to accept an international assignment than men managers who have spouses that consider their job like a career. It is also important to specify that this association is not significant for women managers. Finally, it appears that organizational practices and policies of international mobility do not influence greatly the willingness of men and women managers to accept an assignment according to countries. However, women managers are more willing to relocate internationally if they can have access to mobility practices providing to career and family support.

**Key words** : differences between men and women, women, willingness to relocate, international assignments, managers, expatriate employees, country of assignment, employment policies

## Table des matières

<b>Liste des tableaux</b> .....	<b>vii</b>
<b>Liste des figures</b> .....	<b>ix</b>
<b>Remerciements</b> .....	<b>x</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>1</b>
CHAPITRE 1 : LA REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	3
1.1 <i>Le contexte théorique</i> .....	3
1.2 <i>Les facteurs influençant l'intention des hommes et des femmes gestionnaires à accepter une affectation internationale</i> .....	5
1.2.1 La présence d'un conjoint et l'intention d'accepter une affectation internationale.....	6
1.2.2 L'intention du conjoint d'accepter une affectation internationale.....	6
1.2.3 L'orientation de carrière du conjoint et l'intention d'accepter une affectation internationale.....	7
1.2.4 La présence d'enfants et l'intention d'accepter une affectation internationale.....	8
1.2.5 Le support organisationnel et l'intention d'accepter une affectation internationale.....	9
1.3 <i>Les facteurs contribuant à expliquer les différences caractérisant les femmes gestionnaires et pouvant influencer leur intention à accepter des affectations internationales</i> .....	11
1.3.1 Les facteurs généraux influençant la participation des femmes gestionnaires à l'international.....	11
1.3.2 La théorie du conflit travail-famille.....	13
1.3.3 La théorie de la masse critique.....	14
1.3.4 Le modèle du mouvement de carrière des femmes gestionnaires senior à l'international.....	16
Phase 1 : Les circonstances antécédentes à l'affectation internationale.....	16
Phase 2 : Les circonstances pendant l'affectation internationale.....	22
Phase 3 : Les circonstances après l'affectation.....	23
1.3.5 L'influence du pays sur l'intention d'accepter une affectation internationale..	23
1.3.6 Les pratiques et politiques organisationnelles de mobilité internationale répondant le plus aux besoins des femmes.....	25
1.4 <i>Les conséquences et les implications de la rareté des femmes gestionnaires à l'international</i> .....	26
1.4.1 Les raisons pour lesquelles les organisations devraient expatrier davantage de femmes gestionnaires.....	27
1.4.2 Les avantages pour les femmes gestionnaires d'accepter des affectations internationales.....	27

CHAPITRE 2 : LA QUESTION DE RECHERCHE, LA PROBLÉMATIQUE ET LE MODÈLE D'ANALYSE .....	29
2.1 <i>La question de recherche</i> .....	29
2.2 <i>La problématique</i> .....	29
2.3 <i>Le modèle d'analyse</i> .....	31
2.3.1 <i>Le modèle conceptuel</i> .....	31
2.3.2 <i>Le modèle opératoire</i> .....	34
2.3.3 <i>Les hypothèses de recherche</i> .....	40
CHAPITRE 3 : LA MÉTHODOLOGIE .....	44
3.1 <i>Le niveau d'analyse</i> .....	44
3.2 <i>La population, l'unité d'analyse et l'échantillon</i> .....	44
3.3 <i>La méthode de collecte de données</i> .....	44
3.4 <i>L'instrument de collecte de données</i> .....	45
3.5 <i>La validité</i> .....	45
3.6 <i>Le plan d'analyse</i> .....	46
CHAPITRE 4 : LES RÉSULTATS.....	48
4.1 <i>Les caractéristiques démographiques de l'échantillon</i> .....	48
4.2 <i>La présence d'enfants</i> .....	51
4.3 <i>La présence d'un conjoint, l'intention du conjoint d'accepter une affectation internationale et l'orientation de carrière du conjoint</i> .....	53
4.4 <i>L'intention d'accepter une affectation internationale selon les pays</i> .....	56
4.5 <i>Les pratiques et politiques organisationnelles formelles de mobilité internationale</i> ..	61
4.6 <i>Les corrélations bivariées pour l'ensemble des variables incluses dans notre modèle d'analyse</i> .....	68
CHAPITRE 5 : LA DISCUSSION.....	74
5.1 <i>Le pays de l'affectation internationale</i> .....	74
5.2 <i>La présence d'enfants</i> .....	75
5.3 <i>La présence d'un conjoint</i> .....	76
5.4 <i>L'intention du conjoint d'accepter une affectation internationale</i> .....	76
5.5 <i>L'importance de la carrière du conjoint</i> .....	77
5.6 <i>Les pratiques et politiques organisationnelles formelles de mobilité internationale</i> ...	78
5.7 <i>Les enjeux pour les organisations désirant augmenter le nombre de femmes expatriées</i> .....	82
<b>Conclusion</b> .....	<b>86</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>90</b>



## Liste des tableaux

<b>Tableau I</b> : Le pays de l'affectation internationale .....	35
<b>Tableau II</b> : La probabilité d'avoir une affectation internationale.....	36
<b>Tableau III</b> : L'intention du conjoint d'accepter une affectation internationale.....	37
<b>Tableau IV</b> : L'orientation de carrière du conjoint .....	37
<b>Tableau V</b> : Les pratiques et politiques organisationnelles formelles de mobilité internationale.....	39
<b>Tableau VI</b> : Le pourcentage du sexe des répondants.....	48
<b>Tableau VII</b> : La moyenne d'âge des répondants, en années, selon le sexe .....	49
<b>Tableau VIII</b> : Le pourcentage d'âge des répondants.....	49
<b>Tableau IX</b> : La probabilité (en pourcentage), dans l'organisation actuelle, d'avoir une affectation internationale, selon le sexe des répondants.....	50
<b>Tableau X</b> : La probabilité moyenne, dans l'organisation actuelle, d'avoir une affectation internationale, selon le sexe des répondants.....	50
<b>Tableau XI</b> : La présence d'enfants, selon le sexe des répondants .....	51
<b>Tableau XII</b> : Le pourcentage du nombre d'enfants, pour l'ensemble des répondants .....	52
<b>Tableau XIII</b> : Le nombre d'enfants, par catégorie d'âge, qui accompagneraient les répondants lors de leur affectation internationale.....	53
<b>Tableau XIV</b> : La présence moyenne d'un conjoint, selon le sexe des répondants .....	53
<b>Tableau XV</b> : Le pourcentage de l'intention du conjoint d'accepter une affectation internationale, pour l'ensemble des répondants .....	54
<b>Tableau XVI</b> : La moyenne de l'intention du conjoint d'accepter une affectation internationale, selon le sexe des répondants.....	54

<b>Tableau XVII</b> : Le pourcentage des répondants qui croient que leurs conjoint(e)s considèrent leur emploi comme un travail et non comme une carrière .....	55
<b>Tableau XVIII</b> : La perception qu'ont les répondants de l'emploi de leur conjoint (conjoint qui considère son emploi comme un travail ou comme une carrière), selon le sexe des répondants	55
<b>Tableau XIX</b> : L'intention (en pourcentage) d'accepter une affectation internationale en fonction du pays de l'affectation, selon le sexe des répondants .....	56
<b>Tableau XX</b> : L'intention d'accepter une affectation internationale en fonction du pays de l'affectation, selon le sexe des répondants .....	58
<b>Tableau XXI</b> : L'intention d'accepter une affectation internationale en fonction du nombre de pays, pour l'ensemble des répondants .....	60
<b>Tableau XXII</b> : L'intention d'accepter une affectation internationale en fonction du nombre de pays, selon le sexe des répondants .....	61
<b>Tableau XXIII</b> : L'importance des pratiques et politiques organisationnelles de mobilité internationale quant à la décision d'accepter une affectation internationale, pour l'ensemble des répondants .....	62
<b>Tableau XXIV</b> : L'importance accordée aux pratiques et politiques organisationnelles de mobilité internationale, selon le sexe des répondants, dans la décision d'accepter une affectation internationale (pour les entreprises de plus de cent employés) .....	65
<b>Tableau XXV</b> : Les corrélations bivariées (R de Pearson) indiquant les variables individuelles influençant l'intention, selon le sexe des répondants, d'accepter une affectation internationale selon les pays (pour les entreprises de plus de cent employés) .....	69
<b>Tableau XXVI</b> : Les corrélations bivariées (R de Pearson) indiquant les variables organisationnelles influençant l'intention, selon le sexe des répondants, d'accepter une affectation internationale selon les pays (pour les entreprises de plus de cent employés) .....	71
<b>Tableau XXVII</b> : Les corrélations bivariées (R de Pearson) indiquant les facteurs influençant l'intention, selon le sexe des répondants, d'accepter une affectation internationale selon les pays (pour les entreprises de plus de cent employés) .....	80

## Liste des figures

<b>Figure 1 : Modèle conceptuel</b> .....	33
---	----

## Remerciements

Je considère l'accomplissement de ce mémoire comme une belle réussite personnelle. Toutefois, la réalisation de ce dernier n'aurait été possible sans le support des gens qui m'entourent.

Tout d'abord, je tiens à remercier mes parents pour qui j'éprouve énormément d'affection. Ils m'ont toujours encouragé et m'ont donné leur soutien moral et financier tout au long de mes études. Mes chers parents, je considère que je vous dois beaucoup et je vous remercie d'avoir cru en moi. Je remercie également ma sœur, qui m'a rendu de nombreux services tout au long de mon mémoire.

Je remercie particulièrement ma directrice de recherche, Tania Saba, qui a joué un rôle déterminant dans le déroulement de mon mémoire. Premièrement, son cours portant sur « les aspects internationaux des relations industrielles » a vivement suscité mon intérêt et m'a amenée à vouloir rédiger un mémoire sur la problématique de la rareté des femmes dans la gestion internationale. Je remercie donc Madame Saba d'avoir accepté de travailler avec moi en me permettant par le fait même de travailler sur un sujet qui me passionnait. Je la remercie également pour son support, son aide et sa patience tout au long de la rédaction de mon mémoire.

Ensuite, je tiens à remercier tous les professeurs de relations industrielles qui m'ont enseigné et qui m'ont transmis leurs connaissances. Je remercie aussi le personnel de soutien du département de relations industrielles, particulièrement Marjolaine Gendron, qui a su répondre à mes nombreuses interrogations au cours de ma maîtrise.

Finalement, je remercie tous les étudiants du propédeutique en relations industrielles. Je me considère choyée d'avoir fait votre connaissance et d'avoir travaillé avec vous. J'espère que nous garderons contact et que nous saurons perpétuer nos traditionnels petits soupers RI!

## Introduction

Depuis quelques années, de plus en plus de femmes accèdent à des postes de gestionnaires de haut niveau dans leur pays d'origine. Toutefois, ces améliorations ne s'appliquent pas à l'international. En effet, plusieurs études situent le nombre de femmes expatriées entre 10 et 12 %. Ces faibles pourcentages s'expliquent par différentes raisons incluant des facteurs individuels, organisationnels et socio-culturels.

Plusieurs organisations font face au problème de la rareté de la main-d'œuvre prête à accepter des affectations internationales<sup>1</sup>. Les entreprises devraient donc expatrier davantage de femmes à l'étranger; ces dernières étant souvent très compétentes et très intéressées par des carrières internationales. Pour ce faire, les organisations doivent promouvoir les avantages d'accepter une affectation internationale. Le fait de travailler à l'étranger permettra notamment aux femmes d'acquérir des habiletés interpersonnelles supérieures et de progresser à des postes plus élevés dans leur organisation.

Le but de notre recherche est d'identifier les déterminants qui différencient les hommes et les femmes gestionnaires quant à l'intention d'accepter une affectation internationale. Ce faisant, nous prendrons connaissance des variables pouvant contribuer à expliquer la faible proportion de femmes expatriées. Pour y parvenir, nous examinerons les caractéristiques individuelles et organisationnelles influençant l'intention des hommes et des femmes à accepter des affectations internationales. Les facteurs contribuant à expliquer les différences caractérisant les femmes gestionnaires et pouvant influencer leur intention de s'expatrier seront ensuite présentés.

Ce mémoire est constitué de cinq chapitres. Dans le premier chapitre, nous présenterons notre revue de la littérature. Dans le second chapitre, nous élaborerons premièrement notre question de recherche et notre problématique. Nous présenterons ensuite le modèle d'analyse de notre étude, c'est-à-dire le modèle conceptuel, le modèle opératoire et les hypothèses. Un troisième chapitre est consacré à la méthodologie de

---

<sup>1</sup> Pour les besoins de notre recherche, il est à noter que les expressions « affectation internationale » et « expatriation » signifient la même chose, soit un séjour à l'étranger dont la durée varie de deux à cinq ans.

notre recherche. Finalement, dans un quatrième chapitre, les résultats de notre étude sont examinés. Le cinquième et dernier chapitre, la discussion, vérifiera si nos hypothèses sont confirmées ou infirmées et ces dernières seront commentées à la lumière des écrits.

## **Chapitre 1 : La revue de la littérature**

Dans cette première section consacrée à une revue des écrits, nous ferons la recension des études traitant de la mobilité internationale et de ses déterminants en mettant l'accent sur les différences entre les hommes et les femmes. Dans un premier temps, nous verrons dans quel contexte a surgi la problématique de la rareté des femmes gestionnaires au plan international. Nous traiterons ensuite des facteurs pouvant influencer l'intention des hommes et des femmes gestionnaires à accepter une affectation à l'étranger; notre objectif étant de montrer que les femmes ne réagissent pas toujours de la même manière que les hommes sur certains aspects liés à la mobilité internationale. Nous terminerons ce chapitre par un examen des conséquences de la mobilité internationale en mettant l'emphase sur la pertinence d'étudier la problématique de la faible proportion de femmes gestionnaires à l'étranger.

### **1.1 Le contexte théorique**

Dans les années 1990, l'avènement de la mondialisation et l'internationalisation des marchés sont devenus des préoccupations importantes pour les organisations. Les entreprises désirant faire compétition sur les marchés internationaux ont subi les pressions exercées par la globalisation et n'ont pas eu le choix de s'adapter à cette nouvelle réalité (Borstorff, Harris, Feild et Giles, 1997; Forster, 2000). Ainsi, plusieurs compagnies ont tenté d'augmenter leur présence commerciale sur les différents continents et marchés mondiaux. De plus, des partenariats à court terme entre diverses firmes multinationales sont devenus de plus en plus communs lors de la dernière décennie du vingtième siècle. Parallèlement à cela, le nombre de femmes dans le monde de la gestion a augmenté au cours des dernières années, mais celles-ci sont surtout demeurées présentes à des niveaux de gestion junior et intermédiaire (Linehan et Walsh, 2001).

Afin d'atteindre leurs objectifs et de pouvoir être compétitives sur le plan international, les organisations ont eu besoin de constituer des bassins de gestionnaires internationaux compétents et performants prêts à être expatriés. En effet, si les gestionnaires expatriés ne réussissent pas à atteindre les objectifs de performance exigés lors de leur affectation internationale, cela peut s'avérer très coûteux pour la compagnie, mais également pour l'employé qui peut voir sa carrière prendre une mauvaise tournure

(Forster, 2000). Toutefois, de plus en plus de gestionnaires hautement qualifiés hésitent à accepter des affectations internationales ou refusent de telles affectations. Les gestionnaires peuvent refuser de s'expatrier parce qu'ils craignent que leur qualité de vie diminue suite à leur affectation internationale, par exemple parce que leur conjoint risque de ne pas se trouver d'emploi dans le pays hôte. Plusieurs gestionnaires refusent également des affectations internationales suite à des préoccupations d'ordre familial (Haines et Saba, 1999b). Les entreprises éprouvent donc de plus en plus de difficultés à recruter des candidats qualifiés prêts à s'expatrier (Harris, 1995; Borstorff, Harris, Feild et Giles, 1997; Haines et Saba, 1999a et 1999b). Une étude réalisée par le « Conference Board » (1992) indiquait que le recrutement pour des postes de gestion internationale devenait de plus en plus difficile; 25 % seulement des répondants mentionnaient que leurs gestionnaires Américains désiraient accepter des affectations internationales (Haines et Saba, 1999a et 1999b). Il est pertinent de souligner que ce problème est vécu à la fois par des entreprises japonaises, européennes et américaines (Haines et Saba, 1999a). Lorsque les employés refusent des affectations à l'étranger, ils peuvent entraver la planification des ressources humaines. Une telle décision est susceptible de nuire à la réalisation des stratégies globales et peut contribuer à la perte de contrôle et de coordination des opérations internationales (Borstorff et *al.*, 1997). Par ailleurs, les gestionnaires acceptant des affectations internationales à contrecœur vivront beaucoup plus de stress, ce qui peut augmenter les probabilités d'échec de l'expatriation.

Ainsi, malgré le phénomène de rareté de la main-d'œuvre prête à s'expatrier, les femmes gestionnaires ne sont souvent même pas considérées pour des affectations à l'étranger. Selon les études, le nombre de femmes gestionnaires expatriées est de loin inférieur à celui des hommes gestionnaires expatriés. À ce sujet, Harris (1995) mentionne que le problème provient soit des organisations qui n'utilisent pas leur bassin potentiel de talent lorsqu'elles sélectionnent des individus pour des affectations internationales, ou des femmes gestionnaires qui, d'une certaine façon, s'éliminent elles-mêmes de ces postes. Quoi qu'il en soit, les entreprises d'aujourd'hui ont un nouveau défi à relever, celui d'encourager les femmes gestionnaires à accepter des affectations à l'étranger (Haines et Saba, 1999a). Cependant, les choses ne sont pas aussi faciles qu'elles le paraissent, car les femmes gestionnaires ont des besoins différents de ceux de leurs collègues masculins et par conséquent, des facteurs différents de ceux des hommes



peuvent influencer leur intention d'accepter des affectations internationales (Hill et Tillery, 1992).

### **1.2 Les facteurs influençant l'intention des hommes et des femmes gestionnaires à accepter une affectation internationale**

Dans cette section, nous traiterons des facteurs pouvant avoir un impact sur l'intention d'accepter une affectation internationale et ce, en faisant la distinction entre les hommes et les femmes gestionnaires lorsqu'il sera possible de le faire. Nous commencerons en considérant une question importante, à savoir si les hommes et les femmes sont autant intéressés par une affectation internationale. Nous poursuivrons ensuite en vérifiant si différents facteurs, notamment la présence d'un conjoint, la présence d'enfants et le support organisationnel, ont un impact sur l'intention des hommes et des femmes gestionnaires d'accepter une affectation internationale.

Tout d'abord, une question qui nous intéresse est celle de savoir si les hommes et les femmes gestionnaires ont autant l'intention d'accepter des affectations internationales. Une étude réalisée par Adler (1984a) auprès d'étudiants et d'étudiantes au diplôme de MBA dans des universités réputées au Canada, aux États-Unis et en France, cherchait à vérifier si les hommes et les femmes avaient autant l'intention d'accepter une affectation à l'étranger. Les résultats de cette recherche indiquaient que les réponses des hommes et des femmes ne démontraient aucune différence basée sur le sexe dans leur intention de poursuivre des affectations et des carrières internationales (Adler, 1984a). Ainsi, selon cette étude, les femmes sont autant intéressées que les hommes à poursuivre une carrière à l'étranger; la majorité des hommes et des femmes étudiants au diplôme de MBA étant intéressés par la gestion internationale. Par ailleurs, une minorité a déclaré être prête à accepter dans l'immédiat une affectation à l'étranger. Il est toutefois important de noter que comparativement aux femmes, les hommes voyaient beaucoup plus de récompenses organisationnelles à poursuivre une carrière internationale, notamment plus de reconnaissance, un statut et un salaire plus élevés et une progression de carrière plus rapide (Adler, 1984a).

### 1.2.1 La présence d'un conjoint et l'intention d'accepter une affectation internationale

Toujours selon Adler (1984a), alors que la majorité des hommes expatriés sont mariés, plus de la moitié des femmes gestionnaires expatriées sont célibataires. Il est important de mentionner que la plupart des femmes expatriées qui sont mariées ont des époux qui ont également une carrière (Adler, 1984a). Ainsi, les résultats de l'étude d'Adler (1984a) montrent que les répondants mariés étudiants au diplôme de MBA étaient légèrement moins intéressés par des carrières internationales que les répondants célibataires, mais les femmes mariées n'étaient pas moins intéressées que les hommes mariés (Adler, 1984a). Borstorff et *al.* (1997) confirment ce résultat et mentionnent que les individus célibataires (hommes et femmes) auraient davantage l'intention de s'expatrier à l'international que les individus mariés. Dans un même ordre d'idées, l'hypothèse de Landau et *al.* (1992), qui supposait que les individus mariés auraient moins l'intention de s'expatrier que les individus célibataires et que cette relation serait plus forte chez les femmes que chez les hommes, a été infirmée. Selon ces auteurs, les individus mariés (hommes et femmes) n'ont pas moins l'intention que les individus célibataires d'accepter une affectation internationale et donc, les femmes mariées ont autant l'intention d'accepter une affectation à l'étranger que les hommes mariés. Toutefois, Landau et *al.* (1992) ajoutent que les femmes avaient moins l'intention que les hommes de s'expatrier pour obtenir de l'avancement de carrière ou pour répondre aux besoins de l'entreprise. Ces résultats de Landau et *al.* (1992) contredisent donc ceux d'Adler (1984a) et de Borstorff et *al.* (1997), qui indiquaient que les individus mariés avaient légèrement moins l'intention d'accepter des affectations internationales que les individus célibataires.

### 1.2.2 L'intention du conjoint d'accepter une affectation internationale

Une étude réalisée par Brett, Stroh et Reilly (1993) montre que le facteur le plus important pour prédire l'intention de s'expatrier est l'intention du conjoint de s'expatrier. Ils ajoutent que l'intention du conjoint à accepter une affectation et les attitudes de ce dernier envers une expatriation prédisent l'intention du gestionnaire à accepter ou à refuser une affectation (Brett, Stroh et Reilly, 1993). De même, Brett et Reilly (1988) et Brett et Stroh (1995) confirment ces résultats et mentionnent que l'intention du ou de la conjoint(e) de s'expatrier pour accompagner son ou sa conjoint(e) gestionnaire a une influence sur l'intention du gestionnaire de s'expatrier. Saba et Haines (2002) vont dans le même sens et ajoutent qu'il est évident que l'attitude du conjoint face à la mobilité

influence la décision d'accepter ou de refuser une expatriation et ce, autant pour les hommes que pour les femmes gestionnaires. Toutefois, cette relation ne peut être inversée et ainsi, l'intention du gestionnaire d'être expatrié n'a pas d'influence sur l'intention de son ou sa conjoint(e) d'être expatrié(e) (Brett et Stroh, 1995). En résumé, si le conjoint adopte une attitude positive envers une affectation internationale du gestionnaire, ce dernier aura tendance à être positif également. Harvey (1998) arrive à la même conclusion et souligne l'importance du conjoint accompagnateur et son impact sur l'intention de la famille de s'expatrier à l'international. Brett et *al.* (1993) concluent leur étude par une nuance intéressante. Ils affirment que leurs données indiquent clairement que c'est l'attitude du conjoint envers le déménagement, et non son sexe ou son statut d'emploi ou même la présence d'un conjoint, qui influence l'intention de s'expatrier (Brett, Stroh et Reilly, 1993).

Finalement, il semble que le profil typique des conjoints ayant l'intention de s'expatrier soit le suivant : ils sont plus âgés, bien éduqués, peuvent être une minorité visible, sont prédisposés aux bénéfices d'une expatriation, sont réceptifs à la mobilité, n'ont pas d'enfants à la maison et leur conjoint travaille pour une entreprise qui a de bonnes politiques de mobilité internationale (Brett et Stroh, 1995).

