

2m11.3434.7

Université de Montréal

Une analyse de la motivation intrinsèque/extrinsèque pour une affectation  
internationale auprès de diplômés de MBA

par  
Evelyne Choquette

École de relations industrielles  
Faculté des arts et des sciences

---

Projet de mémoire présenté à la Faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de Maîtrise  
en relations industrielles

Octobre 2006

©, Evelyne Choquette, 2006



HD

4815

054

2006

V.027

## 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.

Page d'identification du jury

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :  
Une analyse de la motivation intrinsèque/extrinsèque pour une affectation  
internationale auprès de diplômés de MBA

Présenté par :  
Evelyne Choquette

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Victor Haines : Directeur de recherche  
Stéphane Renaud : Président du jury  
Delphine Van Hoorebeke : Membre du jury

## Résumé

Cette étude a pour objectif d'analyser la nature de la motivation pour une affectation internationale, et ce, auprès de diplômés de MBA. La recherche tente d'établir un lien entre la motivation intrinsèque/extrinsèque et des variables clés de la mobilité internationale. Les variables clés de la mobilité internationale que nous avons retenues sont la volonté à accepter une affectation internationale, la perception des difficultés associées à la mobilité internationale, l'importance accordée au soutien organisationnel et la volonté de communiquer à l'étranger. La théorie de Deci (1975) sur la motivation a permis de définir la motivation intrinsèque et extrinsèque ainsi que d'établir les hypothèses de recherche. La présente étude a permis entre autres d'établir un lien entre la motivation intrinsèque d'un individu et la volonté d'accepter une affectation internationale. De plus, dans cette recherche, la motivation intrinsèque avait un impact sur la volonté d'un individu à communiquer à l'étranger. Cette recherche a également permis d'établir un lien entre la motivation extrinsèque et la perception des difficultés associées à la mobilité internationale ainsi qu'à la variable de l'importance accordée par un individu au soutien organisationnel. Cette recherche a permis de mettre en lien la nature de la motivation pour une affectation internationale et quatre variables clés de la mobilité internationale. Ne pouvant pas être généralisée, elle permet malgré tout de développer le concept de la motivation intrinsèque/extrinsèque dans le contexte particulier de l'expatriation et d'établir des liens qui n'avaient pas été étudiés dans le passé. L'étude de la nature de la motivation pour une affectation internationale est donc un nouvel aspect à considérer dans la recherche sur la mobilité internationale et elle pourrait s'avérer être une considération importante, pour les professionnels en gestion des ressources humaines, pour gérer les différents aspects de la mobilité internationale.

Mots clés : motivation (1), intrinsèque (2), extrinsèque (3), affectation (4), International (5), volonté (6), difficulté (7), soutien (8), communication (9).

## **Abstract**

The aim of this study is to analyze the nature of the motivation for an international assignment and amongst a sample of graduates MBA. It investigates associations between intrinsic and extrinsic motivation and key international mobility variables. The key variables of international mobility are the willingness to accept an international assignment, the perception of difficulties associated with international mobility, the importance given to the organisational support, and the will to communicate abroad. The theory of Deci (1975) on motivation made it possible to define the intrinsic and extrinsic motivation. The results show a positive association between intrinsic motivation and the willingness to accept an international assignment. Moreover, in this study, intrinsic motivation had an impact on the will of an individual to communicate abroad. This study also made it possible to establish a link between the extrinsic motivation and the perception of the difficulty associated with international mobility and with the importance given to the organisational support. This research made it possible to develop the intrinsic/extrinsic motivation concept in the specific context of international expatriation and it established its relevance through its associations with key variables of international mobility. Not being able to be generalized, it makes it possible despite everything to establish bonds which had not been studied in the past. The study of the nature of the motivation for an international assignment is thus a new aspect to be considered in research on international mobility and it could prove to be an important consideration for the professional in human resources management to manage the various aspects of international mobility.

Key words: motivation (1), intrinsic (2), extrinsic (3), assignment (4), international (5), willingness (6), difficulty (7), support (8), communication (9).

# Table des matières

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 : LA MOTIVATION À ACCEPTER UNE AFFECTATION INTERNATIONALE.....</b>	<b>4</b>
1-1 LES FACTEURS D'ACCEPTATION D'UNE AFFECTATION INTERNATIONALE.....	4
1-1-1 <i>Les facteurs d'acceptation externes</i> .....	4
1-1-2 <i>Les facteurs d'acceptation de croissance personnelle</i> .....	7
1-2 LE FACTEUR DE REFUS DE S'ENGAGER DANS UNE AFFECTATION INTERNATIONALE.....	10
1-2-1 <i>Les facteurs expliquant le refus</i> .....	10
1-3 LA NATURE DE LA MOTIVATION INDIVIDUELLE POUR UNE AFFECTATION INTERNATIONALE.....	13
1-3-1 <i>La définition de la nature de la motivation</i> .....	13
1-3-2 <i>L'importance de s'attarder à la nature de la motivation dans l'acceptation d'une affectation internationale</i> .....	15
1-3-3 <i>Peu d'études sur la nature de la motivation individuelle pour une affectation internationale</i> .....	17
1-4 LA QUESTION DE RECHERCHE.....	18
<b>CHAPITRE 2 : THÉORIE ET HYPOTHÈSES.....</b>	<b>20</b>
2-1 LA PERSPECTIVE THÉORIQUE.....	20
2-1-1 <i>La motivation extrinsèque</i> .....	21
2-1-2 <i>La motivation intrinsèque</i> .....	22
2-1-3 <i>La théorie de Deci (1975) appliquée à la mobilité internationale</i> .....	25
2-2 LE MODÈLE DE RECHERCHE.....	26
2-3 LES HYPOTHÈSES.....	29
<b>CHAPITRE 3 : LA MÉTHODOLOGIE.....</b>	<b>46</b>
3-1 LE PLAN D'OBSERVATION.....	46
3-1-1 <i>La structure de la preuve</i> .....	46
3-1-2 <i>L'échantillonnage</i> .....	46
3-1-3 <i>La méthode de collecte des données</i> .....	47
3-1-4 <i>L'instrument d'observation</i> .....	48
3-1-5 <i>La validité de la recherche</i> .....	48
3-2 LA MESURE DES VARIABLES.....	49
3-2-1 <i>Les variables indépendantes</i> .....	50
3-2-2 <i>Les variables dépendantes</i> .....	51
3-2-3 <i>Les variables de contrôle</i> .....	56
3-3 LE PLAN D'ANALYSE.....	58
<b>CHAPITRE 4 : LES RÉSULTATS.....</b>	<b>60</b>
4-1 LE DÉVELOPPEMENT DES ÉCHELLES.....	60
4-1-1 <i>Motivation intrinsèque et extrinsèque</i> .....	60
4-1-2 <i>Volonté à accepter une affectation internationale</i> .....	61
4-1-3 <i>Perception des difficultés</i> .....	61
4-1-4 <i>Le besoin de soutien organisationnel</i> .....	61
4-1-5 <i>La volonté de communiquer</i> .....	61
4-2 LES ANALYSES DESCRIPTIVES.....	62
4-3 LA MATRICE DE CORRÉLATION.....	63
4-3-1 <i>Corrélations hypothèse par hypothèse</i> .....	65
4-3-2 <i>Corrélations avec les variables de contrôle</i> .....	68