### 1.2.3 L'orientation de carrière du conjoint et l'intention d'accepter une affectation internationale

De nombreuses recherches ont abordé la question de l'influence de la carrière du conjoint sur l'intention des gestionnaires de s'expatrier. Ainsi, une étude réalisée par Brett et Stroh (1995) est arrivée à la conclusion que le genre d'emploi du conjoint n'a pas d'influence sur l'intention de ce dernier de s'expatrier à l'international. Cette étude montre que les conjoints avec des emplois professionnels et en gestion manifestent une plus grande ouverture à l'idée de s'expatrier (Brett et Stroh, 1995). De même, Brett et Werbel (1980) et Landau et *al.* (1992) ont trouvé que la variable importante était l'implication du conjoint dans son travail et non son statut d'emploi. Cette recherche de Brett et Werbel (1980), réalisée auprès d'hommes gestionnaires, montrait que les épouses qui travaillaient et qui étaient très impliquées dans leur emploi avaient significativement moins l'intention d'accepter d'éventuelles expatriations de leurs maris, comparativement aux épouses qui étaient moins impliquées dans leur emploi (Brett et Reilly, 1988; Borstorff, Harris, Feild et Giles, 1997). Ainsi, un gestionnaire dont le

conjoint a une carrière importante devrait avoir moins l'intention de s'expatrier qu'un gestionnaire dont le conjoint n'a pas une carrière importante (Landau et *al.*, 1992). Landau et *al.* (1992), ayant affirmé que la carrière du conjoint influençait négativement l'intention du gestionnaire à accepter une affectation internationale, ont trouvé que cette relation était plus forte chez les femmes. En effet, ils expliquent ce résultat par le fait qu'encore aujourd'hui, l'importance de la carrière de l'homme prédomine souvent sur celle de la femme dans les ménages. Saba et Haines (2002) confirment ces résultats et mentionnent que les femmes sont davantage préoccupées que les hommes par l'emploi de leur conjoint quand il est temps d'accepter ou non une affectation à l'étranger. Ainsi, plus le conjoint tient à sa carrière, plus il occupe un poste important et plus il sera réticent à accepter une expatriation de sa conjointe. Pour les femmes gestionnaires, le fait que le conjoint occupe un emploi a donc un effet dissuasif sur l'acceptation d'un poste à l'international (Saba et Haines, 2002). Munton (1990) va dans le même sens et affirme que les gestionnaires dont les conjoints ont leur propre carrière, ont moins l'intention de s'expatrier.

#### 1.2.4 La présence d'enfants et l'intention d'accepter une affectation internationale

De nombreux auteurs s'entendent pour dire que la présence d'enfants influence négativement l'intention des gestionnaires d'accepter une affectation internationale (Saba et Haines, 2002; Borstorff et *al.*, 1997; Brett et Stroh, 1995; Brett et Reilly, 1988; Rodgers, 1988). En effet, les résultats de l'étude de Brett et Stroh (1995) montrent que les parents hésitent à accepter des affectations à l'étranger quand ils ont des enfants à charge. Ces auteurs attribuent cette attitude des gestionnaires ayant des enfants, à la difficulté perçue de fournir une éducation adéquate à ces derniers dans un contexte international. Brett et Reilly (1988), pour leur part, se sont intéressés au nombre d'enfants à charge et à l'influence de cette variable sur l'intention d'accepter une affectation à l'étranger. Ainsi, leurs résultats montrent que le nombre d'enfants à charge diminuait l'intention des gestionnaires de s'expatrier. En effet, plus la famille est grande, plus les implications de l'expatriation sont importantes en termes de rupture du réseau social, d'interruption des activités scolaires et d'augmentation des coûts de l'expatriation (Brett et Reilly, 1988). De plus, il semble que la résistance à la mobilité soit également élevée chez les familles avec des enfants de moins de cinq ans (Saba et Haines, 2002) et/ou avec des adolescents (Borstorff et *al.*, 1997). En effet, les parents d'adolescents hésitent à s'expatrier à cause des interruptions sociales et éducationnelles qu'une

affectation implique (Borstorff, Harris, Feild et Giles, 1997). Finalement, ces auteurs confirment que les couples sans enfants ont généralement davantage l'intention de s'expatrier à l'international que les couples avec des enfants.

En ce qui a plus particulièrement trait à la situation des femmes, une étude réalisée par Rodgers (1988) a trouvé que plus de 20 % des hommes et près de 40 % des femmes avec des enfants interrogés, refusaient des emplois impliquant des affectations (Haines et Saba, 1999a). Il semble donc que la présence d'enfants affecte négativement l'intention de s'expatrier et que cette relation soit plus forte chez les femmes gestionnaires.

#### 1.2.5 Le support organisationnel et l'intention d'accepter une affectation internationale

Tout d'abord, mentionnons que les attitudes des gestionnaires envers les pratiques et politiques organisationnelles de mobilité internationale ont tendance à varier selon plusieurs facteurs. Toutefois, certains facteurs individuels ou situationnels peuvent être plus importants que d'autres (Haines et Saba, 1999b). Il est donc important pour les organisations d'identifier les facteurs liés à la carrière, à la famille ou aux finances, qui font en sorte que les gestionnaires craignent ou hésitent à accepter une affectation internationale. Par exemple, des facteurs pouvant préoccuper les gestionnaires face à l'éventualité d'une expatriation, sont le développement de carrière plus lent, la perte de revenu ou l'adaptation difficile de la famille (Haines et Saba, 1999b). Ainsi, afin de surmonter leurs craintes associées aux affectations internationales, les employés cherchent une forme de support tangible dans leurs organisations (Borstorff, Harris, Feild et Giles, 1997).

Une étude réalisée par Brett et Stroh (1995) montre que les gestionnaires et leurs conjoints auront davantage l'intention de s'expatrier à l'international si leur organisation a la réputation de fournir du support aux employés. Ces auteurs soulignent ainsi l'utilité pour les entreprises d'avoir une politique d'expatriation internationale qui facilitera la mobilité des gestionnaires et leur assurera un certain support à l'étranger. Une telle politique favorise l'intention du conjoint de s'expatrier à l'international, qui en retour affecte positivement l'intention du gestionnaire d'accepter une affectation à l'étranger (Brett et Stroh, 1995). Ajoutons que les employés ont tendance à réagir positivement aux offres de support organisationnel en modifiant leurs comportements et en

augmentant leurs efforts afin de rencontrer les buts et les objectifs de leurs entreprises (Borstorff, Harris, Feild et Giles, 1997).

Dans cette même veine, Aryee, Chay et Chew (1996) croient qu'une politique d'expatriation influence positivement l'intention d'accepter une affectation internationale. En effet, une telle politique peut aider les employés expatriés à faire face à l'incertitude et à rétablir une certaine routine dans le pays d'accueil. Toutefois, les résultats de l'étude de Aryee *et al.* (1996) indiquent que les politiques organisationnelles d'expatriation répondant aux besoins professionnels et personnels de l'employé, ne favorisent pas systématiquement l'intention d'accepter une affectation internationale. Par ailleurs, les préoccupations au pays d'accueil concernant l'adaptation et la carrière étaient positivement reliées à l'intention d'accepter une affectation internationale et ce, particulièrement dans les pays où la culture était non similaire au pays d'origine (Aryee *et al.*, 1996). Due à l'incertitude qu'engendre une expatriation dans une culture non similaire au pays d'origine, une politique d'expatriation est nécessaire pour la minimiser. Ce genre de politique influencera positivement l'intention d'accepter une expatriation dans de telles destinations.

Il est également important de mentionner que plusieurs types de pratiques organisationnelles peuvent influencer les perceptions de l'employé quant au support et à l'encouragement fourni par son entreprise et influencer par le fait même son intention d'accepter une affectation internationale (Borstorff, Harris, Feild et Giles, 1997). Il peut s'agir du support organisationnel concernant la planification de carrière, la sélection des expatriés ou la formation avant le départ. Si l'on prend l'exemple de la formation, cette dernière reflète une forme visible de support pour le succès de l'expatrié. D'autres formes de support organisationnel concernent le mentorat, les compensations financières, l'assistance à la famille et le support lors du rapatriement (Borstorff *et al.*, 1997). Ainsi, les gestionnaires ont souvent moins tendance à avoir l'intention d'accepter une expatriation s'il n'y a pas de support organisationnel explicite et formel pour la famille et le conjoint accompagnateur et ce, particulièrement pour les conjoints ayant leur propre carrière. En effet, le support destiné à la famille et au conjoint accompagnateur a été identifié comme contribuant à la satisfaction dans l'emploi, à la diminution du conflit travail/famille et au bien-être des individus dans des relations de couples à double-carrière (Harvey, 1995).

### **1.3 Les facteurs contribuant à expliquer les différences caractérisant les femmes gestionnaires et pouvant influencer leur intention à accepter des affectations internationales**

Comme nous l'avons déjà mentionné, les femmes gestionnaires réagissent différemment des hommes gestionnaires sur certaines dimensions reliées aux affectations ou aux carrières internationales. Dans cette section, nous aborderons les nombreux facteurs individuels, organisationnels et situationnels pouvant contribuer à expliquer pourquoi l'on retrouve moins de femmes au niveau de la gestion internationale. Pour y parvenir, nous présenterons d'abord certains facteurs généraux influençant la participation des femmes gestionnaires à des affectations à l'étranger en abordant la théorie du conflit travail-famille et la théorie de la masse critique (théorie du « tokenism »). Ces deux théories sont généralement abordées dans les écrits portant sur les perspectives de carrière des femmes à l'international. Ces théories seront complétées par la présentation du modèle traditionnel de mouvement de carrière des femmes gestionnaires à l'international. Nous terminerons cette section en traitant de facteurs plus précis ayant été abordés dans les écrits, notamment l'importance du pays de l'affectation et des pratiques de mobilité internationale. Ces facteurs contribuent à expliquer les différences entre les hommes et les femmes gestionnaires quant à l'intention d'accepter une affectation internationale.

#### **1.3.1 Les facteurs généraux influençant la participation des femmes gestionnaires à l'international**

La participation des femmes à des postes de gestion internationale est influencée par différents facteurs, que ce soit au niveau culturel, social, légal, économique ou politique. Parmi ces facteurs, notons le rôle changeant des femmes dans l'emploi, les barrières auxquelles font face les femmes désirant occuper des postes de gestion de niveau senior, l'impact de la ségrégation occupationnelle sur la participation des femmes à l'international et la faible progression des femmes à des niveaux hiérarchiques élevés.

Depuis les années 1950, le rôle des femmes sur le marché du travail a subi plusieurs changements. En effet, on assista à un accroissement considérable du taux de participation des femmes au monde du travail; une grande partie de cette augmentation ayant été causée par le nombre de femmes mariées qui sont entrées sur le marché du travail (Harris, 1993). Ces changements ne sont pas temporaires, mais résultent bien

d'une large gamme d'influences tels que les changements démographiques, les changements en ce qui concerne le mariage et le divorce, l'augmentation de l'éducation et les modèles sociaux qui évoluent.

Les femmes désirant atteindre des postes de gestion senior doivent surmonter plusieurs barrières avant de pouvoir y parvenir. Ce problème est présent dans divers pays et ce, malgré les différences de cultures, de sociétés, de lois, d'économies ou d'histoires politiques.

La ségrégation occupationnelle compte parmi les raisons qui influencent la participation des femmes au niveau international. Elle est surtout présente dans les pays de l'Ouest. Ainsi, des facteurs de nature socio-économique interviennent dès le début de la carrière des femmes, en les excluant des aires de pouvoir souvent nécessaires à la progression de leurs carrières. Le travail des femmes est donc souvent dévalué et caractérisé par un faible salaire, de même que par peu de pouvoir et de prestige.

Finalement, bien que de plus en plus de femmes accèdent à des postes de supervision ou de gestion au niveau junior, on constate peu de changements au niveau de la progression des femmes à des postes de gestion senior (Caligiuri et Tung, 1999; Harris, 2001). Une première explication à cette situation est *la motivation des femmes*. En effet, certains auteurs affirment que ces dernières sont souvent moins « dévouées » à leur carrière et qu'elles ont davantage peur du succès que les hommes. Toutefois, une revue des recherches portant sur ce sujet mentionne qu'il n'y a pas de différence innée, mais plutôt que les hommes et les femmes ont tendance à répondre différemment aux questions motivationnelles, dépendant des circonstances ou du contexte dans lequel les questions sont formulées (Harris, 1993).

Une deuxième explication à la faible présence des femmes au niveau de gestion senior, concerne *leur style de gestion et leur leadership*. Les femmes se demandent souvent quel style de gestion adopter, à savoir le type de gestion masculin, l'androgène ou uniquement le style de gestion féminin. D'un côté, si la direction perçoit que les femmes n'ont pas le potentiel et le leadership de gestionnaire, elles n'obtiendront pas de promotions. De l'autre côté, le fait d'adopter un style de gestion principalement masculin constitue un facteur de stress pour les femmes (Harris, 1993). Ces dernières



doivent donc trouver et adopter un style de gestion qui leur conviendra personnellement, mais qui conviendra également à leur entreprise.

*Les problèmes de perception lors du processus de sélection et d'évaluation* expliquent aussi le faible pourcentage de femmes au niveau de la gestion senior. En effet, la société émet certaines opinions ou suppositions sur les hommes et les femmes et celles-ci se répercutent sur la sélection et la promotion des gestionnaires. Ainsi, les organisations ont souvent de la difficulté à concevoir qu'une femme puisse occuper une position de pouvoir et d'autorité. Comme ces opinions sont profondément ancrées dans la société, peu de gens les remettent en cause et le système se perpétue.

Une dernière explication est *l'impact des systèmes organisationnels sur la progression de la carrière des femmes*. De nombreuses caractéristiques telles que la sous-représentation des femmes dans la gestion, le « tokenism » (théorie de la masse critique) et les opportunités de promotions inégales pour les hommes et les femmes ont évidemment une grande influence sur les comportements et les attitudes des femmes envers leurs ambitions à occuper des postes de gestion senior.

### 1.3.2 La théorie du conflit travail-famille

Tout d'abord, un modèle théorique important dans l'étude des perspectives de carrière des femmes à l'international est la théorie du conflit travail-famille. Ce conflit peut être défini comme un type de conflit inter-rôle, où certaines responsabilités liées au travail et au domaine familial sont incompatibles et ont ainsi une influence négative sur la situation au travail de l'employé (Boles, Howard et Donofrio, 2001). Plusieurs auteurs s'intéressant à la théorie du conflit travail-famille sont arrivés à la conclusion que ce type de conflit était davantage expérimenté par les femmes que par les hommes (Brough et Kelling, 2002; St-Onge et al., 1994 et Duxbury et Higgins, 1991). En effet, comme les femmes assument habituellement le rôle principal dans la vie familiale, elles éprouvent davantage de difficultés à concilier les exigences de leur travail et celles de leur famille, comparativement aux hommes (St-Onge et al., 1994). De même, il semble y avoir une association positive entre le nombre de rôles familiaux (c'est-à-dire les attentes familiales) et le conflit travail-famille (Cooke et Rousseau, 1984 et Duxbury et Higgins, 1991). À cet effet, les horaires de travail et les demandes font en sorte qu'il

peut être difficile pour les femmes de remplir leurs tâches familiales et par conséquent, augmentent le niveau de conflit travail-famille qu'elles vivent.

Ensuite, comme la vie familiale des femmes entre souvent en conflit avec leur vie au travail, cela peut avoir pour conséquence de nuire à leur carrière, entre autres en ce qui concerne les promotions et l'avancement. On peut donc supposer que le conflit travail-famille expérimenté par les femmes, peut affecter négativement la mobilité internationale de celles-ci. En effet, St-Onge et *al.* (1994) mentionnent dans leur étude, qu'un des effets négatifs des problèmes d'équilibre travail-famille est la diminution de la mobilité du personnel, par exemple le refus de promotions et de mutations. Encore une fois, comme les femmes sont davantage touchées par le conflit travail-famille, elles seront donc moins ouvertes aux opportunités d'affectations que les hommes et donc moins mobiles que ces derniers.

### 1.3.3 La théorie de la masse critique

La théorie de la masse critique, communément appelée la théorie du « tokenism » (Kanter, 1977a et 1977b), fournit un cadre théorique important pour l'étude des perspectives de carrière des femmes à l'étranger. Ainsi, le concept à la base de la théorie de la masse critique est qu'un grand groupe de dominants, dans ce cas les hommes gestionnaires, influencent le groupe de dominés, soit les femmes gestionnaires. À ce sujet, Altman et Shortland (2001) mentionnaient que les femmes qui se retrouvent minoritaires parmi des collègues masculins ont souvent un statut de « femmes seulement » et elles représentent en quelque sorte des symboles de ce que les femmes sont capables de faire. Par conséquent, ces capacités sont généralisées à toutes les femmes. Les femmes gestionnaires dans un environnement principalement masculin sont donc considérées comme des « cas tests » pour les futures femmes gestionnaires, ce qui constitue pour elles une source supplémentaire de stress (Linehan et Walsh, 2001).

Les femmes gestionnaires bénéficient parfois de l'avantage d'être perçues comme « différentes ». Elles ont une grande visibilité dans un système où le succès est largement valorisé (Altman et Shortland, 2001). Par ailleurs, les femmes gestionnaires peuvent également vivre la situation contraire et faire face à la solitude de « l'étrangère » qui s'introduit dans une culture différente de la sienne. En effet, rappelons que les femmes continuent d'être sous-représentées autant à des niveaux de

gestion senior qu'à des postes à l'international. Ces femmes gestionnaires demeurent donc minoritaires dans des environnements de travail principalement masculins. La théorie de la masse critique permet d'expliquer les raisons qui font en sorte que les expériences des femmes gestionnaires différeront de celles des hommes gestionnaires (Lyness et Thompson, 2000). Par exemple, cette théorie prédit que les femmes gestionnaires expérimenteront davantage de conséquences négatives, comme l'exclusion de réseaux informels, ce qui pourra entraver l'avancement de leurs carrières. De plus, comme les femmes doivent surmonter différentes barrières, on peut supposer que certains comportements, notamment le développement de relations interpersonnelles, seront davantage adoptés par ces dernières que par leurs collègues masculins et ce, afin de faciliter leur avancement de carrière (Lyness et Thompson, 2000).

Dans leur première étude, Lyness et Thompson (1997) ont cherché à comparer les expériences de travail et les carrières des femmes et des hommes gestionnaires, occupant des emplois comparables. Premièrement, tel que mentionné précédemment, nous avons constaté que les femmes gestionnaires faisaient face à différentes barrières selon le niveau hiérarchique où elles se situaient et même lorsqu'elles atteignaient des postes de direction, elles faisaient face à plus de barrières que leurs collègues masculins. Malgré des salaires comparables, les résultats de la première étude de Lyness et Thompson (1997) montrent que les expériences des femmes peuvent être différentes de celles des hommes. Par exemple, les femmes gestionnaires étaient moins satisfaites que les hommes gestionnaires de leurs futures opportunités de carrière. De plus, les femmes ayant atteint les niveaux hiérarchiques les plus élevés mentionnaient avoir surmonté plus d'obstacles, comme le fait de ne pas convenir à la culture organisationnelle, que les femmes gestionnaires à des niveaux inférieurs. Par ailleurs, ces différences n'étaient pas présentes chez leurs collègues masculins (Lyness et Thompson, 1997 et 2000).

En ce qui a trait à la deuxième étude de Lyness et Thompson (2000), elle cherchait à vérifier si des échantillons comparables d'hommes et de femmes gestionnaires suivaient le même cheminement de carrière dans leur ascension vers des échelons plus élevés. Les auteurs soulignent que la plupart des différences entre les hommes et les femmes sont cohérentes avec la théorie de la masse critique de Kanter (1977a et 1977b). Ainsi, les femmes gestionnaires faisaient face à davantage de barrières que les hommes au cours de l'avancement de leur carrière. En effet, quatre des

six barrières mentionnées dans leur étude étaient plus problématiques pour les femmes gestionnaires que pour les hommes gestionnaires (Lyness et Thompson, 2000). Les auteurs ont noté que les femmes gestionnaires avaient de la difficulté à s'adapter à la culture organisationnelle et étaient exclues des réseaux informels. De plus, les femmes gestionnaires avaient davantage tendance que les hommes gestionnaires à adopter des comportements pouvant faciliter leur avancement de carrière, comme le fait de développer de bonnes relations interpersonnelles (Lyness et Thompson, 2000). Les femmes ayant du succès, avaient moins tendance que les hommes ayant du succès, à avoir bénéficié du mentorat afin de faciliter leur avancement. Finalement, les expériences au travail et les carrières des hommes et des femmes gestionnaires étaient similaires, mais les hommes avaient eu davantage d'affectations internationales et les femmes avaient eu davantage d'affectations où elles n'avaient pas de relations d'autorité (Lyness et Thompson, 2000).

#### 1.3.4 Le modèle du mouvement de carrière des femmes gestionnaires senior à l'international

Une étude, réalisée par Linehan et Walsh (2000) auprès de cinquante femmes gestionnaires, cherchait à développer une compréhension du mouvement de carrière internationale des femmes dans un contexte Européen et ce, afin de mieux comprendre les barrières pouvant limiter les opportunités de carrière des femmes à l'international. Cette section examinera les différentes phases de ce modèle, tout en abordant les barrières rencontrées par les femmes lors de chacune de ces phases.

##### *Phase 1 : Les circonstances antécédentes à l'affectation internationale*

Cette première phase du modèle de mouvement de carrière des femmes à l'étranger s'attache à expliquer les circonstances qui précèdent l'affectation internationale. Elle se divise en trois stades, soit la nécessité d'avoir de l'expérience en gestion senior dans l'organisation du pays d'origine, la décision d'appliquer pour une affectation internationale et la préparation pour l'affectation internationale.

##### *a) Stade 1 : La nécessité d'avoir de l'expérience en gestion de niveau senior dans l'organisation du pays d'origine*

Étant donné que plusieurs organisations perçoivent le choix d'une femme pour une affectation internationale comme étant plus risqué que le choix d'un homme, elles

demandent aux femmes d'avoir une expérience de gestion à un niveau senior dans leur pays d'origine avant de partir à l'étranger. Cette exigence était considérée par plusieurs participantes de l'étude de Linehan et Walsh (2000) comme étant la plus difficile à braver, étant donné que plusieurs barrières persistent à entraver l'accès des femmes à des postes de niveau senior dans leur organisation.

*b) Stade 2 : La décision de poser sa candidature pour une affectation internationale*

Une fois l'expérience de gestion acquise, les femmes gestionnaires deviennent éligibles à des affectations internationales. Toutefois, ce deuxième stade est marqué par plusieurs barrières pouvant faire obstacle à la progression des femmes à des postes de gestion à l'étranger. Comme ces barrières ont été abordées par plusieurs auteurs, nous incorporerons les résultats de leurs recherches à ceux de l'étude de Linehan et Walsh (2000).

Une première barrière mentionnée par Linehan et Walsh (2000) et Linehan, Scullion et Walsh (2001) est appelée le « plafond de verre ». Ainsi, les carrières des femmes plafonnent à des stades de loin inférieurs à ceux des hommes. Même si les femmes gestionnaires sont favorables à l'idée d'accepter des affectations internationales, ces dernières se font rarement offrir de telles affectations. En effet, plusieurs gestionnaires Canadiens et Américains résistent ou hésitent à sélectionner des femmes gestionnaires pour des affectations à l'étranger et ce, pour différentes raisons. Alors que certains gestionnaires craignent la résistance des supérieurs, des subordonnés, des collègues ou des clients, d'autres croient que les femmes trouveront l'environnement international trop difficile à gérer (Adler, 1984a). De plus, plusieurs gestionnaires croient que les étrangers ont des préjugés envers les femmes et qu'ils refuseront de travailler avec elles. Certains gestionnaires Nord-Américains estiment que dans plusieurs pays, les femmes n'ayant pas un statut égal à celui de l'homme, le fait d'expatrier une femme offenserait les étrangers. Or, il est difficile d'affirmer si les étrangers ont réellement des préjugés envers les femmes expatriées et si ces préjugés limitent l'efficacité des femmes à l'international. Toutefois, dans l'une de ses études, Adler (1984a) cite les propos de journalistes mentionnant que les femmes se débrouillent extrêmement bien à l'étranger et ils attribuent ce succès à deux explications. Tout d'abord, plusieurs cultures où le monde de la gestion était traditionnellement dominé par les hommes ont, depuis quelques années,

considérablement augmenté le nombre de femmes gestionnaires dans leurs propres pays. Ensuite, même dans les pays où les femmes « locales » ne sont pas acceptées en tant que gestionnaires, notamment au Japon et en Amérique Latine, les femmes envoyées en tant que gestionnaires internationales par des organisations nord-américaines ont du succès (Adler, 1984a). Une étude plus récente, conduite par Westwood et Leung (1994) auprès de femmes gestionnaires expatriées à Hong Kong, confirmait les propos d'Adler (1987), qui mentionnait que les femmes gestionnaires expatriées sont principalement considérées comme des « étrangères » et non comme des femmes. En tant qu'« étrangères », les attentes et les réponses des locaux ressortissants à leur égard sont basées sur ce fait, plutôt que sur le sexe (Westwood et Leung, 1994). Kaminsky (2001) arrive également aux mêmes conclusions et ajoute que dans des sociétés traditionnellement dominées par les hommes, notamment le Japon et les pays Islamiques, les femmes gestionnaires étrangères sont traitées comme égales aux hommes, car on les considère comme un « troisième sexe ». Ces femmes arrivent à se faire respecter, car elles occupent de bons postes dans leur compagnie, ont fait de longues études et connaissent bien leurs produits ou les services qu'elles offrent (Kaminsky, 2001). Ces propos furent confirmés dans l'étude de Westwood et Leung (1994) qui mentionnait que près de la moitié des femmes interrogées n'avaient rencontré aucun problème relié à leur sexe au cours de leur affectation à Hong Kong. Une fois perçues comme des gestionnaires compétentes, le sexe n'avait pas d'incidence (Westwood et Leung, 1994).

Une autre barrière rencontrée par les femmes lorsqu'elles décident de poser leur candidature à une affectation internationale, est le manque d'accès au mentorat dans leur organisation. Étant donné que les femmes font face à davantage de barrières dans leur progression à des postes de gestion senior, elles ont un plus grand besoin de support psycho-social que les hommes (Linehan et Walsh, 2000). Ce besoin de support peut être comblé par des pratiques organisationnelles comme le mentorat et le réseautage. Le problème demeure que les femmes semblent accéder plus difficilement que les hommes à ces formes de support, ce qui peut particulièrement nuire à celles qui ont l'intention de faire carrière à l'international. Il y a plusieurs explications possibles à la rareté des relations de mentorat pour les femmes dans les organisations. Une explication fréquemment citée dans la littérature est que les mentors peuvent avoir tendance à sélectionner des protégés masculins plutôt que féminins (Linehan, Scullion et Walsh,

2001). De plus, comme il y a peu de femmes occupant des postes de gestion de niveau senior, il y a un manque de femmes mentors. Il est toutefois important de noter que 40 des 50 participantes de l'étude de Linehan et *al.* (2001) ont eu accès à une forme de mentorat et croyaient fermement que l'opportunité qu'elles ont eue de partir pour une affectation à l'étranger pouvait être partiellement attribuable à la présence d'un mentor. Toutefois, en dehors des États-Unis, le mentorat est un phénomène assez récent. En Europe, l'accès au mentorat demeure très difficile pour les femmes.

Les femmes gestionnaires sont souvent exclues des réseaux informels dans leurs organisations, ce qui peut également nuire à celles qui ont l'intention de faire carrière à l'étranger. Tout comme le mentorat, les relations avec les pairs peuvent faciliter à la fois le développement personnel et le développement de carrière. Les réseaux peuvent être utiles à tous les stades du développement de carrière et peuvent être particulièrement utiles aux femmes n'ayant pas eu de mentors. À cet effet, 43 des 50 femmes gestionnaires internationales participant à l'étude de Linehan, Scullion et Walsh (2001) croyaient à un manque d'accès aux réseaux pour les femmes gestionnaires de niveau senior. Ainsi, ces réseaux informels constitués d'hommes gestionnaires, permettent la discussion entre collègues et sont utiles pour l'établissement de contacts. Toutefois, comme les femmes sont exclues de ces réseaux, elles n'ont pas accès à certaines informations ou à certains contacts qui pourraient leur être utiles dans leurs carrières. L'étude de Linehan et *al.* (2001) suggère également, qu'étant donné que la plupart des femmes ont des responsabilités familiales, elles ont moins de temps que les hommes à consacrer aux réseaux, ce qui les désavantage. Par contre, il semble que malgré le fait que les femmes gestionnaires aient peu de temps à consacrer aux réseaux, si un réseau professionnel était disponible pour celles-ci, elles s'assureraient que leurs horaires leur permettent de se joindre à ce dernier (Linehan, Scullion, Walsh, 2001). Malheureusement, l'exclusion des réseaux masculins perpétue les attitudes négatives envers les femmes gestionnaires. Certaines femmes ont donc créé des réseaux constitués exclusivement de femmes en se disant que cela réglerait le problème. Toutefois, bien que ces réseaux leur soient bénéfiques, on ne peut nier le fait que le pouvoir est principalement détenu par les hommes dans les organisations et qu'il serait donc plus bénéfique pour les femmes d'avoir accès aux réseaux masculins déjà établis. L'exclusion des femmes des réseaux dans leurs organisations maintient leur isolation, ce

qui peut les empêcher de développer des relations qui faciliteraient leur accès à des carrières internationales.

### *Stade 3 : La préparation pour l'affectation internationale*

Les résultats de plusieurs recherches montrent qu'il y a peu de temps entre le moment où l'employé apprend qu'il partira à l'étranger et le moment de son départ, habituellement quelques semaines ou quelques mois, ce qui laisse peu de temps pour une préparation et une formation adéquates (Linehan et Walsh, 2000; Borg et Harzing, 1995; Brewster, 1991). La formation est donc souvent limitée et superficielle, voir même inexistante. À ce sujet, les participantes de l'étude de Linehan et Walsh (2000) croyaient que la formation avant le départ était encore plus importante pour les femmes gestionnaires à l'étranger, car elles n'ont souvent pas ou peu d'expérience de gestion internationale (Linehan, Walsh, 2000). Il peut également être bénéfique d'inclure les membres de la famille des femmes gestionnaires dans cette formation, car ils vivront également le stress d'une affectation internationale.

Un point primordial à considérer à ce stade et qui est souvent négligé par les organisations, concerne le rapatriement. En effet, les organisations pensent souvent que le rapatriement ne sera pas problématique et ne s'attardent qu'à l'expatriation. En réalité, la situation est bien différente. Ainsi, 31 des 50 femmes gestionnaires de l'étude de Linehan et Walsh (2000) ont mentionné que leur rapatriement et leur réintégration sociale dans leur organisation du pays d'origine étaient plus difficiles que leur départ initial. En effet, au retour de leurs affectations, certaines femmes ont perdu leur statut et leur autonomie et ont vécu des changements majeurs dans leurs vies personnelles et professionnelles. Il serait donc important que la question du rapatriement fasse partie intégrante du projet d'expatriation et ce, avant le départ des expatriés.

Une autre difficulté qui est souvent vécue à ce stade concerne les couples à double-carrière et le conjoint accompagnateur. Punnett, Crocker et Stevens (1992) ont réalisé une étude auprès de responsables des ressources humaines, de femmes expatriées ou l'ayant déjà été et de conjoints ayant accompagné leurs femmes à l'étranger. Lors de cette étude, les responsables des ressources humaines ont mentionné que les expatriés célibataires étaient plus facilement sélectionnés afin d'éviter l'enjeu du conjoint. Adler (1987), dans une étude conduite auprès de vice-présidents et de gestionnaires en



ressources humaines de soixante multinationales nord-américaines, arrivait aux mêmes résultats que Punnett et *al.* (1992). Évidemment, il n'y a pas que les ressources humaines qui sont confrontées aux problèmes des couples à double-carrière. En effet, il est très difficile d'arriver à concilier la carrière de la femme gestionnaire et celle de son conjoint dans un cadre international. Ainsi, les femmes de carrière sont souvent mariées à des hommes ayant également une carrière et les conjoints masculins ayant participé à l'étude de Punnett et *al.* (1992) étaient tous des professionnels qui pouvaient gagner au moins le même salaire que leurs femmes. D'ailleurs, les conjoints masculins de cette étude mentionnaient qu'ils aimaient le style de vie à l'étranger et avaient apprécié le fait que leurs femmes aient obtenu de l'avancement. Cependant, certaines particularités de la situation, notamment le fait d'être le seul homme conjoint accompagnateur, d'être confiné dans les activités traditionnelles de conjoint et d'être ignoré, se sont révélées être des aspects peu appréciés (Punnett, Crocker et Stevens, 1992). On peut constater qu'il n'est pas facile pour les conjoints masculins de mettre leur carrière en veilleuse pour laisser place à celle de leurs femmes; ce qui est souvent nécessaire lorsqu'ils ne peuvent travailler dans le pays d'accueil. Tel est le cas dans certains pays hôtes qui imposent des restrictions de permis de travail, ce qui rend difficile voire impossible pour le conjoint de travailler. On peut alors comprendre que plusieurs conjoints refusent d'accompagner leurs conjointes gestionnaires lors de leurs expatriations. Ajoutons que lorsque le conjoint sacrifie sa carrière, il est possible que celle-ci reste ensuite à la remorque de celle de sa femme, ce qui est susceptible de causer des tensions dans le couple. Même si le couple arrive à concilier les deux carrières à l'international, il peut également faire face à des difficultés. En effet, même si le conjoint se trouve un emploi, les chances d'avancement peuvent être plus rares dans un environnement étranger et les exigences professionnelles peuvent aussi varier d'un pays à l'autre. Tous ces problèmes s'ajoutent au transfert dans un pays étranger, qui en lui-même constitue déjà une situation stressante. Cela peut évidemment augmenter la possibilité d'échec de l'expatriation. (Punnett et *al.*, 1992; Linehan et Walsh, 2000). Terminons en mentionnant qu'alors que les gestionnaires s'occupant de la sélection des expatriés perçoivent les hommes mariés comme étant un facteur de stabilité pouvant les aider lors de l'expatriation, ils perçoivent les femmes mariées comme étant un risque supplémentaire de faire échouer l'expatriation et ce, à cause des difficultés concernant le conjoint accompagnateur.

Phase 2 : Les circonstances pendant l'affectation internationale

La famille constitue un facteur important qui influence le succès ou l'échec d'une affectation internationale. Les femmes expatriées vivent souvent des conflits de rôle entre leur vie familiale et leur travail et ce, particulièrement quand elles ont des enfants (Linehan et Walsh, 2000). Plusieurs études ont établi que peu importe le nombre d'heures que les femmes travaillent en dehors de la maison, elles en font davantage que les hommes en ce qui concerne les tâches ménagères et l'éducation des enfants. Selon les résultats de l'étude de Linehan et Walsh (2001), il semble que cette situation soit également applicable aux femmes travaillant à l'international. En effet, les vingt femmes mariées avec des enfants de leur étude croyaient que partir pour une affectation internationale leur créait plus de conflits et étaient toujours conscientes des difficultés que leur carrière causait aux membres de leur famille (Linehan et Walsh, 2001). Ainsi, les problèmes familiaux rencontrés par les femmes expatriées peuvent être causés par le fait qu'elles sont très occupées, mais également par le fait qu'elles ne sont pas toujours dans le même pays que leurs enfants. Les 31 femmes mariées de l'étude de Linehan et Walsh (2001) croyaient fermement que les deux principaux obstacles à une carrière internationale étaient le mariage et particulièrement la famille. Ajoutons que lorsque les femmes gestionnaires reviennent au travail après leur congé de maternité, elles ne sont pas toujours prises au sérieux par leur organisation (Linehan et Walsh, 2001). Ainsi, toutes les participantes interrogées qui avaient des enfants, mentionnaient qu'elles avaient dû convaincre les gestionnaires senior de leur organisation de leur disponibilité à partir pour une affectation internationale.

Lane et DiStefano (1992) mentionnent qu'un délai variant de trois à neuf mois est nécessaire aux femmes expatriées pour s'adapter normalement à leur nouvelle vie à l'étranger. En effet, cela dépend de l'expérience et des habiletés des femmes gestionnaires à faire face aux différentes exigences de l'emploi. Ainsi, une affectation internationale de trois ans serait l'idéal pour les femmes. La période d'adaptation des femmes est plus longue que celle des hommes étant donné qu'elles doivent faire face à de nombreuses barrières.

Pour terminer, les politiques organisationnelles ne sont souvent pas assez flexibles pour répondre efficacement aux besoins des femmes expatriées, qui doivent par exemple s'occuper de leurs enfants qui ont à s'adapter à de nouvelles écoles. Il

serait donc important que les organisations soient plus flexibles, surtout aux premiers stades des affectations internationales.

### Phase 3 : Les circonstances après l'affectation

Finalement, cette dernière phase du mouvement de carrière des femmes gestionnaires à l'international se déroule lors du retour de l'expatriation. Les difficultés rencontrées à ce stade sont souvent négligées par les organisations du pays d'origine, qui n'anticipent pas ces problèmes. Le retour de femmes gestionnaires ayant une expérience internationale peut causer des difficultés aux gestionnaires du pays d'origine, lorsque vient le temps de leur attribuer un nouveau poste. Par exemple, certaines femmes peuvent manquer des opportunités de promotions car elles n'ont pas accès aux réseaux dans les organisations, alors que d'autres souhaitent uniquement entreprendre une nouvelle affectation internationale. Les femmes rapatriées vivent une période de réadaptation qui dure habituellement six mois, mais qui peut s'étaler jusqu'à neuf mois et ce, particulièrement quand la famille et le conjoint sont impliqués. Par contre, sur une note positive, il est important de noter que les femmes revenant d'une expatriation à l'étranger considèrent qu'elles ont un rôle de modèle à jouer et pourront ainsi influencer et encourager d'autres femmes à accepter des affectations internationales (Linehan et Walsh, 2000). Ces femmes gestionnaires ayant une expérience internationale pourront donc jouer un rôle de mentor auprès de gestionnaires au niveau de gestion junior ou intermédiaire.

#### 1.3.5 L'influence du pays sur l'intention d'accepter une affectation internationale

Comme nous l'avons vu précédemment, les résultats de l'étude d'Adler (1984a) indiquent qu'il n'y a aucune différence entre les hommes et les femmes étudiants au diplôme de MBA, quant à l'intention d'accepter une affectation internationale. Toutefois, les résultats de l'étude de Lowe, Downes et Kroeck (1999) viennent nuancer cette affirmation. En effet, ces auteurs ont trouvé qu'il y avait des différences entre les hommes et les femmes étudiants au diplôme de MBA, quant à l'intention d'accepter une affectation internationale et ce, lorsque des destinations spécifiques étaient mentionnées. L'étude d'Adler (1984a) ne tenait pas compte de destinations spécifiques et ainsi, en répondant aux questions de sa recherche, chaque participant pouvait avoir en tête une destination internationale qui était idéale pour lui, ce qui a pu conduire à une manipulation inconsistante des réponses (Lowe, Downes et Kroeck, 1999). De ce fait,

Lowe et *al.* (1999) ont demandé aux répondants de leur étude de considérer 41 destinations différentes et ce, en tenant compte des différents aspects des pays hôtes tels que la culture, le niveau de développement économique et l'étendue du risque politique. Des différences significatives entre les hommes et les femmes ont été trouvées pour 36 des 41 pays. Il n'y avait aucune différence entre les hommes et les femmes pour le Canada, la France, la Grande-Bretagne, l'Italie et le Venezuela. Des différences entre les hommes et les femmes quant à l'intention d'accepter une affectation internationale ont été trouvées, notamment pour le Vietnam, l'Arabie Saoudite et l'Indonésie. Pour chacun de ces pays, les hommes plus que les femmes étaient prêts à accepter une affectation internationale (Lowe, Downes, Kroeck, 1999). Ceci nous amène à se demander pourquoi les femmes ont moins l'intention d'accepter une affectation internationale dans certains pays? À cet effet, il semble que les caractéristiques des pays, comme la distance culturelle et le niveau de développement du pays expliquent les variations entre les hommes et les femmes quant à l'intention d'accepter une affectation internationale (Lowe, Downes et Kroeck, 1999). Étant donné que les attitudes envers les femmes sont encore très différentes dans certains pays, en Arabie Saoudite ou en Indonésie par exemple, cela peut contribuer à expliquer pourquoi certaines femmes gestionnaires peuvent être hésitantes à vouloir accepter une affectation dans ces pays (Kaminsky, 2001). Ces dernières peuvent craindre de ne pas être prises au sérieux par les gestionnaires de ces pays ou de ne pas être respectées et écoutées par leurs supérieurs, collègues et subordonnés parce qu'elles sont des femmes.

Ensuite, trois pays différençaient significativement les hommes et les femmes en termes d'attrance pour ces pays; la Corée, la Suède et le Brésil. Alors que les réponses des hommes variaient pour ces pays, les réponses des femmes allaient dans le même sens et classaient ces pays comme étant peu attrayants. Étant donné que les hommes et les femmes ont des besoins différents, on peut supposer que l'attrance pour une destination peut également différer chez les hommes et les femmes (Lowe, Downes et Kroeck, 1999). Toutefois, il est important de mentionner que l'attrance pour différents pays était liée, mais pas synonyme de l'intention d'accepter une affectation à l'étranger. Finalement, le niveau de développement du pays et la distance culturelle influençaient significativement l'acceptation ou le refus d'une affectation internationale.

### 1.3.6 Les pratiques et politiques organisationnelles de mobilité internationale répondant le plus aux besoins des femmes

Comme nous l'avons vu précédemment, les pratiques et politiques organisationnelles de mobilité internationale influencent positivement l'intention des hommes et des femmes gestionnaires à accepter une affectation internationale. Par contre, nous verrons sous peu que certaines pratiques et politiques organisationnelles d'expatriation répondent davantage aux besoins des femmes gestionnaires et peuvent donc augmenter l'intention de ces dernières à accepter une affectation à l'étranger.

Une étude réalisée par Haines et Saba (1999a) auprès d'hommes et de femmes gestionnaires visait à identifier les pratiques et politiques organisationnelles formelles de mobilité internationale qui s'avéraient plus sensibles aux besoins des femmes. Les participants de leur étude devaient indiquer dans quelle mesure chacune des 35 pratiques et politiques mentionnées dans leur questionnaire, augmenterait leur intention d'accepter une affectation internationale d'une durée de deux ans. Ajoutons que ces pratiques et politiques touchaient à la fois au support de carrière, au support familial et au support financier. Un fait important à mentionner est que les carrières des femmes, même celles des femmes très scolarisées, ont souvent davantage tendance à être interrompues que celles des hommes étant donné qu'elles ont des responsabilités familiales (Harris, 1995; Lyness et Thompson, 1997; Powell et Mainiero, 1992 cité dans Haines et Saba, 1999b). Par conséquent, les femmes semblent bénéficier davantage que les hommes des pratiques organisationnelles liées à la carrière, ce qui expliquerait qu'elles évaluent de telles pratiques comme étant plus importantes que les hommes (Pazy, 1987 cité dans Haines et Saba, 1999b). L'étude de Haines et Saba (1999a) a identifié parmi 35 pratiques et politiques organisationnelles de mobilité internationale, cinq pratiques susceptibles de répondre le plus aux besoins des femmes. Ces pratiques et politiques étaient principalement liées à la gestion des carrières. Ainsi, les femmes accordaient significativement plus d'importance que les hommes au fait d'être informées des développements au bureau-chef; de se voir assigner un mentor; de pouvoir utiliser les compétences acquises durant l'affectation internationale lors de leur retour au pays d'origine; de suivre un programme de formation inter-culturelle avant leur départ pour l'étranger et finalement, au fait d'avoir une affectation internationale qui ne durera pas plus de deux ans (Haines et Saba, 1999a).

Les organisations désirant attirer davantage de femmes pour des affectations à l'étranger devraient donc mettre l'accent sur des pratiques et des politiques axées sur la carrière. En effet, aucune différence significative liée au sexe n'a pu être notée sur les autres types de pratiques, notamment celles visant la rémunération et la famille. Autant les hommes que les femmes gestionnaires étaient fortement préoccupés par des considérations relatives à une expatriation à l'étranger (Haines et Saba, 1999a et 1999b).

#### **1.4 Les conséquences et les implications de la rareté des femmes gestionnaires à l'international**

Un bref rappel des aspects examinés dans la revue des écrits nous permettra de mieux cerner les conséquences. Après avoir pris connaissance du contexte théorique de la rareté de la main-d'œuvre prête à s'expatrier, nous avons constaté que malgré cette réalité, les femmes gestionnaires sont toujours absentes de la scène internationale. Par la suite, certains facteurs influençant l'intention des gestionnaires (hommes et femmes) à accepter une affectation internationale, tels que la présence d'un conjoint ou la présence d'enfants ont été présentés. Finalement, nous avons montré que les expériences au travail et le cheminement de carrière des femmes sont différents de celui de leurs confrères. Par conséquent, les femmes gestionnaires réagissent différemment des hommes gestionnaires sur certains facteurs liés à une éventuelle expatriation internationale, ce qui en retour peut influencer leur intention à accepter une telle affectation.

Étant donné que les organisations ont besoin d'expatriés compétents afin de demeurer compétitives sur les marchés internationaux et que certains facteurs comme le pays de l'affectation et les politiques et pratiques organisationnelles formelles de mobilité internationale ont une influence importante sur l'intention des femmes à accepter une affectation à l'étranger, nous verrons ce que cela implique pour les organisations. Nous examinerons donc pourquoi les organisations devraient davantage faire appel aux femmes gestionnaires lors des affectations internationales et pourquoi les femmes gestionnaires auraient avantage à accepter de telles affectations.

#### 1.4.1 Les raisons pour lesquelles les organisations devraient expatrier davantage de femmes gestionnaires

Une étude récente de Caligiuri et Cascio (1998) propose trois raisons pour lesquelles les entreprises devraient considérer davantage de femmes pour des affectations à l'étranger. Tout d'abord, les compagnies multinationales ont besoin d'expatriés compétents possédant une large gamme d'habiletés techniques et interculturelles. Comme nous l'avons déjà mentionné, plusieurs femmes gestionnaires sont très compétentes et sont très intéressées par des carrières ou des affectations internationales. De plus, avec le problème de la rareté de la main-d'œuvre prête à s'expatrier, les organisations ne peuvent se permettre de ne pas recourir aux femmes afin de demeurer compétitives sur les marchés mondiaux. Ensuite, le fait d'offrir des opportunités égales pour les postes d'expatriés va de pair avec les valeurs corporatives de plusieurs multinationales. Après tout, ce qui importe, ce n'est pas le sexe des employés, mais bien leurs compétences et leur efficacité. La dernière raison est d'ordre légal. En effet, dans certains pays comme le Canada et les États-Unis, exclure les femmes des affectations internationales en se basant uniquement sur le sexe, est une pratique discriminatoire au sens de la loi.

#### 1.4.2 Les avantages pour les femmes gestionnaires d'accepter des affectations internationales

Comme le nouveau défi de plusieurs organisations est de réussir à convaincre les femmes gestionnaires à accepter davantage d'affectations internationales, les entreprises doivent promouvoir les avantages de telles affectations. Quels sont donc les avantages pour les femmes gestionnaires d'accepter des postes de gestion à l'étranger ? Premièrement, un fait important est que plus il y a de femmes qui acceptent des affectations internationales, plus cela augmente la visibilité des femmes gestionnaires expatriées. On peut souhaiter que cette visibilité encouragera davantage d'organisations à faire appel à des femmes gestionnaires (Harris, 1993). Ensuite, le fait de travailler à l'étranger permettra aux femmes gestionnaires d'acquérir des habiletés interpersonnelles supérieures (Harris, 1993). Elles devront travailler avec des gens d'une culture différente et donc interagir avec des individus qui ont des valeurs, des idéologies, de même que des façons de penser et de travailler différentes des leurs. Pour s'adapter à la nouvelle culture, elles devront développer de nouvelles habiletés interpersonnelles, ce qui pourra leur être bénéfique à leur retour d'expatriation. Finalement, un dernier

avantage est qu'une affectation internationale est une nouvelle opportunité d'apprendre et correspond à une étape importante du développement de carrière. En effet, l'expérience acquise lors de l'expatriation constitue souvent un préalable pour continuer de progresser à des postes plus élevés dans une organisation. On peut donc supposer que les femmes expatriées auront plus de chance d'accéder à des positions de pouvoir dans leurs entreprises (Haines et Saba, 1999a).



## **Chapitre 2 : La question de recherche, la problématique et le modèle d'analyse**

Dans ce deuxième chapitre, nous élaborerons notre question de recherche, ainsi que notre problématique et présenterons les différentes parties de notre modèle d'analyse soit le modèle conceptuel, le modèle opératoire et les hypothèses.

### **2.1 La question de recherche**

Comme nous venons de le voir dans le chapitre précédent, il existe des différences considérables quant au nombre d'hommes et de femmes gestionnaires à l'international. Ainsi, l'intention des femmes gestionnaires d'accepter une affectation à l'étranger n'est pas nécessairement influencée par les mêmes facteurs que leurs collègues masculins. Ces constatations nous ont amenées à nous intéresser et à nous questionner sur les causes possibles de la faible proportion de femmes participant à des affectations à l'étranger. Notre question de recherche est donc la suivante : Quels sont les déterminants qui expliquent les différences entre les hommes et les femmes gestionnaires quant à l'intention d'accepter une affectation internationale? Il est important de mentionner que nous avons choisi d'étudier l'*intention* d'accepter une affectation internationale, car les résultats de différentes études (Brett et Reilly, 1988; Hulin, 1991; Landau, Shamir et Arthur, 1992) ont montré que l'intention de s'expatrier prédisait la décision d'accepter ou de refuser une affectation internationale.