4-4	RÉGRESSIONS MULTIPLES .....	69
<b>CHAPITRE 5 : DISCUSSION .....</b>		<b>79</b>
5-1	EXPLICATION DES RÉSULTATS .....	79
5-2	LIMITES .....	86
5-3	APPORT THÉORIQUE.....	87
5-4	SIGNIFICATION PRATIQUE .....	88
<b>CONCLUSION.....</b>		<b>91</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>		<b>92</b>

## LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 :	INDICATEURS DE LA NATURE DE LA MOTIVATION RELATIFS À UNE AFFECTATION INTERNATIONALE.....	50
TABLEAU 2 :	INDICATEURS DE LA VOLONTÉ D'ACCEPTER UNE AFFECTATION INTERNATIONALE SELON LE PAYS D'ACCUEIL .....	51
TABLEAU 3 :	INDICATEURS RELIÉS AUX DIFFICULTÉS ASSOCIÉES À LA MOBILITÉ INTERNATIONALE .....	53
TABLEAU 4 :	INDICATEURS RELIÉS À L'IMPORTANCE ACCORDÉE AU SOUTIEN ORGANISATIONNEL LORS DU PROCESSUS D'EXPATRIATION.....	54
TABLEAU 5 :	INDICATEURS DE LA VOLONTÉ DE COMMUNIQUER À L'INTERNATIONAL .....	55
TABLEAU 6 :	INDICATEUR DE L'ÂGE DES RÉPONDANTS .....	56
TABLEAU 7 :	INDICATEUR DU SEXE DES RÉPONDANTS.....	57
TABLEAU 8 :	INDICATEUR DE L'EXPÉRIENCE INTERNATIONALE ANTÉRIEUR.....	57
TABLEAU 9 :	INDICATEUR DU CONJOINT EN EMPLOI .....	58
TABLEAU 10 :	INDICATEUR DE LA PROBABILITÉ D'UNE AFFECTATION INTERNATIONALE .....	58
TABLEAU 11 :	STATISTIQUES DESCRIPTIVES.....	62
TABLEAU 12 :	MATRICE DE CORRÉLATION.....	63
TABLEAU 12 :	MATRICE DE CORRÉLATION (SUITE) .....	64
TABLEAU 13 :	MODÈLE 1 DE LA VOLONTÉ À ACCEPTER UNE AFFECTATION INTERNATIONALE .....	70
TABLEAU 14 :	MODÈLE 2 DE LA VOLONTÉ À ACCEPTER UNE AFFECTATION INTERNATIONALE .....	70
TABLEAU 15 :	MODÈLE 1 DE LA PERCEPTION DES DIFFICULTÉS ASSOCIÉES À LA MOBILITÉ INTERNATIONALE.....	72
TABLEAU 16 :	MODÈLE 2 DE LA PERCEPTION DES DIFFICULTÉS ASSOCIÉES À LA MOBILITÉ INTERNATIONALE.....	72
TABLEAU 17 :	MODÈLE 1 DE L'IMPORTANCE ACCORDÉE AU SOUTIEN ORGANISATIONNEL LORS DU PROCESSUS D'EXPATRIATION.....	74
TABLEAU 18 :	MODÈLE 2 DE L'IMPORTANCE ACCORDÉE AU SOUTIEN ORGANISATIONNEL LORS DU PROCESSUS D'EXPATRIATION.....	74
TABLEAU 19 :	MODÈLE 1 DE LA VOLONTÉ DE COMMUNIQUER À L'INTERNATIONAL .....	76
TABLEAU 20 :	MODÈLE 2 DE LA VOLONTÉ DE COMMUNIQUER À L'INTERNATIONAL .....	76
TABLEAU 21 :	SOMMAIRE DE LA VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES .....	78

## Introduction

La fonction gestion des ressources humaines doit développer des programmes afin d'assurer la performance du capital humain à un niveau mondial. Un exemple de ces programmes à développer et à améliorer est l'expatriation d'employés dans les filiales étrangères de l'entreprise multinationale. La fonction « Ressources humaines » au sein d'une telle entreprise doit être en mesure de planifier, recruter et sélectionner les personnes compétentes et disponibles pour de telles affectations. La présente étude s'intéresse à la mobilité internationale et plus particulièrement à la nature de la motivation d'un individu à accepter une affectation internationale. L'objectif de la présente étude est de relier cette motivation à des variables clés de la mobilité internationale. Si les entreprises reconnaissent les motivations qui poussent les individus à faire certains choix en regard d'occasions professionnelles à l'international, elles pourront développer des programmes qui sauront mieux correspondre aux besoins des expatriés.