### **2.2 La problématique**

Alors que les femmes sont de plus en plus présentes à des niveaux de gestion junior et intermédiaire, elles demeurent sous-représentées aux niveaux hiérarchiquement plus élevés, notamment aux postes d'autorité autant nationaux qu'internationaux. Dans un contexte de mondialisation et d'élargissement des marchés internationaux, de plus en plus d'organisations doivent lutter afin de réaliser les défis associés à l'expatriation de leurs gestionnaires. Toutefois, cette tâche est loin d'être aussi facile qu'elle semble l'être. En effet, de plus en plus de gestionnaires hautement qualifiés refusent fréquemment des affectations internationales (Haines et Saba, 1999a et 1999b). Cette difficulté de trouver de bons candidats pour des affectations à l'étranger représente donc un défi de taille pour les entreprises. Par contre, bien que les organisations soient aux

prises avec un problème de rareté de main-d'œuvre, les femmes continuent de briller par leur absence dans le monde de la gestion internationale.

Bien que les écrits que nous avons recensés traitent des barrières et des mythes pouvant entraver la progression des femmes à l'international et bien qu'ils proposent des solutions pour tenter d'améliorer la situation, le problème de la rareté des femmes expatriées persiste toujours. Deux modèles théoriques importants expriment notre problématique de recherche, notamment la théorie du conflit travail-famille et la théorie de la masse critique, communément appelée la théorie du « tokenism » (Kanter, 1977a et 1977b). Dans un premier temps, la théorie du conflit travail-famille fournit des pistes d'explication sur le fait que la carrière des femmes entre davantage en conflit avec leur vie familiale que la carrière des hommes. Cette théorie permettra donc l'élaboration d'hypothèses, par exemple en ce qui a trait à l'influence de la présence d'enfants sur l'intention d'accepter une affectation internationale. De même, la théorie de la masse critique fournit un cadre utile permettant l'élaboration d'hypothèses sur le fait que les expériences de travail et les carrières des femmes gestionnaires diffèrent de celles des hommes gestionnaires. Ces expériences de travail et ces carrières différentes concernent notamment la mobilité internationale, où comme nous le savons, les femmes sont beaucoup moins présentes que leurs confrères masculins.

Ensuite, même si quelques articles portant sur l'intention des gestionnaires à accepter des affectations à l'étranger, fournissent certaines réponses à notre question de recherche (Adler, 1984b, Lowe et *al.*, 1999 et Haines et Saba, 1999), il n'en demeure pas moins que certaines réponses restent ambiguës. De plus, l'intérêt qui émane des écrits et des milieux invite à plus d'études dans le domaine, ainsi qu'à un approfondissement de certaines problématiques particulières. Ajoutons qu'une faible quantité d'articles consultés tenait compte à la fois de déterminants individuels et organisationnels afin d'expliquer les différences entre les hommes et les femmes gestionnaires quant à l'intention d'accepter une affectation internationale. Finalement, une limite présente dans plusieurs études est la faible proportion de femmes interrogées comparativement au nombre d'hommes.

Afin de répondre à notre question de recherche, nous regrouperons dans notre questionnaire plusieurs variables individuelles et organisationnelles pouvant contribuer

à expliquer les différences entre les hommes et les femmes gestionnaires, quant à l'intention d'accepter une affectation internationale. En effet, nous voulons vérifier si les femmes ont autant l'intention que les hommes d'accepter des affectations à l'étranger. Nous identifierons donc les facteurs susceptibles d'expliquer les différences entre les hommes et les femmes quant à l'intention d'accepter une affectation internationale.

Notre variable dépendante sera donc l'intention d'accepter une affectation internationale et nos variables indépendantes seront les déterminants individuels et organisationnels susceptibles d'expliquer les différences entre les hommes et les femmes gestionnaires quant à l'intention d'accepter une expatriation à l'étranger.

### **2.3 Le modèle d'analyse**

Dans cette section, nous présenterons notre modèle d'analyse qui se compose à la fois du modèle conceptuel, du modèle opératoire et des hypothèses.

#### **2.3.1 Le modèle conceptuel**

Dans un premier temps, cette sous-section traitera des différents concepts que l'on retrouve dans notre modèle conceptuel, c'est-à-dire la variable dépendante, les variables indépendantes et la variable modératrice. Dans un deuxième temps, nous présenterons le schéma de notre modèle conceptuel.

##### *a) La variable dépendante*

Tout d'abord, mentionnons que notre modèle conceptuel comporte une variable dépendante, soit l'intention d'accepter une affectation internationale. En effet, tel que mentionné précédemment, notre recherche s'attache à identifier les déterminants qui expliquent les différences entre les hommes et les femmes gestionnaires quant à l'intention d'accepter une affectation internationale. Rappelons que nous avons choisi d'étudier l'*intention* d'accepter une affectation internationale, car les résultats de différentes études (Brett et Reilly, 1988; Hulin, 1991; Landau, Shamir et Arthur, 1992) ont démontré que l'intention de s'expatrier prédisait la décision d'accepter ou de refuser une affectation à l'étranger.

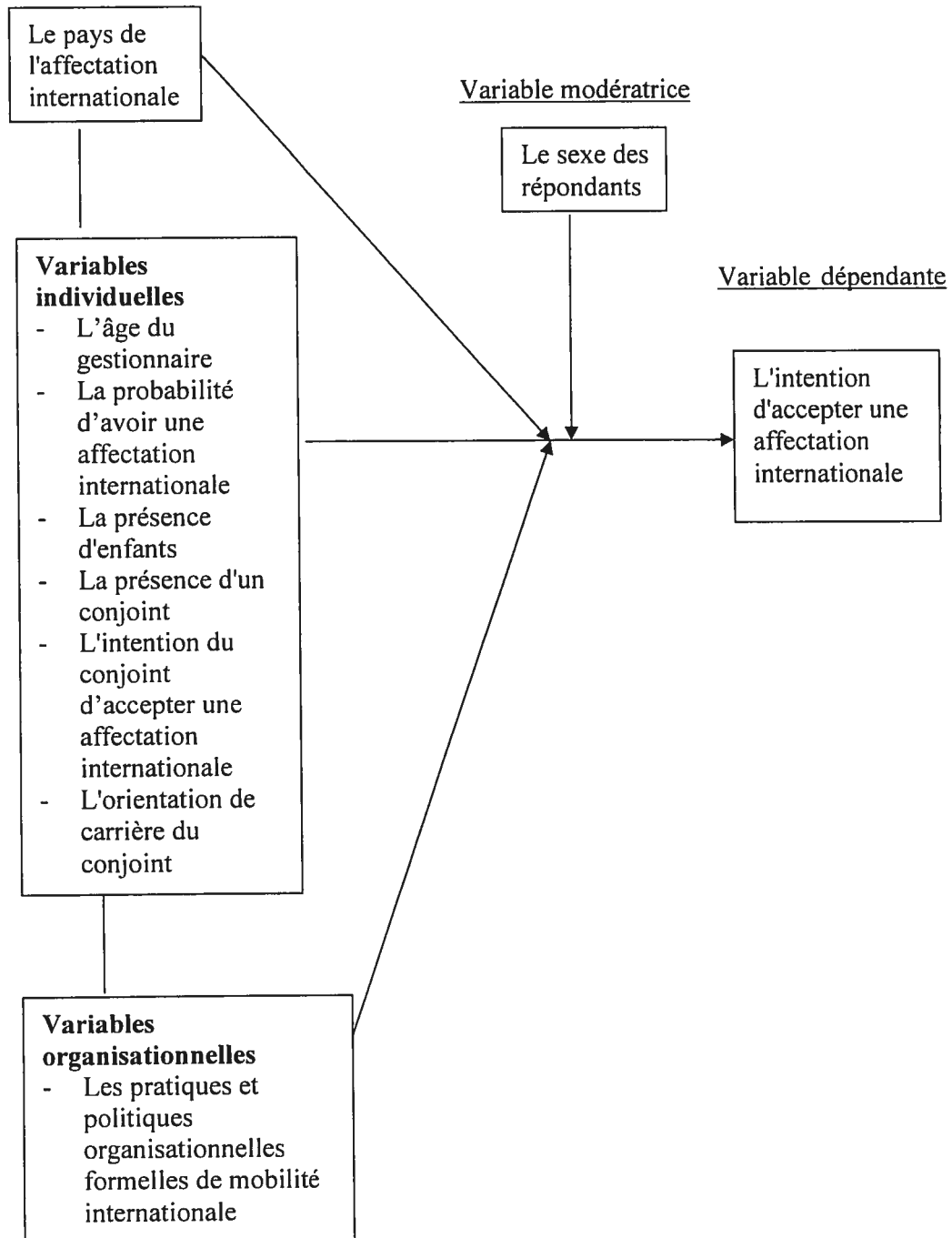
*b) Les variables indépendantes*

Notre modèle conceptuel se compose de huit variables indépendantes, de nature individuelle et organisationnelle. Ces variables indépendantes sont les suivantes : le pays de l'affectation internationale, l'âge du gestionnaire, la probabilité d'avoir une affectation internationale, la présence d'enfants, la présence d'un conjoint, l'intention du conjoint d'accepter une affectation internationale, l'orientation de carrière du conjoint et finalement, les pratiques et politiques organisationnelles formelles d'expatriation. Mentionnons que nous avons choisi de mesurer l'impact de ces variables indépendantes en particulier, car elles étaient bien documentées dans les écrits. En d'autres mots, nous avons choisi ces variables car elles avaient déjà été étudiées lors de recherches antérieures sur l'intention d'accepter une affectation internationale. Par conséquent, nous pourrions appuyer nos hypothèses par les résultats auxquels sont arrivées ces recherches.

Ensuite, il nous apparaît important de mentionner que nous sommes conscients que des variables différentes de celles que nous avons choisies d'aborder dans notre modèle conceptuel peuvent influencer l'intention des hommes et des femmes gestionnaires d'accepter une affectation internationale. Nous pensons notamment à la similarité ou à la non similarité du pays de l'affectation comparativement à la communauté du pays d'origine. Toutefois, comme les études ayant tenté d'évaluer l'influence de cette variable sur l'intention d'accepter une affectation internationale sont moins documentées dans les écrits, nous avons préféré ne pas l'inclure dans notre modèle conceptuel.

*c) La variable modératrice*

En ce qui concerne la variable modératrice de notre étude, c'est-à-dire la variable modifiant la relation entre la variable dépendante et les variables indépendantes, il s'agit du sexe des répondants. En effet, nous cherchons à vérifier si la nature de la relation entre chacune des variables indépendantes et l'intention d'accepter une affectation internationale, sera modifiée par le sexe des répondants. Plus précisément, notre étude nous permettra de voir si les variables qui influencent l'intention d'accepter une affectation internationale sont les mêmes pour les hommes et les femmes gestionnaires (figure 1).

**Figure 1 : Modèle conceptuel**Variables indépendantes

Tel que présenté dans le schéma précédent (figure 1), chacune des variables indépendantes exerce une influence sur l'intention d'accepter une affectation

internationale. Le sens de ces relations sera précisé ultérieurement dans la section présentant les hypothèses de notre étude. Ce schéma illustre également le fait que la variable modératrice interviendra afin de vérifier si le sexe des répondants modifiera la nature de la relation entre chacune des variables indépendantes et la variable dépendante.

### 2.3.2 Le modèle opératoire

Dans cette section, nous élaborerons notre modèle opératoire qui nous permettra de rendre chacun des concepts de notre recherche opérationnel et mesurable. Il est à noter que lorsque les concepts comporteront plusieurs dimensions et indicateurs, nous les présenterons sous forme de tableaux.

#### *a) Premier concept: L'intention d'accepter une affectation internationale*

Le premier concept que nous allons opérationnaliser est la variable dépendante de notre étude, c'est-à-dire l'intention d'accepter une affectation internationale. Ainsi, ce concept n'a qu'une dimension, soit l'intention ou non d'accepter une affectation à l'étranger.

#### *b) Deuxième concept: Le pays de l'affectation*

Nous entendons par « pays de l'affectation », le pays dans lequel pourrait avoir lieu une affectation internationale. Ce concept comporte une dimension, soit l'acceptation ou le refus d'une affectation internationale dans un pays particulier. Dans le tableau 1 sont énumérés les pays sur lesquels les répondants avaient à se prononcer quant à l'éventualité d'une affectation internationale.

**Tableau I : Le pays de l'affectation internationale**

Dimension	Indicateurs
Acceptation ou refus d'une affectation dans chacun de ces pays	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Afrique du Sud</li> <li>- Allemagne</li> <li>- Arabie Saoudite</li> <li>- Argentine</li> <li>- Australie</li> <li>- Brésil</li> <li>- Chili</li> <li>- Chine</li> <li>- Colombie</li> <li>- Corée</li> <li>- Costa Rica</li> <li>- Danemark</li> <li>- Écosse</li> <li>- États-Unis</li> <li>- Finlande</li> <li>- France</li> <li>- Grande-Bretagne</li> <li>- Grèce</li> <li>- Hong Kong</li> <li>- Inde</li> <li>- Indonésie</li> <li>- Israël</li> <li>- Italie</li> <li>- Japon</li> <li>- Jordanie</li> <li>- Kenya</li> <li>- Mexique</li> <li>- Niger</li> <li>- Norvège</li> <li>- Nouvelle-Zélande</li> <li>- Pérou</li> <li>- Portugal</li> <li>- République démocratique du Congo</li> <li>- Roumanie</li> <li>- Suède</li> <li>- Taiwan</li> <li>- Tanzanie</li> <li>- Thaïlande</li> <li>- Turquie</li> <li>- Venezuela</li> <li>- Vietnam</li> </ul>

Il est à noter que pour chaque indicateur de la dimension « acceptation ou refus d'une affectation dans chaque pays », les répondants devaient se prononcer sur leur acceptation ou leur refus d'une affectation internationale dans chacun des 41 pays mentionnés.

*c) Troisième concept : L'âge du répondant*

Ce concept réfère à l'âge du répondant et comporte une seule dimension. Le gestionnaire devait identifier son âge en réponse à une question directe.

*d) Quatrième concept : La probabilité d'avoir une affectation internationale*

Pour le concept « probabilité d'avoir une affectation internationale », il s'agit de savoir s'il est probable, dans son organisation actuelle, que le répondant ait à effectuer une affectation à l'étranger. Tel qu'indiqué dans le tableau II, le répondant devait choisir parmi cinq énoncés, celui qui correspondait le mieux à la probabilité de se voir offrir une affectation dans le cadre de son travail actuel.

**Tableau II : La probabilité d'avoir une affectation internationale**

Dimension	Indicateurs
Probabilité d'avoir une affectation internationale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Très peu probable (codé 1)</li> <li>- Peu probable (codé 2)</li> <li>- Moyennement probable (codé 3)</li> <li>- Fortement probable (codé 4)</li> <li>- Très fortement probable (codé 5)</li> </ul>

*e) Cinquième concept : La présence d'enfants*

Le concept « présence d'enfants » consiste à savoir si le gestionnaire ou son conjoint ont des enfants. En réponse à une question ouverte, les répondants devaient indiquer le nombre d'enfants ainsi que leur âge.

*f) Sixième concept : La présence d'un conjoint*

Pour les besoins de notre étude, nous définirons le concept de présence d'un conjoint comme le fait d'être marié ou d'avoir un conjoint de fait, c'est-à-dire d'habiter avec son conjoint depuis au moins un an. Les gestionnaires devaient se prononcer sur la présence du conjoint en répondant à une question ouverte.

*g) Septième concept : L'intention du conjoint d'accepter une affectation internationale*

Nous entendons par « intention du conjoint d'accepter une affectation internationale », l'attitude de ce dernier envers l'éventualité d'une expatriation de son ou sa partenaire gestionnaire. En d'autres mots, nous voulons savoir si le conjoint serait



prêt ou non à accompagner le gestionnaire lors de son affectation à l'étranger. Comme l'indique le tableau III, l'« intention du conjoint d'accepter une affectation internationale » comporte une dimension, celle-ci étant mesurée par quatre indicateurs.

**Tableau III : L'intention du conjoint d'accepter une affectation internationale**

Dimension	Indicateurs
Intention du conjoint d'accompagner le répondant lors de son affectation internationale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il ou elle accepterait certainement (codé 1)</li> <li>- Il ou elle accepterait sous certaines conditions (codé 2)</li> <li>- Il ou elle accepterait s'il ou elle ressentait des pressions (codé 3)</li> <li>- Il ou elle n'accepterait sous aucun prétexte (codé 4)</li> </ul>

La question qui sera posée aux participants est la suivante : « Parmi les énoncés suivants, lequel exprime le mieux l'intention de votre conjoint(e) d'accepter ou de ne pas accepter de vous accompagner dans votre affectation internationale? ». Le répondant n'aura qu'à inscrire un crochet dans la case à côté de l'énoncé de son choix.

*h) Huitième concept : L'orientation de carrière du conjoint*

Le concept « orientation de carrière du conjoint » se définit comme l'importance de la carrière du conjoint; à savoir si le conjoint du gestionnaire considère son emploi comme un travail ou comme une carrière. Tel que mentionné dans le tableau IV, les répondants devaient se prononcer sur le fait de savoir si leur conjoint considérait leur emploi comme un travail ou plutôt comme une carrière.

**Tableau IV : L'orientation de carrière du conjoint**

Dimensions	Indicateurs
Description de l'orientation de carrière du conjoint	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il/elle considère son emploi actuel comme un travail plutôt que comme une carrière (oui = 1 et non = 0)</li> <li>- Il/elle considère son emploi actuel comme une carrière plutôt que comme un travail (oui = 1 et non = 0)</li> </ul>

*i) Neuvième concept : Les pratiques et politiques organisationnelles formelles de mobilité internationale*

Nous entendons par « pratiques et politiques organisationnelles formelles de mobilité internationale », les pratiques et politiques d'expatriation qui sont diffusées et établies dans l'organisation. En d'autres mots, ce sont les pratiques et politiques qui sont mises à la disposition des employés qui seront expatriés, afin de faciliter le déroulement de leur affectation internationale et leur adaptation, de même que celle de leur famille. Ce concept a trois dimensions, soit les pratiques et politiques d'expatriation liées au support de carrière, au support familial et au support financier. À ce sujet, les répondants devront répondre à la question suivante : « Quelle importance accordez-vous à chacune de ces pratiques dans votre décision d'accepter une affectation internationale d'une durée de trois à cinq ans? » Pour chaque énoncé, les participants devront choisir leur réponse parmi une échelle à cinq niveaux allant de « pas du tout importante » (codé 1) à « très importante » (codé 5). Les indicateurs reliés à ces dimensions sont donc présentés dans le tableau V.

**Tableau V : Les pratiques et politiques organisationnelles formelles de mobilité internationale**

Dimensions	Indicateurs
Pratiques et politiques organisationnelles formelles de mobilité internationale liées au support de carrière	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Être régulièrement et suffisamment informé(e) des orientations stratégiques de mon organisation</li> <li>- Avoir un plan de carrière planifié pour mon retour</li> <li>- Me faire expliquer l'importance stratégique des affectations internationales</li> <li>- Me faire expliquer comment l'expérience à l'étranger peut servir les plans stratégiques de l'organisation</li> <li>- Pouvoir compter sur des employés d'expérience dans le pays d'accueil pour favoriser mon adaptation</li> <li>- Recevoir de la formation interculturelle avant l'expatriation</li> <li>- Recevoir des explications sur les aspects positifs et négatifs du pays d'accueil</li> </ul>
Pratiques et politiques organisationnelles formelles de mobilité internationale liées au support familial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bénéficier d'une assistance pour trouver de bonnes écoles pour mes enfants</li> <li>- Assister mon conjoint ou ma conjointe pour se trouver un emploi dans le pays d'accueil</li> <li>- Aider les membres de ma famille pour réintégrer notre pays d'origine après l'expatriation</li> <li>- Bénéficier d'une aide domestique</li> </ul>
Pratiques et politiques organisationnelles formelles de mobilité internationale liées au support financier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bénéficier d'une allocation pour me loger</li> <li>- Recevoir une indemnité pour compenser le coût de la vie</li> <li>- Recevoir une indemnité de transfert</li> <li>- Bénéficier d'une aide financière et fiscale pendant l'expatriation</li> <li>- Recevoir une provision financière pour couvrir les coûts de déménagement et d'assurance de mes effets personnels</li> <li>- Avoir des congés annuels payés afin de pouvoir retourner au Canada</li> <li>- Recevoir une allocation pour la scolarité de mes enfants</li> <li>- Bénéficier d'une aide pour louer ou vendre mon logement au Canada</li> </ul>
Pratiques et politiques organisationnelles formelles de mobilité internationale liées au support financier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bénéficier d'une assistance pour trouver un logement dans le pays d'accueil</li> </ul>

*j) Dixième concept : Le sexe des répondants*

À la question suivante : « Quel est votre sexe? », les répondants n'auront qu'à inscrire un crochet soit dans la case intitulée féminin (codé 1) ou masculin (codé 2).

### 2.3.3 Les hypothèses de recherche

Après avoir pris connaissance du modèle conceptuel et du modèle opératoire de notre étude, présentons nos hypothèses. Ces dernières nous permettront d'évaluer les relations entre les différentes variables de notre modèle de recherche.

Tout d'abord, la recherche de Lowe, Downes et Kroeck (1999) nous a permis d'élaborer notre première hypothèse concernant le concept « pays de l'affectation ». Cette première hypothèse est la suivante : *les femmes gestionnaires auront moins l'intention d'accepter une affectation internationale que les hommes gestionnaires, lorsque des pays spécifiques seront mentionnés*. Comme nous l'avons vu dans notre revue de la littérature, des différences significatives entre les hommes et les femmes existaient pour 36 des 41 pays de l'étude de Lowe et *al.* (1999). Certains facteurs peuvent donc faire en sorte que les femmes gestionnaires soient réticentes à accepter des affectations internationales dans certains pays du monde. Par exemple, les femmes peuvent hésiter à accepter ou refuser des affectations en Arabie Saoudite, parce qu'elles se disent que les hommes de ces pays ont des préjugés envers les femmes gestionnaires.

Deuxièmement, nous supposons que *les femmes gestionnaires ayant des enfants auront moins l'intention que les hommes gestionnaires ayant des enfants, d'accepter une affectation internationale*. En effet, dans son étude, Rodgers (1988) a trouvé que 20 % des hommes et près de 40 % des femmes avec des enfants refusaient des emplois qui impliquaient des affectations (Rodgers, 1988, cité dans les études de Haines et Saba, 1999a et 1999b). Nous croyons donc que la présence d'enfants influencera négativement l'intention d'accepter une affectation internationale et que cette relation sera plus forte chez les femmes que chez les hommes. De plus, tel que mentionné dans notre revue de la littérature, les femmes sont davantage touchées par le conflit travail-famille, ce qui peut contribuer à expliquer pourquoi les femmes avec des enfants auront moins l'intention que les hommes avec des enfants, d'accepter des affectations internationales (Brough et Kelling, 2002; St-Onge et *al.*, 1994 et Duxbury et Higgins, 1991).

Nous supposons également que *les femmes gestionnaires ayant un conjoint auront autant l'intention d'accepter une affectation internationale que les hommes gestionnaires ayant une conjointe* (Adler, 1984a). Tel que mentionné dans notre revue de la littérature, les résultats de l'étude d'Adler (1984a), réalisée auprès d'étudiants et

d'étudiantes au diplôme de MBA, montrent que les répondants mariés étaient légèrement moins intéressés par des carrières internationales que les répondants célibataires, mais les femmes mariées n'étaient pas moins intéressées que les hommes mariés. De même, rappelons que l'hypothèse de Landau, Shamir et Arthur (1992), qui supposait que les individus mariés auraient moins l'intention de s'expatrier que les individus célibataires et que cette relation serait plus forte chez les femmes que chez les hommes, a été infirmée. Ainsi, nous ne croyons pas que la présence d'un conjoint ou d'un mari prédit l'intention de s'expatrier et ce, à la fois pour les hommes et les femmes gestionnaires.