Dans un contexte de mondialisation des échanges commerciaux, les entreprises sont amenées à développer de nouveaux marchés et à implanter des filiales dans divers pays et cela implique souvent l'affectation d'employés du siège social aux pays étrangers. Ces affectations internationales sont synonymes de mobilité internationale. La littérature traite abondamment de ce sujet (Aryee, Chay et Chew, 1996; Black, Gregeerson et Mendenhall, 1992; Feldman et Thomas, 1992; Selmer; 2001). Dans le cadre de cette étude, nous allons nous intéresser aux individus à qui les organisations proposent des affectations à l'étranger. Plus spécifiquement, nous allons aborder la nature de la motivation d'un individu à accepter ou non une affectation internationale, ce qui représente un concept très peu étudié. Ainsi, la détermination de la nature de la motivation permettrait de mieux comprendre le phénomène de l'expatriation.

Cette recherche porte à déterminer si la nature de la motivation peut être reliée à certaines variables de la mobilité internationale. En fait, cette recherche tente de mettre en lien la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque avec certaines variables importantes de la mobilité internationale. La motivation intrinsèque se rapporte davantage à la pratique d'une activité pour le plaisir en soi et parce qu'on en retire une certaine satisfaction reliée au sentiment d'efficacité, de compétence et d'autodétermination. Tandis que la motivation extrinsèque se rapporte à une activité effectuée dans l'objectif d'en retirer quelque chose d'agréable ou encore pour éviter quelque chose de déplaisant (tangibles). Nous croyons donc que de mettre en lien la nature de la motivation avec certaines variables clés de la mobilité internationale peuvent apporter une nouvelle perspective théorique et pratique à ce sujet d'études. Nous avons sélectionné quatre variables reliés à la mobilité qui sont abondamment traités dans la littérature sur la mobilité internationale (Aryee, Chay et Chew, 1996; Aycan, 1997; Black, 1990; Black,; Borstorff, Harris, Feild et Gilles, 1997; Felman et Thomas, 1991; Gregersen et Black, 1990; Gregerson et Black, 1992; Guzzo, Noonan et Elron, 1994; Lowe, Downes et Kroeck, 1999; Mendenhall Borstorff et al., 1997; Mendenhall et Oddou, 1991; Tung, 1998; Yurkiewicz et Rosen, 1996). Ces variables que nous appelons dans cette recherche, variables clés, sont susceptibles d'après nous, d'être influencé d'après par la nature de la motivation. Les variables clés retenues sont la volonté à accepter une affectation internationale, la perception des difficultés à l'international, l'importance accordée au soutien organisationnel et la volonté de communiquer dans le pays d'accueil. Ces variables sont fréquemment traitées dans la littérature sur la mobilité internationale. Cette étude permettra de vérifier si la nature de la motivation d'un individu exerce une influence sur les variables clés qui concernent la mobilité internationale. Ainsi, la question de recherche est : *Les variables clés de la mobilité internationale, c'est-à-dire la volonté à accepter une affectation internationale, la perception des difficultés à l'international, l'importance accordée au soutien organisationnel et la volonté de communiquer dans le pays d'accueil sont-elles associées à la nature de la motivation pour une affectation internationale ?*

Afin d'atteindre l'objectif de cette étude, nous allons tout d'abord élaborer la problématique de la mobilité internationale. Ainsi, dans le chapitre premier, nous allons aborder la motivation des individus à accepter une affectation internationale. Nous allons donc traiter des facteurs d'acceptation d'une affectation internationale et des facteurs de refus d'une telle affectation. Ensuite, nous allons développer le concept de la nature de la motivation, puis finalement la question de recherche sera présentée. Le deuxième chapitre nous permettra de présenter la théorie reliée à ce concept, à élaborer notre modèle de recherche et à formuler les hypothèses qui guideront nos analyses. Le troisième chapitre traite de la méthodologie de recherche, comprenant le plan d'observation, la mesure des variables et le plan d'analyse. Le quatrième chapitre présente les résultats de notre étude. Finalement, une discussion des résultats nous permettra de conclure cette étude dans le cinquième chapitre.

## **Chapitre 1 : La motivation à accepter une affectation internationale**

Pour comprendre le sujet de la motivation quant à une affectation internationale, nous avons divisé ce chapitre en quatre sections. La première expose les facteurs d'acceptation externes et de croissance personnelle qui peuvent résulter d'une affectation internationale. Donc, nous allons exposer les facteurs d'acceptation qui peuvent permettre la mobilité internationale. Par la suite, nous traitons des facteurs qui expliquent que, malgré les facteurs d'acceptation, plusieurs personnes refusent ce type d'affectation. Nous présentons, à cet égard, quelques statistiques sur le refus d'affectations internationales. Nous développons ensuite le concept de la motivation intrinsèque/extrinsèque à l'égard d'une affectation internationale. Nous présumons que comprendre le concept de motivation nous permettra de mieux comprendre l'expatriation. Finalement, nous élaborons la question de recherche de cette étude.

### **1-1 Les facteurs d'acceptation d'une affectation internationale**

Une affectation internationale peut comporter de nombreux avantages pour la personne qui accepte de s'engager. En effectuant une revue de la littérature sur les raisons qui poussent les individus à accepter une telle affectation, nous dénotons deux facteurs qui influencent la volonté d'accepter une affectation internationale. Les facteurs d'acceptation peuvent être soit externes ou de croissance personnelle. Ainsi, dans cette partie, nous allons décrire ces principaux facteurs. Nous allons tout d'abord nous intéresser aux facteurs d'acceptation externes pour ensuite développer les facteurs d'acceptation en terme de croissance personnelle.