Notre quatrième hypothèse est que *l'intention, autant des hommes que des femmes gestionnaires, d'accepter une affectation internationale sera positivement liée à l'intention des conjoints d'accepter une telle affectation*. En effet, Brett, Stroh et Reilly (1993) ont trouvé que c'est l'attitude du conjoint, et non son sexe, son statut d'emploi ou même la présence d'un conjoint, qui a un impact sur l'intention du gestionnaire de s'expatrier. De même, Brett et Stroh (1995) ont trouvé que l'intention du ou de la conjoint(e) de s'expatrier pour accompagner son ou sa conjoint(e) gestionnaire a une influence sur l'intention du gestionnaire de s'expatrier. Ainsi, si le conjoint est positif envers l'affectation internationale du gestionnaire, ce dernier aura tendance à l'être également.

Ensuite, nous nous sommes basés sur une hypothèse de Landau, Shamir et Arthur (1992) pour émettre notre cinquième hypothèse de recherche. Ainsi, nous supposons que *les gestionnaires dont les conjoints considèrent leur emploi comme une carrière plutôt que comme un travail auront moins l'intention d'accepter une affectation internationale, que les gestionnaires dont les conjoints considèrent leur emploi comme un travail plutôt que comme une carrière et que cette relation sera plus significative pour les femmes que pour les hommes gestionnaires*. En effet, on peut supposer que les conjoint(e)s ayant une carrière florissante dans leur pays d'origine seront réticent(e)s à l'idée d'abandonner cette carrière et les avantages de celle-ci pour accompagner leurs conjoint(e)s gestionnaires lors de leur affectation à l'étranger. De plus, de nombreux auteurs s'entendent sur le fait que la situation est considérablement plus difficile quand c'est la carrière du partenaire masculin qui doit être mise de côté; la norme étant habituellement que la carrière de la femme ne soit pas la priorité dans les

ménages (Punnett, Crocker et Stevens (1992); Brett et Stroh, 1995; Linehan et Walsh, 2001). Selon la théorie du conflit travail-famille, il semble que les couples à double-carrière soient davantage touchés par ce type de conflit. Ainsi, lorsque que le conjoint ou la conjointe des gestionnaires considèrent leur emploi comme une carrière plutôt que comme un travail, nous sommes en situation de couples à double-carrière. Or, comme les femmes sont généralement responsables des tâches familiales, leur carrière est souvent à la remorque de celle de leur conjoint.

Notre sixième hypothèse est que *comparativement aux hommes gestionnaires, les femmes gestionnaires auront davantage l'intention d'accepter des affectations internationales si elles peuvent avoir recours à des pratiques et politiques organisationnelles formelles de mobilité internationale liées au support de carrière*. En effet, les études réalisées par Haines et Saba (1999a et 1999b) auprès d'hommes et de femmes gestionnaires, ont montré que les femmes évaluaient plus fortement l'importance des pratiques et politiques organisationnelles d'expatriation liées à la carrière. Tel que le mentionne la théorie de la masse critique, les expériences de travail des femmes gestionnaires sont souvent caractérisées par davantage de conséquences négatives que les expériences de travail des hommes gestionnaires, ce qui permet de comprendre pourquoi les femmes accordent plus d'importance que les hommes aux pratiques liées au support de carrière. Par exemple, les femmes gestionnaires pourraient avoir davantage l'intention d'accepter une affectation internationale si elles peuvent suivre une formation interculturelle avant leur départ pour une affectation. En effet, comme les femmes ont souvent moins d'expérience au niveau de la gestion internationale, on peut supposer que le fait de suivre une formation avant leur départ pour l'étranger pourra les encourager et ainsi compenser pour leur manque d'expérience. De plus, comme le retour d'une expatriation est souvent problématique, les femmes gestionnaires pourront avoir davantage l'intention d'accepter une affectation internationale si leur organisation a une politique de rapatriement. Finalement, en ce qui concerne les pratiques et politiques organisationnelles d'expatriation liées au support familial et financier, nous allons dans le même sens que les résultats de l'étude de Haines et Saba (1999a et b) et supposons premièrement, qu'il *n'y aura pas de différence entre les hommes et les femmes gestionnaires quant à l'intention d'accepter une affectation internationale s'ils peuvent avoir recours à des pratiques et politiques organisationnelles formelles de mobilité internationale liées au support familial et*

deuxièmement, qu'il n'y aura pas de différence entre les hommes et les femmes gestionnaires quant à l'intention d'accepter une affectation internationale s'ils peuvent avoir recours à des pratiques et politiques organisationnelles formelles de mobilité internationale liées au support financier.

## **Chapitre 3 : La méthodologie**

Dans ce chapitre, nous présenterons d'abord le niveau d'analyse, la population étudiée, la méthode de collecte de données et l'instrument d'observation de notre recherche. Ensuite, les analyses auxquelles nous avons procédé pour la vérification de nos hypothèses seront abordées.

### **3.1 Le niveau d'analyse**

En ce qui concerne le niveau d'analyse de notre recherche, il se situe au niveau de l'individu. En effet, ce sont les perceptions et les réactions des gestionnaires face à une proposition d'affectation internationale qui ont été étudiées.

### **3.2 La population, l'unité d'analyse et l'échantillon**

Premièrement, la population de notre recherche est constituée de l'ensemble des hommes et des femmes gestionnaires ayant obtenu un diplôme de MBA au cours des dix dernières années d'une même université canadienne.

Notre unité d'analyse est le gestionnaire à qui le questionnaire a été distribué.

Comme la taille de la population de notre étude est très importante (plus de 3500 individus), nous avons procédé à l'échantillonnage de notre population. Notre échantillon est composé de 1500 hommes et femmes gestionnaires ayant gradué du diplôme de MBA d'une même université canadienne au cours des dix dernières années. Ainsi, cette université nous a fourni la liste de ses étudiants diplômés du diplôme de MBA dans les dix dernières années. Les 1500 gestionnaires diplômés qui composent notre échantillon ont été choisis de manière aléatoire.

### **3.3 La méthode de collecte de données**

L'instrument de mesure qui a été utilisé dans notre étude est le questionnaire. Ce questionnaire a été posté aux 1500 gestionnaires par une entreprise de courrier. Les participants ont donc rempli le questionnaire et nous l'ont retourné par la poste. Il est à noter qu'une enveloppe de retour pré-acquittée était jointe au questionnaire afin d'inciter



les répondants à nous le retourner. De même, pour inciter les gestionnaires à répondre au questionnaire, ce dernier était accompagné d'une lettre d'introduction qui expliquait le pourquoi de notre étude et précisait les raisons pour lesquelles leur participation était importante. Nous leur avons également assuré la confidentialité des données et leur avons mentionné que toutes les mesures nécessaires seraient prises afin qu'il soit impossible d'identifier les répondants.

### **3.4 L'instrument de collecte de données**

Nous avons opté pour l'observation indirecte par le biais du questionnaire auto-administré. Cet instrument a été préféré à d'autres instruments, car nous souhaitons connaître les opinions d'un grand nombre de personnes. Le questionnaire que nous avons utilisé dans le cadre de notre étude a été élaboré par une équipe de recherche à laquelle je me suis jointe. Cette équipe de recherche était composée de Tania Saba (Ph.D. ÉRI, Université de Montréal), Victor Haines (Ph.D. ÉRI, Université de Montréal), Marie-France Waxin (Ph.D. HEC, Université de Montréal) et Marie-Josée Dupuis (candidate M.Sc. ÉRI, Université de Montréal).

Le questionnaire, destiné à examiner la problématique de la mobilité internationale de façon plus large, nous a permis d'identifier un modèle plus restreint auquel nous nous sommes attardés. Avant la fin de la conception du questionnaire, nous avons soigneusement vérifié si les dimensions et les indicateurs que nous voulions mesurer étaient bien présents dans le questionnaire et si ce n'était pas le cas, ils ont été ajoutés. Ainsi, notre questionnaire se composait de quatre parties, soit la volonté d'accepter une affectation internationale, les attitudes et les perceptions des répondants, le soutien organisationnel et le profil des répondants. Le questionnaire comportait 46 questions ouvertes et fermées, de même qu'un espace réservé aux commentaires des gestionnaires.

### **3.5 La validité**

Cette section sur la validité de la recherche traitera de trois types de validité, soit la validité de la mesure, la validité interne et la validité externe.

En ce qui a trait à la validité de la mesure, la plupart des questions, des échelles et des indicateurs qui composent notre instrument de mesure proviennent d'autres études ayant un sujet de recherche identique ou semblable au nôtre et ces questions et indicateurs ont donc déjà été validés. Ainsi, les chercheurs ayant élaboré le questionnaire dont nous nous sommes servis pour notre recherche, devaient traduire en français les questions qu'ils avaient retenues de recherches anglophones. De plus, afin de s'assurer que la traduction était juste et adéquate et qu'il n'y avait pas d'erreurs, plusieurs personnes participant à cette recherche ont lu et relu le questionnaire à maintes reprises et les erreurs ont été corrigées. Terminons en mentionnant qu'avant d'envoyer notre questionnaire à l'ensemble de notre échantillon, nous avons effectué un pré-test. En effet, nous avons envoyé au préalable notre questionnaire à cinq gestionnaires, afin de s'assurer qu'il était bien valide.

En ce qui concerne la validité interne, elle consiste à s'assurer que la structure de la preuve est adéquate et à voir si notre instrument de mesure, soit le questionnaire, est cohérent. Ainsi, sur le plan de la validité interne, notre recherche est valide, car tous les concepts (variable dépendante, variables indépendantes et variable modératrice) mentionnés précédemment étaient présents dans le questionnaire et les différentes questions permettaient de bien mesurer chacun de ces concepts. Ajoutons que notre modèle conceptuel est bien construit car il permet de relier nos variables indépendantes à notre variable dépendante. Ainsi, notre modèle conceptuel est bien ancré dans la littérature.

Finalement, la validité externe de la recherche consiste à voir s'il est possible de généraliser les résultats de notre étude. Malgré le fait que notre échantillon soit très diversifié et qu'il provienne de plusieurs types de milieu de travail, il n'en demeure pas moins qu'il provient d'un milieu culturel particulier, répondants Canadiens-Français, cela peut limiter la généralisation de notre modèle.

### **3.6 Le plan d'analyse**

Étant donné que notre méthode d'observation est le questionnaire, elle s'accompagne de méthodes d'analyse quantitative.

Premièrement, nous avons effectué des *statistiques descriptives* afin de décrire les caractéristiques de notre échantillon. Ainsi, ce type de statistiques nous a permis d'examiner et d'expliquer la distribution de chacune de nos variables dans notre échantillon. Par exemple, le fait de procéder à des analyses descriptives nous a permis de voir quel est l'âge moyen de notre échantillon, quelle est la proportion de femmes répondantes par rapport aux hommes répondants, quelle proportion des participants a des enfants et quelle proportion a un conjoint. En procédant à des statistiques descriptives, nous avons également pu voir si les conjoints des hommes et des femmes gestionnaires avaient autant l'intention d'accepter une affectation internationale. Finalement, selon la nature de nos variables, nous avons calculé le nombre de répondants (N), la moyenne et les pourcentages de ces variables.

Ensuite, afin de voir s'il y avait des différences significatives entre les réponses des hommes et des femmes gestionnaires, nous avons procédé à des *tests-t* (analyses bivariées). Ces derniers nous ont permis de vérifier s'il y avait une différence de moyenne parmi ces deux groupes. C'est donc la variable sexe (variable binaire) qui nous a permis de faire la discrimination. Par exemple, si on prend la variable indépendante « pratiques et politiques organisationnelles formelles de mobilité internationale », les tests-t nous ont permis d'identifier pour combien de pratiques et politiques incluses dans notre étude, des différences significatives entre les hommes et les femmes existaient. Ainsi, le fait de procéder à des tests-t nous a permis d'évaluer l'existence d'une relation significative entre deux variables et de déterminer la force de cette association (faible, moyenne ou forte).

Finalement, nous avons procédé à des corrélations bivariées (R de Pearson) selon le sexe des répondants, afin de voir si chacune de nos variables indépendantes influençait l'intention d'accepter une affectation internationale.

## **Chapitre 4 : Les résultats**

Dans ce chapitre, les caractéristiques démographiques de notre échantillon seront d'abord présentées. Ensuite, nous traiterons des résultats concernant les variables individuelles de notre modèle d'analyse, c'est-à-dire la présence d'enfants, la présence d'un conjoint, l'intention du conjoint d'accepter une affectation internationale, l'orientation de carrière du conjoint et nous vérifierons également si le pays de l'affectation internationale a une influence sur l'intention des gestionnaires de s'expatrier. Par la suite, nous traiterons de l'importance des pratiques et politiques organisationnelles formelles d'expatriation quant à l'intention d'accepter une affectation internationale. Nous terminerons par la présentation des résultats de nos corrélations bivariées pour l'ensemble des variables incluses dans notre modèle d'analyse.

### **4.1 Les caractéristiques démographiques de l'échantillon**

Tout d'abord, les répondants de notre questionnaire sont 324 gestionnaires ayant gradué d'une même université canadienne au cours des dix dernières années. Nos statistiques descriptives (tableau VI) indiquent que 33 % des répondants sont des femmes.

**Tableau VI : Le pourcentage du sexe des répondants**

<b>Variable</b>	<b>Pourcentage pour les hommes (n = 218)</b>	<b>Pourcentage pour les femmes (n = 106)</b>
Sexe des répondants	67 %	33 %

Tel qu'indiqué dans le tableau VII, la moyenne d'âge de l'ensemble des gestionnaires de notre échantillon est de 44,4 ans. De plus, les répondants masculins de notre étude sont significativement plus âgés (45,2 ans en moyenne) que les répondants féminins (42,8 ans en moyenne).

**Tableau VII : La moyenne d'âge des répondants, en années, selon le sexe**

Variable	Moyenne d'âge pour l'ensemble des répondants (n = 321)	Moyenne d'âge pour les hommes (n = 217)	Moyenne d'âge pour les femmes (n = 104)	Test-t concernant les différences liées au sexe
Âge des répondants (en années)	44,4	45,2	42,8	2,743*

Note

\* p &lt; 0,05

Toujours en ce qui a trait à l'âge des gestionnaires, le tableau VIII indique combien de répondants se retrouvent dans chaque groupe d'âge. Ainsi, en consultant le tableau VIII, on constate que 72,89 % des répondants ont moins de cinquante ans; la majorité des répondants (45,48 %) de notre étude se situant dans la tranche d'âge des 40-49 ans.

**Tableau VIII : Le pourcentage d'âge des répondants**

Âge des répondants	Pourcentage de l'ensemble des répondants selon leur âge	Pourcentage cumulé	N (n = 321)
30-39 ans	27,41 %	27,41 %	88
40-49 ans	45,48 %	72,89 %	146
50-59 ans	24,92 %	97,81 %	80
60 ans et plus	2,19 %	100 %	7

En consultant le tableau IX, on constate que pour la majorité des hommes et des femmes gestionnaires, la probabilité d'avoir une affectation internationale dans leur organisation actuelle est assez faible. En effet, 47,7 % des hommes et 50,9 % des femmes ont évalué qu'il était très peu probable d'avoir une affectation internationale dans leur organisation; 21,6 % des hommes et 23,6 % des femmes ont mentionné qu'il était peu probable d'avoir une telle affectation dans leur organisation et 20,2 % des hommes et 17% des femmes ont mentionné qu'il était moyennement probable d'avoir une expatriation dans leur organisation actuelle. Ainsi, une minorité des répondants ont répondu qu'il était soit fortement probable (6 % des hommes et 4,7 % des femmes) ou

très fortement probable (4,6 % des hommes et 3,8 % des femmes) d'avoir une affectation à l'étranger dans leur organisation actuelle.

**Tableau IX : La probabilité, dans l'organisation actuelle, d'avoir une affectation internationale, selon le sexe des répondants**

Probabilité d'avoir une affectation internationale	Pourcentage pour les hommes (n = 218)	Pourcentage pour les femmes (n = 106)
Très peu probable	47,7 %	50,9 %
Peu probable	21,6 %	23,6 %
Moyennement probable	20,2 %	17,0 %
Fortement probable	6,0 %	4,7 %
Très fortement probable	4,6 %	3,8 %

Nous avons également procédé à un test-t afin de vérifier s'il y avait des différences significatives entre les hommes et les femmes quant à la probabilité, dans l'organisation actuelle, d'avoir une affectation internationale (tableau X). Aucune différence significative entre les hommes et les femmes gestionnaires quant à la probabilité d'avoir une expatriation dans l'organisation actuelle n'a été trouvée. Ainsi, à la fois pour les répondants masculins et féminins de notre étude, il semble qu'il soit très peu ou peu probable d'avoir une affectation internationale dans leur organisation actuelle.

**Tableau X : La probabilité moyenne, dans l'organisation actuelle, d'avoir une affectation internationale, selon le sexe des répondants**

Variable	Moyenne pour les hommes (n = 218)	Moyenne pour les femmes (n = 106)	Test-t concernant les différences liées au sexe
Probabilité d'avoir une affectation internationale	1,98	1,87	0,845

## 4.2 La présence d'enfants

Tel que présenté dans le tableau XI, nos statistiques descriptives indiquent que les participants de cette étude ont en moyenne 1,49 enfants. Nous avons également procédé à un test-t afin de vérifier s'il y avait des différences entre les hommes et les femmes gestionnaires quant à la présence d'enfants. Cette analyse nous a révélé qu'il y avait des différences significatives entre les hommes et les femmes quant à la présence d'enfants. En effet, les hommes de notre étude avaient en moyenne significativement plus d'enfants (1,66 enfants) que les femmes de notre étude (1,14 enfants).

**Tableau XI : La présence d'enfants, selon le sexe des répondants**

Variable	Moyenne pour l'ensemble des répondants (n = 323)	Moyenne pour les hommes (n = 217)	Moyenne pour les femmes (n = 106)	Test-t concernant les différences liées au sexe
Présence d'enfants	1,49	1,66	1,14	3,618**

Note  
\*\* p < 0,01

Ensuite, en consultant le tableau XII, on constate que la majorité des gestionnaires a deux enfants (33 %), suivi de près par aucun enfant (30,2 %). De plus, 16,4 % des gestionnaires ont trois enfants, 16 % en ont un seul, 3,1 % ont quatre enfants et une très faible proportion des gestionnaires a cinq (0,6 %) ou six (0,3 %) enfants.

**Tableau XII : Le pourcentage du nombre d'enfants, pour l'ensemble des répondants**

Nombre d'enfants	Pourcentage pour l'ensemble des répondants	N (n = 323)
0	30,2 %	98
1	16,0 %	52
2	33,0 %	107
3	16,4 %	53
4	3,1 %	10
5	0,6 %	2
6	0,3 %	1

Finalement, en consultant le tableau XIII, on constate que peu importe la catégorie d'âge des enfants, la majorité des gestionnaires n'aurait aucun enfant qui les accompagnerait lors de leur affectation internationale. En effet, 73 % des gestionnaires n'ont pas d'enfants de moins de cinq ans qui les accompagneraient, 50,9 % n'ont pas d'enfants de cinq à quinze ans qui les accompagneraient et 83,3 % n'ont pas d'enfants de seize ans et plus qui les accompagneraient lors de leur expatriation. En ce qui concerne le nombre moyen d'enfants qui accompagneraient les gestionnaires lors de leur affectation à l'étranger, il est inférieur à un et ce, pour les trois catégories d'âge. Tel qu'indiqué dans le tableau XIII, il y aurait en moyenne 0,37 enfant de moins de cinq ans qui accompagnerait les répondants lors de leur expatriation, 0,77 enfant de cinq à quinze ans et 0,21 enfant de seize ans et plus.



**Tableau XIII : Le nombre d'enfants, par catégorie d'âge, qui accompagneraient les répondants lors de leur affectation internationale**

	0	1	2	3	4	Nombre moyen d'enfants	N
Enfants de moins de 5 ans	73,0 %	17,6 %	8,6 %	0,9 %	0,0 %	0,37	222
Enfants de 5 à 15 ans	50,9 %	26,1 %	18,0 %	4,5 %	0,5 %	0,77	222
Enfants de 16 ans et plus	83,3 %	13,5 %	2,3 %	0,5 %	0,5 %	0,21	222

#### 4.3 La présence d'un conjoint, l'intention du conjoint d'accepter une affectation internationale et l'orientation de carrière du conjoint

Tout d'abord, 84,5 % des participants de notre recherche ont un conjoint. De plus, tel qu'indiqué dans le tableau XIV, il existe une différence significative entre les hommes et les femmes quant à la présence d'un conjoint. En effet, les hommes de notre échantillon vivent significativement plus en couple (88 %) que les femmes (78 %) de notre échantillon.

**Tableau XIV : La présence moyenne d'un conjoint, selon le sexe des répondants**

Variable	Moyenne pour les hommes (n = 217)	Moyenne pour les femmes (n = 106)	Test-t concernant les différences liées au sexe
Présence d'un conjoint	0,88	0,78	2,168*

Note  
\*  $p < 0,05$

Tel que l'indique le tableau XV, la majorité des conjoints (70,5 %) accepterait sous certaines conditions d'accompagner leur conjoint gestionnaire lors d'une expatriation à l'étranger, 18,1 % auraient certainement l'intention d'accepter et 3,3 % des conjoints mentionnent qu'ils accepteraient de s'expatrier sous pression. Finalement, seulement 7,7 % des conjoints refuseraient catégoriquement de s'expatrier, mentionnant qu'ils n'accepteraient une affectation internationale sous aucun prétexte.

**Tableau XV : L'intention du conjoint d'accepter une affectation internationale, pour l'ensemble des répondants**

Variable	Certainement (n = 49)	Sous certaines conditions (n = 191)	Sous pression (n = 9)	Sous aucun prétexte (n = 21)	Autre réponse (n = 1)
Intention du conjoint d'accepter une affectation internationale	18,1 %	70,5 %	3,3 %	7,7 %	0,4 %

Ensuite, tel qu'indiqué dans le tableau XVI, un test-t nous a révélé que les conjointes des hommes auraient davantage l'intention d'accepter une affectation internationale que les conjoints des femmes et cette différence est significative. Ainsi, les conjointes féminines seraient significativement plus mobiles que les conjoints masculins.

**Tableau XVI : L'intention du conjoint d'accepter une affectation internationale, selon le sexe des répondants**

Variable	Moyenne pour les hommes (n = 188)	Moyenne pour les femmes (n = 83)	Test-t concernant les différences liées au sexe
Intention du conjoint d'accepter une affectation internationale	1,95	2,18	-2,395*

Notes

1 Les valeurs « t » négatives indiquent une plus grande intention des conjointes des hommes d'accepter une affectation internationale

2 L'intention du conjoint d'accepter une affectation internationale est codée de 1 à 4, où 1 indique une grande acceptation et 4 un refus

\*  $p < 0,05$

Tel qu'indiqué dans le tableau XVII, parmi les 84,5 % des gestionnaires qui ont un conjoint, 33 % des gestionnaires croient que leurs conjoints considèrent leur emploi comme un travail et 35,8 % comme une carrière.

**Tableau XVII : Le pourcentage des répondants qui croient que leurs conjoint(e)s considèrent leur emploi comme un travail et non comme une carrière**

Conjoint qui considère son emploi comme un travail et non comme une carrière	Pourcentage pour l'ensemble des répondants	N (n = 324)
Oui	33,0 %	107
Non	35,8 %	116
Aucune Réponse	31,2 %	101

Nous avons ensuite procédé à un test-t afin de vérifier s'il y avait des différences significatives entre les hommes et les femmes quant à la perception qu'ont les gestionnaires de l'emploi de leur conjoint. Ainsi, tel qu'indiqué dans le tableau XVIII, alors que 48 % des hommes croient que leurs conjointes considèrent leur emploi comme un travail plutôt que comme une carrière, 59 % des femmes croient que leurs conjoints considèrent leur emploi comme un travail plutôt que comme une carrière. Par contre, cette différence de perception entre les hommes et les femmes gestionnaires n'est pas significative.

**Tableau XVIII : La perception qu'ont les répondants de l'emploi de leur conjoint (conjoint qui considère son emploi comme un travail ou comme une carrière), selon le sexe des répondants**

Variable	Moyenne pour les hommes (n = 147)	Moyenne pour les femmes (n = 76)	Test-t concernant les différences liées au sexe
Conjoint qui considère son emploi comme un travail et non comme une carrière	0,48	0,59	-1,547

Note

1 Les valeurs « t » négatives indiquent une plus grande moyenne pour les femmes, en ce qui concerne leur perception de l'emploi de leur conjoint

#### 4.4 L'intention d'accepter une affectation internationale selon les pays

Tout d'abord, nous avons cherché à savoir si le pays où aurait lieu une affectation internationale avait une influence sur l'intention des gestionnaires d'accepter une telle affectation. Le tableau XIX fournit les pourcentages d'intention d'accepter des affectations à l'étranger par pays et ce, pour l'ensemble des gestionnaires de notre échantillon et selon le sexe de ces derniers.