#### **1-1-1 Les facteurs d'acceptation externes**

Les facteurs d'acceptation externes d'une affectation internationale sont relatifs à l'argent, à l'avancement professionnel et au statut relié à l'emploi. Ils sont

directement reliés à des avantages tangibles et facilement reconnaissables. Ils sont, en quelque sorte, des bénéfices externes à l'individu.

Cleveland, Mangone et Adams (1960) ont questionné 240 expatriés américains sur les facteurs d'acceptation d'une affectation internationale. Les expatriés étant à leur première affectation ont déclaré que les privilèges financiers étaient le deuxième facteur d'acceptation le plus important quant à une affectation. Les employés étant à plus d'une affectation internationale voyaient l'importance apportée au statut par ce travail comme étant le deuxième facteur le plus important. Ce facteur se rapporte au statut relié à l'emploi. Les privilèges financiers et le statut sont de bons exemples de facteurs d'acceptation externes.

Gonzalez et Negandhi (1978) ont étudié les raisons pour lesquelles les gestionnaires américains choisissaient de travailler à l'étranger. Donc, en d'autres mots, les facteurs d'acceptation ou les sources de motivation associées à ce type de carrière. Ces auteurs sont arrivés à la conclusion que les individus reconnaissent plusieurs facteurs d'acceptation à l'expatriation et que ces facteurs étaient souvent d'ordre externe : la possibilité d'obtenir un avancement de carrière, l'obtention d'une certaine forme de reconnaissance et le désir d'avoir une carrière internationale. Ces facteurs d'acceptation d'ordre externe étaient nommés au premier, deuxième et quatrième rang.

Dans l'étude de Miller et Cheng (1978), les expatriés étant à leur première affectation voyaient le salaire et la possibilité d'avoir une carrière qui progresse comme les principaux facteurs d'acceptation externes de leur affectation à l'international. Un autre facteur était la possibilité de démontrer des compétences techniques dans différentes circonstances et d'obtenir des bénéfices et des avantages reliés à ce déploiement de compétences. Les expatriés étant à leur première affectation accordaient donc beaucoup d'importance aux facteurs d'acceptations externes. Les expatriés étant à plus d'une affectation internationale ont mentionné la

possibilité d'avoir une carrière au sein d'une entreprise internationale et l'avancement de carrière comme étant les facteurs d'acceptations externes les plus importants.

L'étude de Adler (1986) a permis de sonder 1 129 étudiants, diplômés en gestion, quant aux raisons qui les pousseraient à accepter une affectation internationale. Environ 40 % des étudiants diplômés ont mentionné que la nature du travail à l'étranger était une raison pour accepter une affectation internationale. Cette raison peut être considérée comme un facteur d'acceptation externe, car elle se définit comme étant une façon d'avoir accès à des occasions de carrière, à davantage de responsabilités et de jouir de plus de pouvoir. La troisième raison la plus fréquemment mentionnée était l'argent que procurait une affectation. La quatrième raison nommée était l'avancement de carrière, qui a trait également à un facteur d'acceptation externe, puisqu'une assignation internationale augmenterait la possibilité de promotion et amènerait davantage de visibilité qu'un travail dans le pays d'origine.

L'étude de Stahl, Miller et Tung (2002) a permis d'étudier les motivations qui poussaient les gestionnaires allemands à accepter une affectation internationale. Ces gestionnaires ont cité l'importance que procure ce type de travail, les occasions futures reliées à l'avancement de carrière, les considérations financières et la possibilité d'obtenir du succès dans le travail comme étant les troisième, quatrième, sixième et septième facteurs d'acceptation les plus importants dans la décision d'accepter une affectation internationale. Ces facteurs d'acceptations sont d'ordre externe, car ils sont reliés soit à l'argent, à la réussite professionnelle ou aux occasions d'avancement.

Ainsi, nous constatons qu'il existe plusieurs types de facteurs d'acceptation externes et qu'ils n'ont pas tous la même importance pour les expatriés d'une étude à l'autre. On dénote, par contre, que ces facteurs d'acceptation sont fréquemment cités et qu'ils font partie des raisons pour lesquelles un individu décide de s'engager ou non dans

une affectation ou dans une carrière internationale. La liste suivante permet d'identifier les facteurs d'acceptation externes les plus significatifs selon les sources consultées (Adler, 1986; Cleveland et al., 1960; Gonzalez et Negandhi, 1978; Miller et Cheng, 1978; Stahl et al., 2002). Les neuf facteurs d'acceptation externes les plus significatifs selon les sources consultées sont :

- ✓ La possibilité d'avancement de carrière;
- ✓ Le salaire;
- ✓ La possibilité d'avoir une carrière internationale;
- ✓ Les autres bénéfices financiers;
- ✓ L'importance accordée par les autres;
- ✓ L'importance du travail en lui-même;
- ✓ La possibilité de travailler pour une entreprise internationale;
- ✓ La possibilité de démontrer ses compétences techniques dans l'attente de reconnaissance;
- ✓ La possibilité d'obtenir du succès dans ce travail.

#### 1-1-2 Les facteurs d'acceptation de croissance personnelle

Les facteurs d'acceptation de croissance personnelle concernent la réalisation de soi et le sentiment d'accomplissement personnel. La littérature sur la mobilité internationale mentionne certains facteurs d'acceptation de croissance personnelle dont peut bénéficier l'individu qui décide de s'engager dans une affectation internationale (Adler, 1986; Cleveland et al., 1960; Gonzalez et Negandhi, 1978; Miller et Cheng, 1978; Stahl et al., 2002).

L'intérêt personnel est le facteur d'acceptation de croissance personnelle recensé par Cleveland et al. (1960). Ce facteur était classé premier au nombre des facteurs d'acceptation cités par les expatriés en première affectation. Pour les

employés étant à plus d'une affectation à l'étranger, les auteurs dénotaient le défi personnel comme premier facteur en importance, la possibilité de ne pas retourner dans le pays d'accueil comme troisième et, finalement, la satisfaction d'être dans le pays d'accueil en quatrième. Dans les facteurs cités, on reconnaissait le désir des individus de rester dans le pays d'accueil ou de poursuivre la mobilité internationale.