**Tableau XIX : L'intention (en pourcentage) d'accepter une affectation internationale en fonction du pays de l'affectation, selon le sexe des répondants**

Pays où aurait lieu l'affectation	Pourcentage pour l'ensemble des répondants (n = 324)	Pourcentage pour les hommes (n = 218)	Pourcentage pour les femmes (n = 106)
Afrique du Sud	29,19 %	31,5 % <sup>4</sup>	24,5 %
Allemagne	73,68 %	76,6 %	67,6 %
Arabie Saoudite	7,74 %	10,1 % <sup>3</sup>	2,8 %
Argentine	47,99 %	51,2 % <sup>3</sup>	41,5 %
Australie	82,97 %	86,2 %	76,2 %
Brésil	49,54 %	51,6 % <sup>3</sup>	45,3 %
Chili	45,96 %	50,0 % <sup>4</sup>	37,7 %
Chine	38,20 %	43,5 % <sup>4</sup>	27,4 %
Colombie	10,49 %	10,6 %	10,4 %
Corée	19,19 %	21,7 % <sup>3</sup>	14,2 %
Costa Rica	43,34 %	46,5 % <sup>3</sup>	36,8 %
Danemark	73,07 %	77,4 % <sup>3</sup>	64,2 %
Écosse	75,85 %	76,6 %	74,3 % <sup>1</sup>
États-Unis	75,62 %	78,9 %	68,9 %
Finlande	70,28 %	74,2 % <sup>3</sup>	62,3 %
France	91,67 %	92,2 %	90,6 %
Grande-Bretagne	83,28 %	85,3 %	79,0 % <sup>1</sup>
Grèce	64,81 %	67,4 %	59,4 %
Hong Kong	44,72 %	48,4 % <sup>3</sup>	37,1 % <sup>1</sup>
Inde	23,91 %	24,4 % <sup>3</sup>	22,9 % <sup>1</sup>
Indonésie	23,99 %	24,5 % <sup>4</sup>	22,9 % <sup>1</sup>
Israël	7,10 %	8,7 %	3,8 %
Italie	82,04 %	84,4 %	77,1 % <sup>1</sup>
Japon	57,41 %	63,3 %	45,3 %
Jordanie	9,26 %	10,1 %	7,5 %
Kenya	21,60 %	21,6 %	21,7 %
Mexique	50,00 %	52,3 %	45,3 %
Niger	10,80 %	12,4 %	7,5 %
Norvège	72,22 %	75,2 %	66,0 %
Nouvelle-Zélande	74,30 %	77,4 % <sup>3</sup>	67,9 %
Pérou	36,11 %	37,6 %	33,0 %
Portugal	70,37 %	75,2 %	60,4 %
République démocratique du Congo	8,36 %	7,4 % <sup>3</sup>	10,4 %

Pays où aurait lieu l'affectation	Pourcentage pour l'ensemble des répondants (n = 324)	Pourcentage pour les hommes (n = 218)	Pourcentage pour les femmes (n = 106)
Roumanie	30,96 %	31,7 %	29,5 % <sup>1</sup>
Suède	77,64 %	79,7 % <sup>3</sup>	73,3 % <sup>1</sup>
Taiwan	30,65 %	37,3 % <sup>3</sup>	17,0 %
Tanzanie	15,84 %	16,5 %	14,4 % <sup>2</sup>
Thaïlande	36,42 %	39,0 %	31,1 %
Turquie	23,91 %	24,0 % <sup>3</sup>	23,8 % <sup>1</sup>
Venezuela	39,32 %	41,5 % <sup>3</sup>	34,9 %
Vietnam	34,88 %	35,3 %	34,0 %

## Notes

1 n = 105

2 n = 104

3 n = 217

4 n = 216

En consultant le tableau XIX, on constate que sans égard au sexe, la France (91,67%) occupe le premier rang parmi les pays où les répondants auraient davantage l'intention de s'expatrier. La France est suivie par ordre d'importance par la Grande-Bretagne (83,28%), l'Australie (82,97%), l'Italie (82,04%), la Suède (77,64%), l'Écosse (75,85%), les États-Unis (75,62%), la Nouvelle-Zélande (74,30%), l'Allemagne (73,68%), le Danemark (73,07%), la Norvège (72,22%), le Portugal (70,37%), la Finlande (70,28%) et la Grèce (64,81%). On remarque que les pays où les répondants ont davantage l'intention d'accepter des affectations internationales sont principalement situés sur le continent Européen.

Ensuite, il y a certains pays où les gestionnaires ont moyennement l'intention d'accepter des affectations internationales. Il s'agit du Japon (57,41%), du Mexique (50%), du Brésil (49,54%), de l'Argentine (47,99%), du Chili (45,96%), de Hong Kong (44,72%), du Costa Rica (43,34%), du Venezuela (39,32%), de la Chine (38,20%), de la Thaïlande (36,42%) et du Pérou (36,11%). La majorité des pays de cette catégorie sont des pays d'Amérique Latine et le reste de ces pays se situent en Asie.

Finalement, il y a plusieurs pays où les gestionnaires semblent très réticents à accepter des affectations internationales. Ainsi, une très faible proportion des participants de notre étude accepterait une expatriation dans les pays suivants : en Israël (7,10%), en Arabie Saoudite (7,74%), en République démocratique du Congo (8,36%),

en Jordanie (9,26%), en Colombie (10,49%), au Niger (10,80%), en Tanzanie (15,84%), en Corée (19,19%), au Kenya (21,60%), en Inde (23,91%), en Turquie (23,91%), en Indonésie (23,99%), en Afrique du Sud (29,19%), au Taiwan (30,65%), en Roumanie (30,96%) et finalement au Vietnam (34,88%). Les pays où les gestionnaires ont moins l'intention de s'expatrier sont donc principalement des pays du Moyen-Orient et de l'Afrique.

**Tableau XX : L'intention d'accepter une affectation internationale en fonction du pays de l'affectation, selon le sexe des répondants**

Pays où aurait lieu l'affectation	Moyenne pour les hommes (n = 218)	Moyenne pour les femmes (n = 106)	Test-t concernant les différences liées au sexe
Afrique du Sud	0,31 4	0,25	1,289
Allemagne	0,77	0,68 1	1,721
Arabie Saoudite	0,10 3	0,03	2,320*
Argentine	0,51 3	0,42	1,630
Australie	0,86	0,76 1	2,261*
Brésil	0,52 3	0,45	1,067
Chili	0,50 4	0,38	2,083*
Chine	0,44 4	0,27	2,831**
Colombie	0,11	0,10	0,048
Corée	0,22 3	0,14	1,610
Costa Rica	0,47 3	0,37	1,663
Danemark	0,77 3	0,64	2,541*
Écosse	0,77	0,74 1	0,455
États-Unis	0,79	0,69	1,979*
Finlande	0,74 3	0,62	2,213*
France	0,92	0,91	0,498
Grande-Bretagne	0,85	0,79 1	1,415
Grèce	0,67	0,59	1,414
Hong Kong	0,48 3	0,37 1	1,907*
Inde	0,24 3	0,23 1	0,308
Indonésie	0,25 4	0,23 1	0,330
Israël	0,09	0,04	1,627
Italie	0,84	0,77 1	1,594
Japon	0,63	0,45	3,114**
Jordanie	0,10	0,08	0,740
Kenya	0,22	0,22	-0,028
Mexique	0,52	0,45	1,183
Niger	0,12	0,08	1,316
Norvège	0,75	0,66	1,736
Nouvelle-Zélande	0,77 3	0,68	1,838
Pérou	0,38	0,33	0,806
Portugal	0,75	0,60	2,771**
République démocratique du Congo	0,07 3	0,10	-0,914

Pays où aurait lieu l'affectation	Moyenne pour les hommes (n = 218)	Moyenne pour les femmes (n = 106)	Test-t concernant les différences liées au sexe
Roumanie	0,32	0,30 <sup>1</sup>	0,386
Suède	0,80 <sup>3</sup>	0,73 <sup>1</sup>	1,289
Taiwan	0,37 <sup>3</sup>	0,17	3,795**
Tanzanie	0,17	0,14 <sup>2</sup>	0,479
Thaïlande	0,39	0,31	1,379
Turquie	0,24 <sup>3</sup>	0,24 <sup>1</sup>	0,030
Venezuela	0,41 <sup>3</sup>	0,35	1,134
Vietnam	0,35	0,34	0,240

## Notes

1 n = 105

2 n = 104

3 n = 217

4 n = 216

5 Les valeurs « t » négatives indiquent une moyenne plus grande pour les femmes quant à l'intention d'accepter une affectation internationale.

\* p < 0,05 et \*\* p < 0,01

Par la suite, un test-t a été exécuté afin de déterminer si des différences significatives entre les hommes et les femmes existaient quant à l'intention d'accepter une affectation dans un pays particulier. Ainsi, tel qu'indiqué dans le tableau XX, des différences significatives entre les hommes et les femmes ont été trouvées pour 11 des 41 pays de notre étude. Ces pays étaient les suivants : le Taiwan, le Japon, la Chine, le Portugal, le Danemark, l'Arabie Saoudite, l'Australie, la Finlande, le Chili, les États-Unis et Hong Kong. Pour chacun de ces pays où des différences significatives entre les hommes et les femmes existaient, les hommes démontraient une plus grande intention d'accepter des affectations internationales que les femmes. Finalement, le Kenya et la République démocratique du Congo étaient les seuls pays où les femmes avaient davantage l'intention que les hommes de s'expatrier, bien que ces différences n'étaient pas significatives. Les résultats de notre recherche montrent que les femmes gestionnaires ont moins l'intention que les hommes gestionnaires d'accepter des affectations internationales lorsque des pays spécifiques sont mentionnés.

Notre recherche s'est également intéressée à l'intention d'accepter une affectation à l'étranger en fonction du nombre de pays. Ainsi, pour chacun des 41 pays inclus dans notre étude, les répondants devaient indiquer s'ils seraient prêts ou non à accepter une affectation dans ces pays. Afin d'être en mesure d'identifier les caractéristiques individuelles et organisationnelles susceptibles d'influencer l'intention

d'accepter une affectation internationale, nous avons construit un indice de mobilité en créant une nouvelle variable dépendante. Cette dernière est composée de la somme des pays dans lesquels les répondants avaient l'intention d'accepter une affectation internationale.

Tel que présenté dans le tableau XXI, alors que 22,1 % des répondants ont indiqué qu'ils auraient l'intention d'accepter une expatriation dans moins de dix pays, 36,4 % accepteraient une affectation dans dix à vingt pays et 41,5 % des participants accepteraient une affectation dans plus de vingt pays. Il semble donc que la majorité des gestionnaires soient assez mobiles. Un très faible pourcentage de notre échantillon (4,7%) n'était pas du tout mobile et mentionnait qu'il n'accepterait une affectation dans aucun pays. À l'opposé, un seul participant (0,3% de notre échantillon) affirmait qu'il accepterait de s'expatrier dans les 41 pays de notre étude.

**Tableau XXI : L'intention d'accepter une affectation internationale en fonction du nombre de pays, pour l'ensemble des répondants**

<b>Intention d'accepter une affectation en fonction du nombre de pays</b>	<b>Pourcentage pour l'ensemble des répondants (n = 299)</b>	<b>N</b>
Moins de 10 pays	22,1 %	66
10-20 pays	36,4%	109
Plus de 20 pays	41,5 %	124

Nous avons également procédé à un test-t et avons constaté qu'il existait une différence significative entre les hommes et les femmes gestionnaires quant à l'intention d'accepter une affectation internationale en fonction du nombre de pays. En consultant le tableau XXII, il apparaît que les hommes ont l'intention d'accepter une affectation dans 19,33 pays en moyenne et les femmes dans 16,58 pays en moyenne. Les hommes gestionnaires de notre étude étaient donc significativement plus mobiles que les femmes gestionnaires de notre échantillon.



**Tableau XXII : L'intention d'accepter une affectation internationale en fonction du nombre de pays, selon le sexe des répondants**

Variable	Moyenne pour les hommes (n = 200)	Moyenne pour les femmes (n = 99)	Test-t concernant les différences liées au sexe
Intention d'accepter une affectation en fonction du nombre de pays	19,33	16,58	2,203*

Note  
\*  $p < 0,05$

#### **4.5 Les pratiques et politiques organisationnelles formelles de mobilité internationale**

Pour débiter, le tableau XXIII contient vingt pratiques et politiques organisationnelles de mobilité internationale liées au support de carrière, au support familial et au support financier. Vous remarquerez que ces pratiques et politiques sont classées selon l'importance que leur ont accordée les gestionnaires (de la plus importante à la moins importante) quant à leur décision d'accepter une affectation à l'étranger. Dans le tableau XXIII, l'échelle va de un (1) qui signifie très faible importance, à cinq (5) qui signifie très forte importance.

**Tableau XXIII : L'importance des pratiques et politiques organisationnelles de mobilité internationale quant à la décision d'accepter une affectation internationale, pour l'ensemble des répondants**

Pratiques et politiques organisationnelles de mobilité internationale	1	2	3	4	5	Importance moyenne	N
Recevoir une indemnité pour compenser le coût de la vie	0,3 %	0,6 %	2,8 %	32,7 %	63,6 %	4,59	324
Recevoir une provision financière pour couvrir les coûts de déménagement et d'assurance de mes effets personnels	0,3 %	0,9 %	3,4 %	29,9 %	65,4 %	4,59	324
Bénéficier d'une assistance pour trouver un logement dans le pays d'accueil	0,3 %	0,6 %	5,2 %	35,5 %	58,3 %	4,51	324
Bénéficier d'une allocation pour me loger	0,3 %	1,2 %	4,6 %	41,4 %	52,5 %	4,44	324
Avoir des congés annuels payés afin de pouvoir retourner au Canada	0,3 %	2,8 %	6,2 %	37,3 %	53,4 %	4,41	324
Bénéficier d'une aide financière et fiscale pendant l'expatriation	0,3 %	0,6 %	9,9 %	39,5 %	49,7 %	4,38	324
Être régulièrement et suffisamment informé des orientations stratégiques de mon organisation	0,3 %	1,2 %	7,4 %	43,7 %	47,4 %	4,37	323
Recevoir une indemnité de transfert	0,3 %	0,9 %	11,8 %	36,8 %	50,2 %	4,36	323
Recevoir des explications sur les aspects positifs et négatifs du pays d'accueil	2,5 %	1,9 %	11,1 %	42,3 %	42,3 %	4,20	324
Bénéficier d'une assistance pour trouver de bonnes écoles pour mes enfants	6,5 %	1,6 %	9,6 %	31,7 %	50,6 %	4,18	322
Assister mon (ma) conjoint(e) pour se trouver un emploi dans le pays d'accueil	4,3 %	3,1 %	10,8 %	36,5 %	45,2 %	4,15	323

<b>Pratiques et politiques organisationnelles de mobilité internationale</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Importance moyenne</b>	<b>N</b>
Recevoir de la formation interculturelle avant l'expatriation	1,9 %	3,4 %	13,0 %	42,6 %	39,2 %	4,14	324
Pouvoir compter sur des employés d'expérience dans le pays d'accueil pour favoriser mon adaptation	0,9 %	3,4 %	13,0 %	52,8 %	29,9 %	4,07	324
Me faire expliquer comment l'expérience à l'étranger peut servir les plans stratégiques de mon organisation	2,2 %	3,7 %	13,0 %	51,9 %	29,3 %	4,02	324
Recevoir une allocation pour la scolarité de mes enfants	6,5 %	2,2 %	15,5 %	36,3 %	39,4 %	4,00	322
Avoir un plan de carrière planifié pour mon retour	0,9 %	4,9 %	20,7 %	41,4 %	32,1 %	3,99	324
Me faire expliquer l'importance stratégique des affectations internationales	2,5 %	4,3 %	14,6 %	49,5 %	29,1 %	3,98	323
Aider les membres de ma famille à réintégrer notre pays d'origine après l'expatriation	3,4 %	7,1 %	21,3 %	35,8 %	32,4 %	3,87	324
Bénéficier d'une aide pour louer ou vendre mon logement au Canada	4,0 %	7,1 %	22,8 %	34,6 %	31,5 %	3,82	324
Bénéficier d'une aide domestique	8,7 %	14,9 %	37,8 %	24,1 %	14,6 %	3,21	323

En consultant le tableau précédent (tableau XXIII), on constate qu'en grande majorité, les gestionnaires ont classé l'ensemble des pratiques et politiques organisationnelles d'expatriation comme ayant soit une très forte ou une forte importance dans leur décision d'accepter ou non une affectation internationale. Sans égard au sexe des gestionnaires, les pratiques et politiques organisationnelles évaluées comme étant les plus importantes par les répondants sont celles concernant le support financier. En effet, les pratiques et politiques les plus importantes pour les répondants, sont le fait de « recevoir une indemnité pour compenser le coût de la vie », de « recevoir une provision financière pour couvrir les coûts de déménagement et d'assurance de

leurs effets personnels », de « bénéficier d'une assistance pour trouver un logement dans le pays d'accueil », de « bénéficier d'une allocation pour se loger » et d'« avoir des congés annuels payés afin de pouvoir retourner au Canada ».

En ce qui concerne les pratiques et politiques organisationnelles d'expatriation liées au support de carrière et au support familial, certaines semblent plus importantes que d'autres pour les gestionnaires, mais elles sont généralement évaluées comme ayant une moyenne ou une forte importance quant à l'intention des participants d'accepter une affectation internationale. Toutefois, ces deux types de pratiques sont évaluées par les répondants comme étant moins importantes que les pratiques liées au support financier. Les pratiques et politiques organisationnelles de mobilité internationale ayant été évaluées comme ayant une plus faible importance pour les répondants, sont donc principalement liées au support familial et au support de carrière. Ainsi, les pratiques les moins importantes pour les gestionnaires sont le fait de « bénéficier d'une aide domestique », de « bénéficier d'une aide pour louer ou vendre leur logement au Canada » (support financier), d'« aider les membres de leur famille à réintégrer le pays d'origine », de « se faire expliquer l'importance stratégique des affectations internationales » et d'« avoir un plan de carrière planifié pour leur retour ».

Le tableau qui suit (tableau XXIV) indiquera si les hommes et les femmes gestionnaires accordent la même importance aux différentes pratiques et politiques organisationnelles de mobilité internationale dans leur décision de s'expatrier.

**Tableau XXIV : L'importance accordée aux pratiques et politiques organisationnelles de mobilité internationale, selon le sexe des répondants, dans la décision d'accepter une affectation internationale (pour les entreprises de plus de cent employés)**

Pratiques et politiques organisationnelles de mobilité internationale	Moyenne pour les hommes (n = 154)	Moyenne pour les femmes (n = 79)	Test-t concernant les différences liées au sexe
Recevoir une provision financière pour couvrir les coûts de déménagement et d'assurance de mes effets personnels	4,63	4,52	-1,22
Recevoir une indemnité pour compenser le coût de la vie	4,62	4,43	-2,16*
Bénéficier d'une assistance pour trouver un logement dans le pays d'accueil	4,54	4,53	-0,08
Bénéficier d'une allocation pour me loger	4,49	4,29	-1,99*
Bénéficier d'une aide financière et fiscale pendant l'expatriation	4,41	4,22	-1,91*
Recevoir une indemnité de transfert	4,34	4,22 2	-1,16
Avoir des congés annuels payés afin de pouvoir retourner au Canada	4,31	4,49	1,64*
Être régulièrement et suffisamment informé des orientations stratégiques de mon organisation	4,29	4,42 2	1,30
Bénéficier d'une assistance pour trouver de bonnes écoles pour mes enfants	4,16	4,14 2	-0,09
Recevoir des explications sur les aspects positifs et négatifs du pays d'accueil	4,14	4,19	0,41
Recevoir de la formation interculturelle avant l'expatriation	4,05	4,20	1,16
Pouvoir compter sur des employés d'expérience dans le pays d'accueil pour favoriser mon adaptation	4,02	4,09	0,59

Pratiques et politiques organisationnelles de mobilité internationale	Moyenne pour les hommes (n = 154)	Moyenne pour les femmes (n = 79)	Test-t concernant les différences liées au sexe
Assister mon (ma) conjoint(e) pour se trouver un emploi dans le pays d'accueil	4,01	4,28	1,80*
Me faire expliquer comment l'expérience à l'étranger peut servir les plans stratégiques de mon organisation	4,00	3,87	-1,00
Recevoir une allocation pour la scolarité de mes enfants	3,98 <sup>1</sup>	3,85	-0,85
Me faire expliquer l'importance stratégique des affectations internationales	3,92	3,86 <sup>2</sup>	-0,47
Bénéficier d'une aide pour louer ou vendre mon logement au Canada	3,90	3,94	0,23
Avoir un plan de carrière planifié pour mon retour	3,89	4,18	2,26*
Aider les membres de ma famille à réintégrer notre pays d'origine après l'expatriation	3,86	3,87	0,06
Bénéficier d'une aide domestique	3,14 <sup>1</sup>	3,19	0,34

Notes

1 n = 153

2 n = 78

Les valeurs « t » négatives indiquent une plus grande importance accordée aux pratiques et politiques de mobilité internationale par les hommes

\* p < 0,05

En consultant le tableau XXIV, on remarque que parmi les vingt pratiques et politiques organisationnelles de mobilité internationale, six ont été évaluées comme étant significativement importantes en ce qui a trait à l'intention des répondants d'accepter une affectation à l'étranger. De plus, parmi ces six pratiques et politiques, trois s'avèrent plus importantes pour les hommes que pour les femmes et dans les trois cas, ces pratiques et politiques organisationnelles sont liées au support financier. Ainsi, les hommes accordent significativement plus d'importance que les femmes au fait de « recevoir une indemnité pour compenser le coût de la vie », de « bénéficier d'une allocation pour me loger » et de « bénéficier d'une aide financière et fiscale pendant l'expatriation ».

Ensuite, trois pratiques et politiques d'expatriation ont été évaluées comme étant significativement plus importantes pour les femmes que pour les hommes quant à l'intention d'accepter une affectation internationale. La première pratique, « avoir des congés annuels payés afin de pouvoir retourner au Canada » est liée au support financier et vise à maintenir des liens avec le pays d'origine. La seconde, « assister mon (ma) conjoint(e) pour se trouver un emploi dans le pays d'accueil » est liée au support familial et la dernière, « avoir un plan de carrière planifié pour mon retour » est liée au support de carrière. Ainsi, les femmes n'accordent pas seulement une importance significative aux pratiques et politiques liées aux finances, comme c'est le cas pour les hommes, mais également aux pratiques liées au support de carrière et familial.

Si on considère maintenant l'ensemble du tableau XXIV, on constate que les pratiques et politiques organisationnelles d'expatriation liées au support financier sont évaluées comme étant très importantes pour les hommes et les femmes dans leur décision d'accepter une affectation internationale. Toutefois, les hommes ont évalué ce type de pratiques et politiques comme étant plus importantes que les femmes. En effet, parmi les neuf pratiques et politiques liées aux finances, seulement deux ont été évaluées comme plus importantes pour les femmes que pour les hommes quant à leur décision de s'expatrier. Par contre, une seule de ces pratiques était significative; « avoir des congés annuels payés afin de pouvoir retourner au Canada ».

En ce qui a trait aux pratiques et politiques de mobilité internationale liées au support de carrière, dans la majorité des cas, elles sont évaluées comme étant plus importantes pour les femmes que pour les hommes dans leur décision d'accepter de s'expatrier. En effet, sur sept pratiques organisationnelles d'expatriation liées au support de carrière, cinq étaient évaluées comme étant plus importantes pour les femmes que pour les hommes. Toutefois, ces différences entre les hommes et les femmes ne sont pas significatives à l'exception d'une seule pratique dont nous avons traitée précédemment et qui était évaluée comme étant plus importante pour les femmes que pour les hommes; « avoir un plan de carrière planifié pour mon retour ».