Gonzalez et Negandhi (1978) sont arrivés à la conclusion que le désir de travailler et de vivre à l'étranger formait le troisième facteur d'acceptation d'une affectation internationale.

Dans l'étude de Miller et Cheng (1978), les expatriés étant à leur première affectation n'ont pas nommé de facteurs d'acceptation reliés à la croissance personnelle comme principales raisons les ayant conduits à accepter une affectation internationale. Les expatriés étant à plus d'une affectation ont nommé l'attrait personnel pour les affectations internationales comme étant la deuxième raison qui les a poussés à accepter une autre affectation internationale. Ce facteur, relié à la croissance personnelle, était cité en deuxième après un facteur d'acceptation externe.

Dans l'étude de Adler (1986), plus de 50 % des répondants ont cité l'expérience culturelle et le développement personnel comme étant une de ces raisons. Ces raisons sont des facteurs d'acceptation de croissance personnelle, car elles font référence au désir de voyager, d'apprendre de nouvelles langues, de connaître une autre façon de vivre et d'élargir leurs horizons. La sixième raison en importance était la satisfaction reliée au mode de vie. En fait, cette raison est un facteur d'acceptation de croissance personnelle, car elle illustre la liberté personnelle, elle offre la possibilité de sortir de la routine et permet d'avoir davantage de plaisir, d'excitation et d'aventure dans le travail.

L'étude de Stahl et al. (2002) a permis d'étudier les motivations qui poussaient les gestionnaires allemands à accepter une affectation internationale. Les

gestionnaires ont cité le défi personnel et le développement professionnel comme étant la première et la deuxième raison les plus importantes dans la décision d'accepter une affectation à l'étranger. Ces raisons sont reliées à la croissance personnelle, car il s'agit de dépassement de soi.

Nous pouvons donc comprendre, sur la base de cette analyse, que les facteurs d'acceptation de croissance personnelle sont aussi fréquemment cités par les individus ayant accepté des affectations à l'étranger. Par contre, nous ne sommes pas en mesure de dire, sur la base de cette recension, que les facteurs d'acceptation de croissance personnelle influencent davantage un individu dans la décision d'accepter une affectation internationale.

La liste suivante présente une synthèse des facteurs d'acceptation de croissance personnelle les plus significatifs selon les sources consultées (Adler, 1986; Cleveland et al., 1960; Gonzalez et Negandhi, 1978; Miller et Cheng, 1978; Stahl et al., 2002). Les huit facteurs d'acceptation de croissance personnelle les plus significatifs selon les sources consultées sont :

- ✓ Le défi personnel;
- ✓ Le développement personnel;
- ✓ Le désir de vivre et de travailler à l'étranger;
- ✓ L'attrait personnel;
- ✓ L'expérience culturelle;
- ✓ La satisfaction reliée au mode de vie à l'étranger;
- ✓ Le désir de poursuivre ce défi personnel et professionnel;
- ✓ Le développement professionnel.

En somme, les facteurs d'acceptation d'une affectation internationale peuvent se regrouper soit dans la rubrique des facteurs d'acceptation externes ou dans celle des facteurs d'acceptation de croissance personnelle. Nous pouvons donc en déduire

que la motivation pour une telle affectation peut être extrinsèque ou intrinsèque selon l'appréciation individuelle de ces facteurs.

## **1-2 Le facteur de refus de s'engager dans une affectation internationale**

Malgré le fait qu'une affectation internationale comporte de nombreux avantages, plusieurs individus refusent de s'y engager (Perrault, 2006). Selon Selmer (2001), l'affectation internationale est devenue moins alléchante pour les candidats potentiels. Pour les organisations, le défi n'est donc pas de trouver le meilleur individu dans un bassin de candidats qualifiés, mais souvent de trouver n'importe quel employé qui accepterait une telle affectation. Selmer (2001) évoque ainsi le défi de trouver des candidats potentiels pour s'engager dans les affectations internationales.

Certaines études se sont intéressées à l'intérêt des gestionnaires pour effectuer une affectation internationale. Quelques-unes d'entre elles ont démontré que peu de gestionnaires sont intéressés à effectuer ce type d'affectation. Selon Weeks (1993), moins de 33 % des entreprises sondées ont mentionné que la majorité des gestionnaires de leur organisation accepteraient volontiers d'effectuer une affectation internationale dans leur carrière (Conference Board, 1993). Saba et Haines (2002) abondent dans le même sens que les résultats du Conference Board. D'après leur étude, seulement 16 % des répondants accepteraient facilement une affectation internationale, tandis que 82 % accepteraient une affectation internationale qu'à certaines conditions.

### **1-2-1 Les facteurs expliquant le refus**

Plusieurs facteurs expliquent ce désintéressement pour l'affectation internationale. Selon Selmer (2001), trois facteurs principaux expliquent le désintérêt des individus à vivre une affectation internationale. Les trois facteurs sont la perte d'un revenu pour

la famille de l'expatrié, l'adaptation culturelle à l'étranger et les difficultés du rapatriement au pays d'origine. Les auteurs Adler (1986) Brett et Stroh (1995), D'Arcy (2002) et Perreault (2006) apportent un quatrième facteur de refus, la situation familiale.

- La perte d'un revenu pour la famille de l'expatrié

Le fait que la majorité des couples ait maintenant deux carrières représente une contrainte à la mobilité internationale. Cette mobilité entraîne parfois la perte d'un revenu pour le couple ou la famille. La difficulté pour le conjoint de se trouver un emploi dans le pays d'accueil est à la source de cette baisse de revenu familial et, conséquemment, de l'intérêt pour l'affectation internationale. Dans une étude effectuée par Punnet (1997), environ 15 % des candidats proposés pour une affectation ont refusé à cause de la carrière de l'autre conjoint. Ce facteur de refus aurait tendance à être de plus en plus présent à cause de l'augmentation du nombre de couples à deux revenus. Ce facteur influencerait donc la volonté à accepter une affectation.

- L'adaptation culturelle à l'étranger

L'adaptation à l'étranger peut être tout un défi pour un individu et causer le refus d'une affectation internationale. Les exigences de l'adaptation culturelle de l'expatrié et de sa famille peuvent être un des facteurs poussant un individu à refuser une telle affectation (Aycan, 1997; Black et al. 1991; Black et Gregersen, 1991). La peur de performer en deçà des attentes et de mal s'adapter à l'étranger peuvent être des facteurs de refus. On reconnaît aussi que l'échec de l'adaptation d'un expatrié dans le pays d'accueil peut être une cause du rapatriement précoce de l'expatrié (Coperland et Griggs, 1985).

- Le rapatriement dans le pays d'origine

Un autre facteur expliquant les refus, serait l'incertitude quant à l'obtention d'un emploi supérieur, dans la hiérarchie, au retour de l'assignation. Une affectation à l'international n'est pas toujours garante d'un avancement de carrière (Tung et Miller, 1990). Les expatriés ne bénéficient pas nécessairement de promotion ou pire, il arrive que ces derniers n'aient tout simplement plus d'emploi au retour (Perreault, 2006). Le retour au pays d'origine est souvent relié à la perte d'un statut dans l'organisation, une perte d'autonomie, un sentiment que l'expérience acquise à l'étranger n'est pas valorisée au retour. Certains problèmes financiers et la perte du milieu social sont souvent des facteurs désagréables reliés au rapatriement (Selmer, 2001). Plusieurs employés vont refuser une affectation internationale en anticipant ces difficultés de rapatriement (Borstorff, Field, Harris et Giles, 1997; Selmer, 2001).

- La situation familiale

La situation familiale conduit souvent au refus d'une affectation internationale et elle serait la contrainte la plus souvent mentionnée (Adler, 1986; Brett & Stroh, 1995; D'arcy, 2002; GMAC, 2004). La résistance du conjoint à la mobilité, la perception de mettre la carrière du conjoint « sur la glace » pour satisfaire l'autre partenaire seraient des facteurs qui pèsent beaucoup dans la décision d'accepter une affectation internationale (Brett et Stroh, 1995; Harvey, 1998; Saba et Haines, 2002). On dénote également des craintes quant à la qualité de l'enseignement disponible pour les enfants dans le pays d'accueil, justifiant ainsi le refus d'une affectation internationale (Black et al., 1999; Brett et Stroh, 1995; GMAC, 2004). L'orientation que prend la carrière du conjoint est également une caractéristique qui amène les individus à refuser (Adler, 1986; Harvey, 1998). De façon générale, les employés ayant des responsabilités parentales sont moins sujets à accepter une affectation à l'étranger (Adler, 1986; Aryee et al., 1996; Brett et Stroh, 1995).

Nous remarquons donc que l'ensemble des facteurs citées, soit la perte d'un revenu pour la famille de l'expatrié, l'adaptation culturelle à l'étranger, le rapatriement dans le pays d'origine ainsi que la situation familiale sont autant de facteurs qui peuvent motiver le refus d'une affectation internationale.

En somme, un bon nombre d'employés sont réticents à accepter une affectation internationale et les facteurs cités plus haut sont des raisons qui motivent leur décision d'accepter ou pas une telle affectation. Cependant, peu d'études se sont penchées sur l'influence de la nature de la motivation individuelle en regard d'une affectation internationale sur d'autres variables d'intérêt.

### **1-3 La nature de la motivation individuelle pour une affectation internationale**

Cette section porte sur la nature de la motivation pour une affectation internationale, sur l'importance que l'on doit accorder à ce concept et sur le fait que peu d'études en gestion internationale traitent de ce sujet.

#### **1-3-1 La définition de la nature de la motivation**

La motivation est un sujet qui a été largement traité dans la littérature, et ce, depuis bon nombre d'années (Atkinson, 1964; Deci; 1975; Vroom, 1964). Atkinson (1964) décrivait la motivation comme « The comtempory (immediate) influence on direction, vigor and persistance of action » (p.2). Plus tard, Campbell et Pritchard (1976) ont décrit la motivation ainsi :

Motivation has to do with a set of independant/dependant variable relationships that explain the direction, amplitude and persistence of

an individual's behavior, holding constant the effects of aptitude, skills and understanding of the task and the constraints operating in the environment (p. 63-130).

Les auteurs Steers, Mowday et Shapiro (2004) ont retenu qu'à travers les années et les différentes définitions de la motivation, trois dénominateurs communs étaient toujours présents, soit les facteurs qui énergisent, qui orientent et qui favorisent le maintien des comportements. Cette définition peut s'appliquer à plusieurs contextes dont celui qui nous intéresse particulièrement, soit l'affectation internationale.

La motivation pour une affectation internationale est la raison qui pousse un individu à accepter ou refuser une telle occasion. Cette décision est prise à la suite de l'analyse d'une situation, d'un changement; c'est-à-dire à la suite de l'analyse des avantages et des désavantages d'une situation. Comme nous avons pu le constater précédemment, il existe des facteurs d'acceptation externes et de croissance personnelle qui peuvent orienter la décision d'accepter une affectation internationale. Ces facteurs peuvent être perçus comme étant des sources de motivation pour l'individu dans sa décision d'accepter une affectation internationale. Cependant, en tirant parti des travaux de Herzberg (1966; Herzberg, Mausner et Snyderman, 1959), nous pouvons dire que certains de ces facteurs sont de nature extrinsèque (contexte de l'affectation internationale) alors que d'autres facteurs portent sur la valeur intrinsèque d'une affectation internationale, en terme de défi à relever. Selon Deci (1975; Ryan et Deci, 2000) on pourrait alors parler de la nature de la motivation en regard d'une affectation internationale. La nature de la motivation se décompose en deux dimensions soit la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque. La motivation intrinsèque se définit comme étant reliée au besoin d'un individu de se sentir compétent et déterminé. La motivation extrinsèque fait davantage référence à la récompense externe propre à une activité (Deci, 1975).