Toujours en se référant au tableau XXIV, on constate que les pratiques et politiques organisationnelles d'expatriation liées au support familial sont évaluées comme étant plus importantes pour les femmes que pour les hommes dans leur décision

d'accepter une affectation internationale. Ainsi, sur les quatre pratiques et politiques liées à la famille, une était évaluée comme étant significativement plus importante pour les femmes que pour les hommes gestionnaires dans leur décision de s'expatrier. Ajoutons qu'aucune pratique liée au support familial était significativement plus importante pour les hommes que pour les femmes gestionnaires.

Ainsi, bien que les femmes évaluent les pratiques et politiques organisationnelles de mobilité internationale liées au support financier comme étant importantes ou très importantes dans leur décision d'accepter une affectation à l'étranger, elles sont généralement évaluées comme étant encore plus importantes pour leurs confrères masculins. Finalement, les femmes plus que les hommes évaluent les pratiques et politiques d'expatriation liées au support de carrière et au support familial comme étant significativement plus importantes quant à leur décision de s'expatrier.

#### **4.6 Les corrélations bivariées pour l'ensemble des variables incluses dans notre modèle d'analyse**

Dans un premier temps, le tableau XXV, indiquera les variables individuelles présentes dans notre étude, qui ont une influence sur l'intention des hommes et des femmes d'accepter une affectation internationale selon les pays. Dans un deuxième temps, le tableau XXVI indiquera les pratiques et politiques d'expatriation (variables organisationnelles) qui influencent l'intention des hommes et des femmes de s'expatrier selon les pays.



**Tableau XXV : Les corrélations bivariées (R de Pearson) indiquant les variables individuelles influençant l'intention, selon le sexe des répondants, d'accepter une affectation internationale selon les pays (pour les entreprises de plus de cent employés)**

Variables individuelles	Intention pour l'ensemble des répondants (n = 299)	Intention pour les hommes (n = 200)	Intention pour les femmes (n = 99)
	<b>R de Pearson</b>	<b>R de Pearson</b>	<b>R de Pearson</b>
- Âge	-0,060 <sup>2</sup>	-0,101	-0,044 <sup>8</sup>
- Probabilité d'une affectation internationale	0,187**	0,219**	0,101
- Présence d'enfants	-0,041 <sup>1</sup>	-0,047 <sup>5</sup>	-0,110
- Présence d'un conjoint	-0,058 <sup>1</sup>	-0,026 <sup>5</sup>	-0,150
- Orientation de carrière du conjoint	0,025 <sup>4</sup>	0,143* <sup>7</sup>	-0,138 <sup>10</sup>
- Intention du conjoint d'accepter une affectation internationale	-0,239** <sup>3</sup>	-0,225** <sup>6</sup>	-0,222* <sup>9</sup>

## Notes

1 n = 298      6 n = 172

2 n = 297      7 n = 135

3 n = 250      8 n = 97

4 n = 206      9 n = 78

5 n = 199      10 n = 71

\* p &lt; 0,1

\*\* p &lt; 0,01

Tel qu'indiqué dans le tableau XXV, sans égard au sexe des répondants, on constate que plus il est probable que ces derniers aient une affectation internationale, plus ils ont l'intention de s'expatrier dans plusieurs pays. De même, si l'on divise notre échantillon selon le sexe, on constate le même résultat pour les hommes. Ainsi, plus il est probable que ceux-ci aient l'opportunité de s'expatrier, plus ils ont l'intention de s'expatrier dans plusieurs pays. Par contre, ce résultat n'est pas significatif pour les femmes de notre échantillon. Ensuite, on constate qu'à la fois pour les hommes et les femmes, la variable « âge » n'influence pas significativement l'intention d'accepter une affectation internationale en fonction des pays.

Ensuite, toujours en se référant au tableau XXV, la seule autre variable significative pour l'ensemble des répondants (sans égard au sexe) est l'« intention du conjoint d'accepter une affectation internationale ». En effet, moins le conjoint des

gestionnaires a l'intention d'accepter une affectation à l'étranger, moins les répondants ont l'intention de s'expatrier dans plusieurs pays. De même, en tenant compte du sexe des répondants, le tableau XXV indique que les réponses des hommes et des femmes vont dans le même sens. Ainsi, moins le conjoint a l'intention d'accepter une affectation internationale, moins les hommes et les femmes gestionnaires ont l'intention d'accepter une affectation dans plusieurs pays. Ajoutons que pour les femmes, la variable « intention du conjoint d'accepter une affectation internationale » était la seule variable significative influençant leur intention de s'expatrier en fonction des pays.

De plus, en consultant le tableau XXV on constate qu'une autre variable individuelle influence significativement l'intention des hommes d'accepter une affectation en fonction des pays. En effet, lorsque la conjointe considère son emploi comme un travail plutôt que comme une carrière (orientation de carrière du conjoint), plus les hommes ont l'intention de s'expatrier dans plusieurs pays.

Finalement, à la fois pour les répondants féminins et masculins, il semble que ni la « présence d'enfants », ni la « présence d'un conjoint » influencent significativement l'intention d'accepter une affectation internationale en fonction des pays.

**Tableau XXVI : Les corrélations bivariées (R de Pearson) indiquant les variables organisationnelles influençant l'intention, selon le sexe des répondants, d'accepter une affectation internationale en fonction des pays ( pour les entreprises de plus de cent employés)**

Pratiques et politiques organisationnelles de mobilité internationale	Intention pour les hommes (R de Pearson) (n = 142)	Intention pour les femmes (R de Pearson) (n = 74)
Être régulièrement et suffisamment informé des orientations stratégiques de mon organisation	0,142 *	-0,201* 2
Avoir un plan de carrière planifié pour mon retour	-0,071	0,005
Me faire expliquer l'importance stratégique des affectations internationales	0,096	-0,050 2
Me faire expliquer comment l'expérience à l'étranger peut servir les plans stratégiques de mon organisation	0,116	0,034
Bénéficier d'une allocation pour me loger	-0,051	-0,057
Recevoir une indemnité pour compenser le coût de la vie	0,009	0,000
Recevoir une indemnité de transfert	-0,029	0,008 2
Bénéficier d'une aide financière et fiscale pendant l'expatriation	-0,045	-0,040
Recevoir une provision financière pour couvrir les coûts de déménagement et d'assurance de mes effets personnels	-0,049	-0,033
Avoir des congés annuels payés afin de pouvoir retourner au Canada	-0,029	-0,086
Recevoir une allocation pour la scolarité de mes enfants	-0,008 1	-0,099
Bénéficier d'une assistance pour trouver de bonnes écoles pour mes enfants	-0,036	-0,064 2
Assister mon (ma) conjoint(e) pour se trouver un emploi dans le pays d'accueil	0,081	-0,168
Bénéficier d'une aide pour louer ou vendre mon logement au Canada	0,125	-0,044

<b>Pratiques et politiques organisationnelles de mobilité internationale</b>	<b>Intention pour les hommes (R de Pearson) (n = 142)</b>	<b>Intention pour les femmes (R de Pearson) (n = 74)</b>
Aider les membres de ma famille à réintégrer notre pays d'origine après l'expatriation	0,085	-0,114
Bénéficier d'une aide domestique	0,002	-0,094
Recevoir de la formation interculturelle avant l'expatriation	0,156*	0,057
Bénéficier d'une assistance pour trouver un logement dans le pays d'accueil	0,099	0,100
Pouvoir compter sur des employés d'expérience dans le pays d'accueil pour favoriser mon adaptation	-0,141*	-0,035
Recevoir des explications sur les aspects positifs et négatifs du pays d'accueil	0,026	0,152

Notes

1 n = 141

2 n = 73

\* p &lt; 0,1

Tout d'abord, en consultant le tableau XXVI, on constate que chez les répondants masculins, l'importance accordée à trois pratiques et politiques organisationnelles de mobilité internationale influencent significativement, positivement ou négativement, leur intention d'accepter des affectations dans un plus grand nombre de pays. Tout d'abord, le tableau XXVI indique que plus les hommes accordent de l'importance au fait d'« être régulièrement et suffisamment informé des orientations stratégiques de leur organisation », plus ils ont l'intention de s'expatrier dans plusieurs pays. Ensuite, plus les répondants masculins évaluent le fait de « recevoir de la formation interculturelle avant l'expatriation » comme étant important, plus ils ont l'intention d'accepter des affectations dans plusieurs pays. Finalement, plus les hommes accordent de l'importance au fait de « pouvoir compter sur des employés d'expérience dans le pays d'accueil pour favoriser leur adaptation », moins ils ont l'intention de s'expatrier dans plusieurs pays.

Toujours en se référant au tableau XXVI, on constate qu'une seule pratique et politique organisationnelle d'expatriation influence significativement l'intention des

femmes de s'expatrier en fonction des pays. Ainsi, le tableau XXVI indique que plus les femmes accordent de l'importance au fait d'« être régulièrement et suffisamment informée des orientations stratégiques de mon organisation », moins elles ont l'intention de s'expatrier dans plusieurs pays. Ce résultat est donc contraire à celui des hommes dont nous avons traité un peu plus tôt. En effet, plus ces derniers accordaient d'importance à cette pratique, plus ils avaient l'intention de s'expatrier dans plusieurs pays.

## **Chapitre 5 : La discussion**

Dans ce dernier chapitre, nous vérifierons tout d'abord si chacune de nos hypothèses a été confirmée ou infirmée et nous identifierons ensuite d'autres facteurs, de nature personnelle et professionnelle, pouvant influencer l'intention des hommes et des femmes gestionnaires d'accepter des affectations internationales en fonction des pays. Finalement, nous examinerons les enjeux organisationnels associés au fait de vouloir augmenter le nombre de femmes prêtes à s'expatrier.

### **5.1 Le pays de l'affectation internationale**

Tout d'abord, notre première hypothèse qui mentionnait que les femmes gestionnaires auraient moins l'intention d'accepter une affectation internationale que les hommes gestionnaires lorsque des pays spécifiques seraient mentionnés, a été **confirmée**. En effet, nos résultats indiquent que des différences significatives entre les hommes et les femmes ont été trouvées pour 11 des 41 pays de notre étude et pour chacun de ces pays où des différences significatives existaient, les hommes démontraient une plus grande intention que les femmes d'accepter des affectations internationales. Ainsi, les résultats de notre recherche montrent que les femmes gestionnaires ont moins l'intention que les hommes gestionnaires d'accepter des affectations internationales lorsque des pays spécifiques sont mentionnés. Ces résultats vont dans le même sens que ceux de l'étude de Lowe, Downes et Kroeck (1999) qui mentionnait que des différences significatives entre les hommes et les femmes existaient pour 36 des 41 pays de leur recherche. Pour chacune de ces différences significatives, les hommes montraient une plus grande intention de s'expatrier que les femmes (Lowe et *al.*, 1999). Toutefois, il semble que les femmes de l'échantillon de Lowe et *al.* (1999) étaient moins mobiles que les femmes de notre échantillon, car il existait des différences significatives entre les hommes et les femmes pour 36 pays dans leur étude versus 11 pays dans la nôtre. De plus, tout comme l'étude de Lowe et *al.* (1999), nous avons trouvé des différences significatives entre les hommes et les femmes pour l'Arabie Saoudite, l'Australie, le Chili, la Chine, le Costa Rica, la Finlande, Hong Kong, le Japon, le Portugal et le Taiwan. Dans notre recherche, la seule autre différence significative liée au sexe était pour les États-Unis.

Pour terminer, on peut expliquer cette moindre intention des femmes gestionnaires de s'expatrier lorsque des pays spécifiques sont mentionnés, par les caractéristiques des pays en question. En effet, certains pays comme le Japon, Hong Kong et l'Arabie Saoudite peuvent être moins attirants pour les femmes, car les attitudes envers les femmes dans ces pays sont souvent bien différentes. Les femmes peuvent également avoir moins l'intention de s'expatrier dans certains pays parce que la culture et les coutumes sont très différentes de celles de leur pays d'origine, comme c'est le cas pour l'Arabie Saoudite. Par contre, il est plus difficile d'expliquer pourquoi les femmes de notre étude ont moins l'intention que les hommes d'accepter des affectations internationales au Portugal, au Danemark et en Australie par exemple. Pour le Portugal et le Danemark, la langue peut constituer une barrière pour ces dernières. Pour l'Australie, on peut supposer que c'est la grande distance qui sépare ce pays du Canada qui fait en sorte que les femmes sont plus réticentes à s'y expatrier. Finalement, comme les États-Unis sont le pays voisin du Canada, on peut s'étonner qu'il occupe le septième rang parmi les pays où les répondants auraient davantage l'intention de s'expatrier, plutôt que le deuxième ou le troisième rang. Toutefois, avec les événements du 11 septembre 2001 et les menaces terroristes qui planent toujours sur ce pays, on peut mieux comprendre que les gestionnaires Canadiens soient quelque peu réticents à s'y expatrier.

## **5.2 La présence d'enfants**

Notre seconde hypothèse supposait que les femmes gestionnaires ayant des enfants auraient moins l'intention que les hommes gestionnaires ayant des enfants d'accepter des affectations internationales. Cette hypothèse a été **infirmée**. En effet, contrairement à l'étude de Rodgers (1988) qui mentionnait que les femmes gestionnaires ayant des enfants avaient moins l'intention que les hommes gestionnaires ayant des enfants d'accepter des emplois impliquant des affectations, les résultats de notre étude indiquent aucune différence significative entre les hommes et les femmes ayant des enfants quant à l'intention d'accepter une affectation en fonction des pays. Les femmes gestionnaires ayant des enfants ont donc autant l'intention que les hommes gestionnaires ayant des enfants, d'accepter des affectations internationales.

Nos résultats pour la variable « présence d'enfants » ne sont pas significatifs par rapport aux différences entre les hommes et les femmes et diffèrent également de ceux de nombreuses études qui mentionnaient que la présence d'enfants influençait négativement et de manière significative, l'intention des gestionnaires d'accepter une affectation internationale (Saba et Haines, 2002; Borstorff et al., 1997; Brett et Stroh, 1995; Brett et Reilly, 1988; Rodgers, 1988). Cependant, nos résultats doivent être nuancés. Selon Haines et Saba (2002), la résistance à la mobilité est particulièrement élevée chez les familles avec des enfants de moins de cinq ans. Tel que l'indiquent nos statistiques descriptives, la grande majorité des répondants de notre échantillon n'avait pas d'enfants à charge de moins de cinq ans, ce qui peut contribuer à expliquer pourquoi nos résultats diffèrent de ceux de recherches antérieures.

### 5.3 La présence d'un conjoint

Troisièmement, nous avons supposé que *les femmes gestionnaires ayant un conjoint auraient autant l'intention d'accepter une affectation internationale que les hommes gestionnaires ayant une conjointe* et cette hypothèse a été **confirmée**. En effet, les résultats de notre recherche confirment ceux d'Adler (1984a) et indiquent qu'il n'y a pas de différence significative liée au sexe quant à la présence d'un conjoint et l'intention de s'expatrier. Ainsi, à la fois pour les hommes et les femmes gestionnaires, la présence d'un conjoint n'influence pas significativement l'intention d'accepter une affectation internationale en fonction des pays.

### 5.4 L'intention du conjoint d'accepter une affectation internationale

Notre quatrième hypothèse mentionnait que *l'intention, autant des hommes que des femmes gestionnaires, d'accepter une affectation internationale serait positivement liée à l'intention des conjoints d'accepter une telle affectation* et cette hypothèse a été **confirmée**. En effet, les résultats de notre étude vont dans le même que ceux de Brett, Stroh et Reilly (1993) et Brett et Stroh (1995) qui mentionnaient que l'intention du ou de la conjoint(e) de s'expatrier avait une influence positive sur l'intention du ou de la gestionnaire de s'expatrier. En effet, notre recherche est arrivée à la conclusion que l'intention du conjoint d'accepter une affectation internationale influence positivement l'intention à la fois des hommes et des femmes gestionnaires d'accepter une affectation



à l'étranger en fonction des pays. Ainsi, moins les conjoints avaient l'intention d'accepter une affectation internationale, moins les hommes et les femmes gestionnaires avaient l'intention d'accepter des affectations dans plusieurs pays.

### 5.5 L'orientation de carrière du conjoint

Cinquièmement, nous avons supposé que *les gestionnaires dont les conjoints considèrent leur emploi comme une carrière plutôt que comme un travail auraient moins l'intention d'accepter une affectation internationale, que les gestionnaires dont les conjoints considèrent leur emploi comme un travail plutôt que comme une carrière et que cette relation serait plus significative pour les femmes que pour les hommes gestionnaires*. Cette hypothèse a été **partiellement confirmée**. Tout d'abord, pour les femmes gestionnaires, nous avons vu que l'intention du conjoint de s'expatrier influençait leur intention d'accepter une affectation internationale. Par contre, le type d'emploi du conjoint, c'est-à-dire le fait que ces derniers considèrent leur emploi comme un travail ou comme une carrière, n'est pas lié à l'intention des femmes d'accepter une affectation internationale. Nos résultats contredisent donc ceux de Landau et *al.* (1992) qui mentionnaient que la carrière du conjoint influençait négativement l'intention du gestionnaire à accepter une affectation internationale et que cette relation était plus forte chez les femmes.

Ensuite, en ce qui concerne les hommes gestionnaires, nous avons vu que l'intention de la conjointe de s'expatrier influençait également leur intention d'accepter une affectation à l'étranger. Il faut cependant souligner que le fait que la conjointe considère son emploi comme un travail plutôt que comme une carrière est positivement lié à l'intention des hommes gestionnaires d'accepter une affectation internationale. Ainsi, il est vrai que les hommes gestionnaires dont les conjointes considèrent leur emploi comme un travail plutôt que comme une carrière, ont davantage l'intention d'accepter une affectation internationale que les hommes gestionnaires dont les conjointes considèrent leur emploi comme une carrière plutôt que comme un travail. Par contre, contrairement à nos attentes, cette relation n'est pas significative pour les femmes gestionnaires.

## 5.6 Les pratiques et politiques organisationnelles formelles de mobilité internationale

Sixièmement, nous avons supposé que *comparativement aux hommes gestionnaires, les femmes gestionnaires auraient davantage l'intention d'accepter des affectations internationales si elles pouvaient avoir recours à des pratiques et politiques organisationnelles formelles de mobilité internationale liées au support de carrière* et cette hypothèse a été **confirmée**. Nos résultats vont dans le même sens que ceux de Haines et Saba (1999a et b) et indiquent que les femmes gestionnaires accordent significativement plus d'importance que les hommes gestionnaires aux pratiques et politiques d'expatriation liées au support de carrière dans leur décision de s'expatrier. En effet, sur sept politiques organisationnelles d'expatriation liées au support de carrière, une était évaluée comme étant significativement plus importante pour les femmes que pour les hommes; « avoir un plan de carrière planifié pour mon retour ». Ajoutons qu'aucune pratique liée au support de carrière influençait significativement les hommes dans leur décision de s'expatrier.

Septièmement, nous avons supposé que *les hommes et les femmes gestionnaires auraient autant l'intention d'accepter des affectations internationales s'ils pouvaient avoir recours à des pratiques et politiques organisationnelles formelles de mobilité internationale liées au support familial*. Finalement, notre dernière hypothèse supposait que *les hommes et les femmes gestionnaires auraient autant l'intention d'accepter des affectations internationales s'ils pouvaient avoir recours à des pratiques et politiques organisationnelles formelles de mobilité internationale liées au support financier*. Ces deux hypothèses ont été **infirmées**. En effet, contrairement à l'étude de Haines et Saba (1999a et b) qui arrivait à la conclusion que les hommes et les femmes gestionnaires accordaient autant d'importance aux pratiques et politiques d'expatriation liées au support familial et financier, les résultats de notre étude indiquent plutôt des différences significatives entre les hommes et les femmes pour ces deux types de pratiques. Ainsi, dans un premier temps, notre recherche est arrivée à la conclusion que les femmes gestionnaires accordaient significativement plus d'importance que les hommes aux pratiques et politiques d'expatriation liées au support familial dans leur décision d'accepter une affectation à l'étranger. En effet, nos résultats indiquent que sur les quatre pratiques et politiques liées à la famille, une était significativement plus importante pour les femmes que pour les hommes. Ajoutons qu'aucune pratique liée à la

famille influençait significativement l'intention des hommes de s'expatrier. Ainsi, le fait que les femmes accordent davantage d'importance que les hommes aux pratiques organisationnelles liées au support familial dans leur décision de s'expatrier, peut être expliqué en partie par la théorie du conflit travail-famille. En effet, comme nous l'avons vu précédemment, ce type de conflit est davantage expérimenté par les femmes que par les hommes (Brough et Kelling, 2002; St-Onge et *al.*, 1994 et Duxbury et Higgins, 1991), étant donné que ces dernières assument habituellement le rôle principal dans la vie familiale. Par conséquent, les femmes éprouvent habituellement plus de difficultés que les hommes à concilier les exigences de leur travail et celles de leur famille (St-Onge et *al.*, 1994). Cette dernière constatation nous aide à mieux comprendre pourquoi les femmes accordent davantage d'importance que les hommes aux pratiques et politiques d'expatriation liées au support familial dans leur décision d'accepter une affectation à l'étranger. Ainsi, comme l'aspect familial est une préoccupation importante dans la vie des femmes gestionnaires, le fait de pouvoir avoir recours à des pratiques et politiques organisationnelles d'expatriation liées au support familial est une priorité pour elles, car cela facilitera leur adaptation à l'international.

Dans un deuxième temps, nos résultats indiquent que les hommes gestionnaires accordent significativement plus d'importance que les femmes aux pratiques et politiques d'expatriation liées au support financier dans leur décision d'accepter une affectation internationale. En effet, trois pratiques liées aux finances ont été évaluées comme étant significativement plus importantes pour les hommes que pour les femmes gestionnaires en ce qui a trait à leur décision de s'expatrier, alors qu'une seule pratique liée au support financier était significativement plus importante pour les femmes que pour les hommes gestionnaires quant à leur intention d'accepter une affectation internationale.

Finalement, contrairement à nos attentes, nos résultats indiquent que les pratiques et politiques organisationnelles formelles de mobilité internationale influencent peu l'intention des hommes et des femmes gestionnaires d'accepter une affectation internationale. En effet, qu'elle soient liées au support de carrière, familial ou financier, peu de pratiques et de politiques étaient évaluées comme étant significativement importantes dans la décision des hommes et des femmes gestionnaires de s'expatrier. Par conséquent, nous avons cherché à identifier les facteurs qui

influençaient les hommes et les femmes gestionnaires dans leur décision d'accepter une affectation internationale (tableau XXVII).

**Tableau XXVII : Les corrélations bivariées (R de Pearson), indiquant les facteurs influençant l'intention, selon le sexe des répondants, d'accepter une affectation internationale selon les pays (pour les entreprises de plus de cent employés)**

<b>Facteurs professionnels et personnels</b>	<b>Intention pour les hommes (n = 142)</b>	<b>Intention pour les femmes (n = 73)</b>
<b><u>Facteurs professionnels</u></b>		
Vivre le prestige d'un emploi international	0,261*	0,072
Obtenir une hausse de salaire	0,086	0,008 2
Obtenir un meilleur emploi à l'étranger	0,049	0,141 3
S'attendre à un avancement de carrière au retour	0,032	0,096 2
Avoir la possibilité d'avoir une carrière dans un pays étranger	0,239* 1	0,460* 2
Relever de nouveaux défis professionnels	0,265* 1	0,339*
<b><u>Facteurs personnels</u></b>		
Découvrir une autre culture	0,247*	0,529*
Voyager	0,152**	0,315*
Relever le défi de vivre dans un nouvel environnement	0,337	0,436*

Notes

1 n = 140

2 n = 72

3 n = 71

\* p < 0,01

\*\* p < 0,1

En consultant le tableau XXVII, on constate qu'à la fois pour les hommes et les femmes gestionnaires, l'intention d'accepter une affectation internationale en fonction des pays est significativement influencée par des facteurs de nature personnelle. Ainsi,

plus les hommes et les femmes accordent d'importance au fait de « découvrir une autre culture » et au fait de « voyager », plus ils ont l'intention d'accepter des affectations dans plusieurs pays. De plus, la décision des femmes d'accepter une affectation à l'étranger est significativement influencée par un autre facteur de nature personnelle : « relever le défi de vivre dans un nouvel environnement ». Ainsi, plus les femmes accordent d'importance à ce facteur, plus elles ont l'intention de s'expatrier dans plusieurs pays.