### 1-3-2 L'importance de s'attarder à la nature de la motivation dans l'acceptation d'une affectation internationale

Il est nécessaire de mieux comprendre la nature de la motivation individuelle à l'égard d'une affectation à l'international pour plusieurs raisons. Tout d'abord, la mobilité internationale pose un problème tant pour l'entreprise qui offre une telle possibilité à ses employés que pour l'individu qui se voit offrir une affectation internationale. Ce problème consiste à la fois à avoir accès à un bassin de candidats potentiels pour effectuer des affectations à l'étranger et, également, à réduire les insécurités qui influent le désir des individus à accepter une affectation internationale ou qui conditionnent le succès d'une telle affectation.

Les entreprises ont augmenté leurs opérations à l'étranger et il est maintenant devenu nécessaire pour elles d'avoir recours à de plus en plus de personnes qualifiées pour pourvoir des postes à l'étranger. Il est donc primordial pour les organisations de trouver des personnes qualifiées qui accepteraient des affectations internationales pour une courte ou une longue durée (Boies et Rothstein, 2002). Les organisations doivent trouver des moyens d'augmenter l'intérêt pour les affectations internationales. Pour ce faire, il est important de comprendre la nature de la motivation qui favorise l'acceptation d'une affectation internationale. En connaissant la nature de la motivation qui est à la source des acceptations ou des refus, les organisations pourront adapter leurs programmes d'expatriation en conséquence. Comprendre la nature de la motivation, intrinsèque ou extrinsèque, permettrait aussi de mieux composer avec trois autres variables clés de la mobilité internationale.

Selon la nature de la motivation, intrinsèque ou extrinsèque, les organisations seraient en mesure de mieux prédire l'adaptation à l'international d'un expatrié. Selon la motivation, intrinsèque ou extrinsèque, les organisations seraient aussi mieux en mesure d'anticiper les besoins de soutien organisationnel, et ce, en fonction de la

perception des difficultés quant à une affectation internationale et de l'importance accordée au soutien organisationnel.

L'étude de la nature de la motivation d'un individu à accepter une affectation internationale apporterait donc un éclairage au domaine de la mobilité internationale. En résumé, la détermination de la nature de la motivation permettrait de mieux comprendre la volonté des individus à accepter une affectation internationale. De cette façon, la méthode pour recruter les candidats pourrait s'orienter sur la nature de la motivation et les entreprises seraient en mesure de recruter les candidats susceptibles d'être intéressés par une affectation dans un pays donné. La nature de la motivation permettrait aussi de comprendre la volonté des individus à communiquer dans le pays d'accueil. Ainsi, il serait plus facile de prédire le niveau d'adaptation en pays d'accueil. La nature de la motivation permettrait aussi de prédire l'importance que les individus accordent au soutien organisationnel à l'étranger et de mieux comprendre leurs perceptions des difficultés de l'affectation. Le fait de prédire de telles manifestations permettrait aux organisations d'adapter leurs politiques et pratiques selon le profil même du candidat. Il apparaît ainsi qu'étudier la nature de la motivation pour une affectation internationale pourrait s'avérer bénéfique pour les organisations multinationales et pour l'avancement des connaissances dans le domaine de la mobilité internationale.

Sur le plan scientifique, nous en savons encore très peu sur cette variable dans un contexte de mobilité internationale. La présente étude permettra ainsi de l'élucider. Elle mettra aussi cette variable en relation avec les variables clés que sont la volonté à accepter une affectation internationale, la perception de difficultés associées à la mobilité internationale, l'importance accordée au soutien organisationnel lors de l'expatriation et à la volonté de communiquer à l'international.

### 1-3-3 Peu d'études sur la nature de la motivation individuelle pour une affectation internationale

Malgré l'importance que nous pouvons accorder à la nature de la motivation pour une affectation internationale, peu d'études ont traité du sujet. Les auteurs qui ont étudié les facteurs d'acceptation et de refus d'une affectation internationale ne se sont pas intéressés directement à la nature de la motivation. Cependant, Stahl et al. (2002) ont été les seuls à notre connaissance à développer le concept de la nature de la motivation. En effet dans leur étude, ils découvrent que les motivations qui poussent un gestionnaire à accepter une affectation sont plus souvent reliées aux facteurs intrinsèques qu'extrinsèques. Les résultats de l'étude suggèrent que les expatriés accordent une grande valeur au dépassement personnel et au fait de vivre et travailler à l'étranger, tout comme ils accordent une importance certaine au développement de l'engagement professionnel que procurent ces assignations. Dans l'étude de Stahl et al. (2002), les expatriés ont mentionné que le défi personnel, une motivation intrinsèque, est la raison la plus importante pour accepter une affectation internationale. À l'opposé, les raisons financières étaient considérées comme modérément importantes dans la décision d'accepter une affectation. Les auteurs ont comparé leurs résultats avec ceux d'expatriés américains et ils ont découvert que les Allemands semblaient accorder plus d'importance aux motivations intrinsèques.

Ainsi, peu d'auteurs se sont intéressés aux motivations qui influencent l'acceptation d'une affectation à l'international. Suutari (2003, p.186) constate que: « Still, relatively little is known about what motivates expatriates to accept an international assignment ». D'autres auteurs font le même constat, mais ceux-ci mettent plutôt l'accent sur le manque d'études empiriques sur ce sujet dans d'autres pays que les États-Unis : « Much of the existing body of knowledge on expatriate career orientations has been derived from study of U.S. expatriate managers and professionals employed by American firms. A review of the literature on expatriation

provides little information about how careers are interpreted by expatriates who are members of other countries » (Stahl, Miller et Tung, 2002, p. 217).