Toujours en se référant au tableau XXVII, à la fois pour les hommes et les femmes, les résultats de notre étude indiquent que l'intention d'accepter une affectation internationale en fonction des pays est également significativement influencée par des facteurs de nature professionnelle. Ainsi, plus les hommes et les femmes accordent d'importance au fait d'« avoir la possibilité d'avoir une carrière dans un pays étranger » et au fait de « relever de nouveaux défis professionnels », plus ils ont l'intention de s'expatrier dans plusieurs pays. De même, pour les répondants masculins, l'intention d'accepter une affectation internationale en fonction des pays, est significativement influencée par un autre facteur de nature professionnelle; « vivre le prestige d'un emploi international ». Ainsi, plus les hommes accordent d'importance à ce facteur, plus ils ont l'intention de s'expatrier dans plusieurs pays.

Bien qu'à la fois les hommes et les femmes gestionnaires soient influencés par des facteurs de nature personnelle et professionnelle, il semble que les femmes soient significativement plus influencées par les facteurs de nature personnelle et les hommes significativement plus influencés par les facteurs de nature professionnelle. En effet, les femmes gestionnaires de notre étude ont évalué cinq facteurs comme étant significativement importants dans leur décision de s'expatrier en fonction des pays et sur ces cinq facteurs, trois étaient de nature personnelle (tableau XXVII). Pour ce qui est des hommes gestionnaires, ils ont également évalué cinq facteurs comme étant significativement importants dans leur intention d'accepter une affectation en fonction des pays et sur ces cinq facteurs, trois étaient de nature professionnelle (tableau XXVII).

### **5.7 Les enjeux pour les organisations désirant augmenter le nombre de femmes expatriées**

À partir des résultats de notre recherche et des écrits, nous avons identifié différents enjeux organisationnels susceptibles de contribuer à l'augmentation de la proportion de femmes gestionnaires prêtes à accepter des affectations internationales.

Tout d'abord, selon Linehan, Scullion et Walsh (2001), plusieurs organisations devraient réexaminer et réévaluer fondamentalement leurs pratiques et politiques de gestion des ressources humaines, afin de répondre efficacement aux besoins des femmes gestionnaires. En effet, leur recherche supporte l'idée que les organisations devraient être proactives dans la recherche d'informations concernant les besoins individuels et les aspirations de carrière des femmes intéressées à faire carrière en gestion internationale. Comme l'ont démontré nos résultats, l'intention des femmes d'accepter des affectations internationales en fonction des pays était davantage influencée par des facteurs personnels, alors que celle des hommes était davantage influencée par des facteurs professionnels. Ainsi, tant que les organisations ne tenteront pas de répondre aux préoccupations et aux besoins particuliers des femmes gestionnaires, qui peuvent être différents de ceux des hommes, les femmes resteront une minorité dans la gestion internationale.

Ensuite, à la fois l'étude de Linehan, Scullion et Walsh (2001) et celle de Harris (1993) suggèrent aux entreprises de revoir leurs critères de sélection des expatriés, en axant davantage sur les « soft skills » (habiletés de communication, de langage et d'adaptabilité à l'international) et moins sur les « hard skills » (expertise technique). Les organisations mettent souvent l'emphase sur les « hard skills » et ignorent les « soft skills »; habiletés que les femmes possèdent souvent davantage que les hommes et qui sont très importantes pour les gestionnaires internationaux. En effet, les décisions relatives à la sélection des expatriés sont habituellement prises par les gestionnaires de niveau senior qui ignorent souvent les critères de sélection de la gestion des ressources humaines. Par conséquent, les processus par lesquels les expatriés sont sélectionnés sont souvent informels et continuent de renforcer les préjugés dans plusieurs organisations (Brewster et Scullion, 1997). Il faudrait donc que les organisations revoient leurs pratiques de sélection des expatriés et qu'elles s'assurent que ces dernières sont prises en charge par des gestionnaires maîtrisant les critères de gestion des ressources

humaines, afin que les femmes cessent d'être exclues du processus de sélection des expatriés (Linehan, Scullion et Walsh, 2001).

Une autre pratique que les organisations devraient revoir concerne le mentorat. En effet, elles devraient introduire des stratégies formelles et informelles de mentorat, en créant des conditions qui encourageraient les femmes à prendre le rôle de mentor. Les entreprises doivent également être conscientes que les besoins des femmes gestionnaires relativement au mentorat, peuvent être différents de ceux des hommes et en tenir compte. À ce sujet, Linehan, Scullion et Walsh (2001) suggèrent aux entreprises d'incorporer le mentorat aux tâches formelles des gestionnaires senior et de l'inclure dans l'évaluation de leur performance. De cette façon, le mentorat serait favorisé et permettrait aux femmes d'y avoir davantage accès.

Punnett, Crocker et Stevens (1992) suggèrent aux organisations de revoir leurs pratiques et politiques en ce qui a trait aux couples à double-carrière en prenant davantage en compte les besoins du conjoint. Les résultats de notre étude indiquent d'ailleurs que l'intention du ou de la conjoint(e) d'accepter une affectation internationale influence positivement l'intention du ou de la gestionnaire de s'expatrier. Une stratégie organisationnelle afin d'attirer et de retenir les meilleurs employés est donc d'adopter une approche proactive en ce qui concerne les couples à double-carrière. Étant donné que de plus en plus de femmes sont intéressées par des affectations ou des carrières internationales, les organisations n'ont pas le choix d'être plus attentives à l'enjeu des couples à double-carrière lors des transferts internationaux (Punnett et *al.*, 1992). De plus, l'intention du conjoint de s'expatrier pouvant influencer l'intention des femmes gestionnaires à accepter une affectation internationale, les organisations doivent être à l'écoute des besoins des conjoints afin de ne pas perdre de bonnes candidates prêtes à s'expatrier (Linehan et Walsh, 2001). Les entreprises n'ont pas nécessairement à dépenser des sommes substantielles pour inciter les conjoints à accompagner leurs conjointes gestionnaires lors de leurs affectations, mais il est évident que plusieurs entreprises pourraient faire davantage que ce qu'elles font présentement. Par exemple, si les conjoints croient qu'ils n'arriveront pas à se trouver un emploi convenable dans le pays hôte, ils n'accepteront probablement pas de s'expatrier. Par conséquent, il y a de fortes chances que leurs conjointes gestionnaires refusent également de s'expatrier (Linehan et Walsh, 2001).

Étant donné que le rapatriement est souvent plus stressant que l'expatriation elle-même, il est primordial que les organisations établissent des pratiques et politiques claires en lien avec cette préoccupation, afin d'augmenter l'intention des femmes gestionnaires à accepter des affectations à l'étranger (Linehan et Walsh, 2000). Nos résultats indiquent d'ailleurs que sur sept pratiques organisationnelles d'expatriation liées au support de carrière, une était évaluée comme étant significativement plus importantes pour les femmes que pour les hommes dans leur décision de s'expatrier; « avoir un plan de carrière planifié pour mon retour ». Les femmes gestionnaires se préoccupent donc de ce qu'il adviendra de leur carrière lors de leur retour d'expatriation. Ainsi, un processus clair concernant le rapatriement et une formation dispensée aux femmes expatriées avant leur retour dans leur pays d'origine, auraient un impact positif sur leur adaptation au travail (Linehan et Walsh, 2000). Il serait également bénéfique que les membres de la famille des femmes gestionnaires expatriées participent à cette formation, étant donné qu'eux aussi seront confrontés à l'incertitude du rapatriement.

Les résultats de notre recherche, de même que ceux de l'étude de Lowe, Downes et Kroeck montrent qu'il existe des différences significatives entre l'intention des hommes et des femmes à accepter des affectations internationales lorsque des destinations spécifiques sont mentionnées. Par conséquent, les organisations soucieuses d'établir un équilibre entre le nombre d'hommes et de femmes gestionnaires expatriés devraient prendre en considération le fait que certaines destinations internationales peuvent attirer davantage les femmes gestionnaires et par conséquent, tenir compte de ces destinations lorsqu'elles sélectionnent leurs expatriés (Lowe, Downes et Kroeck, 1999).

Finalement, rappelons que l'étude de Haines et Saba (1999a et 1999b) a identifié cinq pratiques et politiques de mobilité internationale liées à la carrière qui répondent le plus aux besoins des femmes. Les résultats de notre étude indiquent également que les pratiques et politiques d'expatriation liées au support de carrière influencent significativement plus l'intention des femmes que des hommes d'accepter des affectations internationales. Par ailleurs, alors que Haines et Saba (1999a) n'avaient trouvé aucune différence significative liée au sexe pour les pratiques et politiques d'expatriation liée à la famille, nos résultats indiquent que ce type de pratiques influence



significativement plus l'intention des femmes que des hommes d'accepter de s'expatrier. Les organisations désirant attirer davantage de femmes pour des affectations à l'étranger devraient donc mettre l'accent sur des pratiques et des politiques axées sur la carrière et sur la famille, plutôt que sur l'aspect financier. En effet, alors que Haines et Saba (1999a) ont trouvé aucune différence significative liée au sexe pour ce type de pratiques, notre étude mentionne que les pratiques et politiques liées aux finances influencent davantage l'intention des hommes que des femmes d'accepter des affectations internationales.

## Conclusion

Pour conclure, nous traiterons des principales contributions de notre recherche, des limites de cette dernière et finalement des pistes à suivre pour les futures recherches traitant des différences entre les hommes et les femmes gestionnaires quant à l'intention d'accepter une affectation internationale.

### Les principales contributions de notre recherche

Tout d'abord, notre étude est une des rares à avoir tenté de vérifier s'il y avait une différence liée au sexe quant à l'intention d'accepter une affectation internationale lorsque des pays spécifiques étaient mentionnés. En effet, les résultats de notre recherche viennent confirmer ceux de Lowe et *al.* (1999) et indiquent qu'il existe des différences significatives entre les hommes et les femmes quant à l'intention d'accepter une affectation internationale pour 11 des 41 pays inclus dans notre étude. Ainsi, pour ces onze pays où des différences significatives entre les hommes et les femmes existent, les femmes ont moins l'intention que les hommes gestionnaires d'accepter des affectations à l'étranger. Ces résultats de notre étude sont donc contraires à ceux de l'étude d'Adler (1984a) qui mentionnait que les hommes et les femmes étudiants au MBA ne montraient aucune différence significative dans leur intérêt à poursuivre des carrières internationales. Les résultats de notre étude pourront donc être d'une grande utilité pour les organisations qui désirent savoir si les individus sont prêts à accepter des expatriations dans des pays en particulier, plutôt qu'à un endroit imprécis dans le monde (Lowe et *al.*, 1999).

Ensuite, en ajoutant des pays spécifiques, notre étude, tout comme celle de Lowe, Downes et Kroeck (1999), a fourni une méthodologie améliorée afin d'identifier les variables liées à l'intention d'accepter une affectation internationale.

La plupart des recherches portant sur les différences entre les hommes et les femmes gestionnaires quant à l'intention d'accepter une affectation internationale ont tenté d'identifier les variables de nature individuelle ou organisationnelle susceptibles d'influencer l'intention de s'expatrier. La majorité de ces études incluait un très petit nombre de variables et axait soit sur des variables de nature individuelle, soit sur des variables de nature organisationnelle. Rares sont celles qui ont traité de ces deux types

de variables à la fois. Contrairement à ces études, notre recherche regroupait plusieurs variables et celles-ci étaient à la fois de nature individuelle et organisationnelle. En effet, comme l'intention d'accepter une affectation internationale est influencée à la fois par des facteurs individuels et organisationnels, nous trouvions important d'inclure dans une même étude ces deux types de facteurs afin d'avoir une vue d'ensemble sur les différences d'intention entre les hommes et les femmes.

Finalement, contrairement aux résultats des recherches de Haines et Saba (1999a et 1999b), nos résultats indiquent que les pratiques et politiques organisationnelles de mobilité internationale influencent peu l'intention des hommes et des femmes gestionnaires à accepter des affectations internationales dans un plus grand nombre de pays. Par conséquent, nous avons cherché à identifier d'autres facteurs, de nature personnelle et organisationnelle, qui influençaient davantage l'intention des hommes et des femmes de s'expatrier comme le fait de « relever de nouveaux défis professionnels » ou tout simplement de « voyager ». Bien qu'à la fois les hommes et les femmes gestionnaires soient influencés par ces deux types de facteurs, les résultats de notre recherche indiquent que les femmes sont significativement plus influencées par des facteurs de nature personnelle et les hommes significativement plus influencés par des facteurs de nature professionnelle.

### **Les limites de notre recherche**

Comme toute recherche empirique, la nôtre comporte certaines limites. Tout d'abord, une limite présente dans plusieurs études et qui ne fait pas exception dans la nôtre, est la faible proportion de femmes interrogées comparativement au nombre d'hommes. En effet, notre échantillon était composé à 33 % de femmes, alors qu'idéalement nous aurions souhaité un pourcentage plus près de 50 % afin d'être certain que notre échantillon soit bien représentatif de l'opinion des femmes gestionnaires. Toutefois, la proportion de femmes de notre échantillon comparativement à celle des hommes est tout de même supérieure à celle de plusieurs études que nous avons consultées. De plus, il est important de préciser qu'étant donné que moins de femmes que d'hommes ont obtenu un diplôme de MBA au cours des dix dernières années, la proportion de femmes de notre échantillon reflète cette réalité.

Alors qu'Adler (1984a) avait réussi à solliciter des réponses de la part de 1000 étudiants au diplôme de MBA provenant d'universités multiples au Canada, aux États-Unis et en France, notre étude est axée sur les réponses de 324 répondants provenant d'un contexte culturel spécifique, soit des gestionnaires Canadiens-Français détenant un diplôme de MBA d'une même université canadienne. Par conséquent, les résultats de notre étude peuvent être moins généralisables que ceux de l'étude d'Adler (1984a). Toutefois, il est important de mentionner que notre échantillon était très diversifié, car les répondants provenaient d'organisations et d'industries multiples et œuvraient dans différents domaines, ce qui peut faciliter la généralisation des résultats de notre recherche.

Finalement, tout comme les répondants de l'étude de Haines et Saba (1999a), les répondants de notre étude devaient indiquer pour chacune des vingt pratiques et politiques organisationnelles de mobilité internationale, quelle importance ils accordaient à ces pratiques et politiques dans leur décision d'accepter une affectation internationale. Ainsi, même si nos analyses statistiques contrôlaient la probabilité d'une affectation internationale, il est possible que les répondants de notre étude n'aient peut-être pas la même compréhension des défis associés à la gestion internationale et par conséquent, que les résultats relatifs à cette question aient été biaisés. Toutefois, étant donné que les répondants de notre étude détiennent tous un diplôme de MBA, on peut supposer qu'ils ont acquis des connaissances sur les défis de la gestion internationale lors de leurs études.

### **Les pistes pour les futures recherches**

Le champ de la mobilité internationale est en pleine effervescence et les pistes pour de futures recherches sont nombreuses. Les futures recherches qui s'intéresseront à l'intention d'accepter une affectation internationale dans un pays spécifique, devraient mettre l'accent sur des variables pouvant influencer cette intention comme le salaire, les opportunités de promotion et le développement professionnel et ce, afin de déterminer si de telles variables situationnelles intensifient ou atténuent l'intention d'accepter une affectation internationale dans ce pays (Lowe et *al.*, 1999).

Ensuite, comme les résultats de notre recherche diffèrent de ceux de Haines et Saba (1999a), il serait intéressant que de futures recherches se penchent à nouveau sur

les pratiques et politiques organisationnelles formelles de mobilité internationale. Dans un premier temps, ces recherches pourraient vérifier l'importance qu'accordent les hommes et les femmes gestionnaires aux pratiques et politiques organisationnelles d'expatriation dans leur décision d'accepter une affectation internationale. Dans un deuxième temps, il serait pertinent de vérifier à quel type de pratiques et politiques organisationnelles de mobilité internationale (pratiques et politiques liées au support de carrière, financier et familial) les hommes et les femmes gestionnaires accordent le plus d'importance dans leur décision de s'expatrier, afin de voir s'il y a des différences entre les hommes et les femmes quant à l'importance accordée aux types de pratiques et politiques organisationnelles d'expatriation.

## 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. (1986), « Do MBAs want international careers? », *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 10, p. 277-300.

Adler, N.J. (1987), « Pacific basin managers : a gaijin, not a woman », *Human Resource Management*, Vol. 26 No.2, p. 169-192.

Altman, Y. & Shortland, S. (2001), « Women, aliens and international assignments », *Women in Management Review*, Vol. 16 No. 3, p. 141.

Anderson, J.C., Milkovich, G.T. & Tsui, A. (1981), « A model of intra-organizational mobility », *Academy of Management Review*, Vol. 6, p. 529-538.

Angle, H. & Manz, C.C. (1988), « Member mobility when organizations relocate ». Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management in Anaheim, CA, August.

Aryee, S. , Chay, Y.W. & Chew, J. (1996), « An investigation of the willingness of managerial employees to accept an expatriate assignment », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 17, p. 267-283.

Boles, J.S., Howard, W.G. et Donofrio, H.H. (2001), « An investigation into the inter-relationships of work-family conflict, family-work conflict and work satisfaction », *Journal of Management Issues*, Vol. 13 No. 3, p. 376-390.

Borg, M. et Harzing, A.W. (1995), « Composing an international staff », dans Harzing, A.W. et Van Ruysseveldt, J. (Eds), *International Human Resource Management*, Sage, London, p. 179-204.

Borstorff, P.C., Harris, S.G., Feild, H.S., Giles, W.F. (1997), « Who'll go? A review of factors associated with employee willingness to work overseas », *Human Resource Planning*, Vol. 20 No. 3, p. 29-40.

Brett, J.M. & Reilly, A.H » (1988), « On the road again : Predicting the job transfer decision », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 73, p. 614-620.

Brett, J.M. & Stroh, L.K. (Fall 1995), « Willingness to relocate internationally », *Human Resource Management*, Vol. 34 No. 3, p. 405-424.

Brett, J.M, Stroh, L.K. & Reilly, A.H. (1992), « Job transfer ». In : Cooper, C.L. and Robertson, I.T. (Eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Employee Relocation Council, Washington D.C.

Brett, J.M., Stroh, L.K. & Reilly, A.H. (1993), « Pulling up roots in the 1990s : Who's willing to relocate? », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 14, p. 49-60.

Brett, J.M. & Stroh, L.K. (1999), « Women in management : How far have we come and what needs to be done as we approach 2000? », *Journal of Management Inquiry*, Vol. 8 No. 4, p. 392-398.

Brett, J.M. & Werbel, J.D. (1980), « The effect of job transfer on employees and their families », Washington D.C., Employee Relocation Council.

Brewster, C. (1991), *The Management of Expatriates*, Kogna Page, London.

Brewster, C. et Scullion, H. (1997), « A review and agenda for expatriate HRM », *Human Resource Management Journal*, Vol. 7 No. 3, p. 31-41.

Brough, P. et Kelling, A. (2002), « Women, work & well-being : The influence of work-family and family-work conflict », *New Zealand Journal of Psychology*, Vol. 31 No. 1, p. 29-38.

Caligiuri, P.M. et Cascio, W.F. (1998), « Can we send her there? Maximizing the success of western women on global assignments », *Journal of World Business*, Vol. 33 No. 4, p. 394-416.

Caligiuri, P.M. & Tung, R.L. (1999), « Comparing the success of male and female expatriates from a US-based multinational company », *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10 No. 5, p. 763-782.

Cooke, R. et Rousseau, D. (1984), « Stress and strain from family roles and work-role expectations », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, p. 252-260.

Duxbury, L.E. et Higgins, C.A. (1991), « Gender differences in work-family conflict », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76 No. 1, p. 60-74.

Forster, N. (1992), « International managers and mobile families : the professional and personal dynamics of trans-national career pathing and job mobility in the 1990s », *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 3 No. 3, p. 605-623.

Forster, N. (2000), « The myth of the 'international manager' », *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11 No. 1, p. 126-142.

Haines, V.Y. & Saba, T. (1999a), « International mobility policies and practices : are there gender differences in importance ratings? », *Career Development International*, Vol. 4 No. 4, p. 206.

Haines, V.Y. & Saba, T. (1999b), « Understanding reactions to international mobility policies and practices », *HR Human Resource Planning*; Vol. 22 No. 3, p. 40-52.

Harris, H. (1993), « Women in international management », *Women in Management Review*, Vol. 8 No. 5, p. 9-14.

Harris, H. (1995), « Organizational influences on women's career opportunities in international management », *Women in Management Review*, Vol. 10 No. 3, p. 26.



Harris, H. (2001), « Researching discrimination in selection for international management assignments : The role of repertory grid technique », *Women in Management Review*, Vol. 16 No. 3, p. 118.

Harvey, M.G. (1995), « The impact of dual-career families on international relocations », *Human Resource Management Review*, Vol. 5 No. 3, p. 223-244.

Harvey, M. (April 1998), « Dual-career couples during international relocation : The trailing spouse », *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 9 No. 2, p. 309-331.

Hill, J.C. & Tillery, K.R. (1992), « What do male/female perceptions of an international business career suggest about recruitment policies? », *S.A.M. Advanced Management Journal*, Vol. 57 No. 4, p. 10.

Hulin, C.L. (1991), « Adaptation, persistence and commitment in organizations ». In M. Dunnette & L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 2<sup>nd</sup> edition, Vol. 2. Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press.

Kaminsky, A. (2001), « Misconceptions may limit women's opportunities for international assignments », *Canadian HR Reporter*, Vol. 14 No. 9, p. 22.

Kanter, R.M. (1977a). *Men and women of the corporation*. New York : Basic Books.

Kanter, R.M. (1977b). Some effects of proportions on group life : Skewed sex ratios and responses to token women. *American Journal of Sociology*, Vol. 82, p. 965-990.

Landau, J.C., Shamir, B. & Arthur, M.B. (1992), « Predictors of willingness to relocate for managerial and professional employees », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, p. 667-680.

Lane, H.W. et DiStefano, J.J. (1992), *International Management Behavior : From Policy to Practice*, PWS-Kent Publishing Company, Boston, MA.

Linehan, M. et Scullion, H. (2001), « Challenges for female international managers : evidence from Europe », *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 16 No. 3, p. 215-228.

Linehan, M., Scullion, H. et Walsh, J.S. (2001), « Barriers to women's participation in international management », *European Business Review*, Vol. 13 No. 1, p. 10-18.

Linehan, M. et Walsh, J.S. (2000), « Beyond the traditional linear view of international managerial careers : a new model of the senior female career in an international context », *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24 No. 2/3/4, p. 178.

Lowe, K.B., Downes, M. & Kroeck, K.G. (1999), « The impact of gender and location on the willingness to accept overseas assignments », *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10 No. 2, p. 223-234.

Lyness, K.S. & Thompson, D.E. (1997), « Above the glass ceiling? A comparison of matched samples of female and male executives », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82 No. 3, p. 359-375.

Lyness, K.S. & Thompson, D.E. (2000), « Climbing the corporate ladder: Do female and male executives follow the same route? », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85 No. 1, p. 86-101.

Noe, R. A. & Barber, A. E. (1993), « Willingness to accept mobility opportunities : Destination makes a difference », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 14, p. 159-175.

Pazy, A. (1987), « Sex differences in responsiveness to organizational career management », *Human Resource Management*, Vol. 26, p. 243-256.

Powell, G.N. & Mainiero, L.A. (1992), « Cross-currents in the river of time : conceptualizing the complexities of women's careers », *Journal of Management*, Vol. 18 No. 2, p. 215-237.

Punnett, B.J., Crocker, O. et Stevens, M.A. (1992), « The challenge for women expatriates and spouses : some empirical evidence », *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 3 No. 3, p. 585-592.

Quivy, R. & Van Campenhoudt, L. (1995) « Manuel de recherche en sciences sociales », deuxième édition, Paris : Dunod.

Rodgers, F. (1988), Presentation of the Arden House Conference sponsored by The Conference Board unpublished manuscript.

Saba, T. & Haines, V. (Printemps 2002), « Des cadres prêts à accepter une affectation internationale : une question de profil ou de pratiques incitatives? », *Gestion : Revue Internationale de Gestion*, Vol. 27 No. 1, p. 33 à 40.

St-Onge, S., Guérin, G., Trottier, R., Haines, V. et Simard, M. (1994), « L'équilibre travail-famille ; un nouveau défi pour les organisations », *Gestion*, mai, p. 64-73.

Veiga, J.F. (1983), « Mobility influences during managerial career stages », *Academy of Management Journal*, Vol. 26, p. 64-85.

Westwood, R.I. et Leung, S.M. (1994), « The female expatriate experience : coping with gender and culture », *International Studies of Management and Organization*, Vol. 24, p. 64-85.