Donc, il semble clair que l'étude de la nature de la motivation en regard d'une affectation internationale est très pertinente quant à l'apport au niveau de la recherche scientifique et de l'apport pour les organisations d'aujourd'hui.

#### **1-4 La question de recherche**

La question de recherche qui guidera cette étude met en lien la nature de la motivation et des variables clés de la mobilité internationale. La question de recherche est donc la suivante : *Les variables clés de la mobilité internationale, c'est-à-dire la volonté à accepter une affectation internationale, la perception des difficultés à l'internationale, l'importance accordée au soutien organisationnel et la volonté de communiquer dans le pays d'accueil sont-elles associées à la nature de la motivation pour une affectation internationale ?*

Cette question de recherche remplit les trois critères de qualité que sont la clarté, la faisabilité et la pertinence (Quivy et Van Campement, 1995, p.25-28). Le critère de clarté de la question de recherche est respecté, car la question est précise et concise. En effet, la question est précise dans l'utilisation des mots qui ne semblent pas porter à confusion. Le concept de « variables clés de la mobilité internationale » est plus clair compte tenu de la décomposition en variables traitées dans la littérature. Finalement, l'expression « mobilité internationale » signifie les affectations liées au travail qui peuvent être effectuées dans divers pays pour une période s'échelonnant habituellement entre deux à cinq ans (Adler, 1986; Cleveland et al., 1960; Gonzalez et Negandhi, 1978; Miller et Cheng, 1978; Stahl et al.; 2002). La question de recherche est sensiblement courte et ne prête pas à confusion quant au sens des mots et à la formulation de la question.

Pour ce qui est du critère de faisabilité, celui-ci se mesure selon les connaissances du sujet, les ressources, le temps, l'argent et les moyens logistiques (Quivy et Van Campenhoudt, 1995, p. 27). Tout d'abord, le sujet est intéressant à exploiter, car il y a peu d'études sur le sujet et que la distinction entre motivation intrinsèque/extrinsèque a été très utile pour répondre à d'autres questions de recherche. Le terrain choisi pour entreprendre cette recherche est déjà déterminé, car les données proviennent d'un questionnaire déjà administré. Donc, les données qui nous intéressent plus particulièrement sur le sujet sont accessibles. Le temps requis pour effectuer la recherche semble réaliste. Pour ce qui est des moyens financiers, cela ne semble pas être une contrainte. En ce qui concerne les outils de méthodologie et les connaissances des techniques d'analyse, plusieurs documents sont disponibles et cela ne semble pas être une contrainte de faisabilité.

En ce qui a trait à la pertinence de la question de recherche pour l'étude des relations industrielles, la mobilité internationale et ses variables clés sont considérées comme des aspects qui sont directement liés au champ d'études des relations industrielles dans la mesure où la question de recherche intègre deux acteurs principaux dans le système de relations industrielles. La question entre dans les mécanismes d'interaction entre l'employeur et l'employé et fait référence aux ressources humaines et plus spécifiquement aux politiques de gestion reliées à la planification et à la sélection des ressources humaines pour un poste à l'étranger.

## **Chapitre 2 : Théorie et hypothèses**

Ce chapitre porte sur la théorie sur laquelle nous appuyons notre recherche. Nous définissons la perspective théorique retenue qui se base sur les écrits de Deci (1975), celui qui a élaboré les concepts de motivation intrinsèque et extrinsèque. Nous présentons ensuite le modèle de recherche qui présente la disposition et l'effet de chacune des variables. Puis, nous allons présenter les hypothèses de recherche.

### **2-1 La perspective théorique**

Nous allons concevoir notre problématique selon une perspective psychologique. Nous croyons que, de cet angle, nous serons en mesure de cerner les motivations des gens dans leur décision d'accepter une affectation internationale. Par l'angle psychologique, nous étudions les phénomènes de l'esprit, de la pensée et des caractéristiques de l'être humain (Deci, 1975). Encore faut-il déterminer quelle sphère de la psychologie nous intéresse. De prime abord, nous croyons que la décision d'accepter une affectation internationale est un choix individuel stimulé par des motivations personnelles. Donc, selon cette perspective, nous pouvons choisir une théorie de la psychologie qui se rapproche davantage de notre perception première.

L'approche mécaniste en psychologie considère que les êtres humains sont des êtres passifs sous le contrôle de l'environnement (Deci, 1975). Selon l'approche organique, les êtres humains sont des êtres actifs qui influencent l'environnement (Deci, 1975, p. 9). L'approche organique est plus pertinente à notre étude, car notre problématique sous-entend que les individus font un choix, donc qu'ils sont proactifs face à leur environnement et non réactifs.

Ensuite, l'approche organique englobe différentes théories : la théorie affective, la théorie cognitive et la théorie humaniste. La théorie affective stipule que

les choix individuels sont guidés par les sentiments. La théorie cognitive stipule que les motivations premières d'un individu sont la résultante d'un processus de réflexion, c'est-à-dire que le choix résulte d'une évaluation à proprement dite. Finalement, la théorie humaniste stipule que l'humain est un être libre et qu'il se définit ainsi selon les décisions qu'il prend (Deci, 1975). Notre problématique fera davantage référence à la théorie cognitive, car l'acceptation d'une affectation est la résultante d'une évaluation et qu'elle comprend tout un processus de réflexion. C'est d'ailleurs la théorie qui permet de mieux saisir la motivation intrinsèque (Deci, 1975)

En particulier, nous nous intéressons à la théorie de la motivation développée par Deci (1975). Selon cette théorie, les individus cherchent à atteindre des objectifs dans l'attente de recevoir une certaine reconnaissance. La motivation peut donc être extrinsèque ou intrinsèque (Deci, 1975). La motivation intrinsèque se définit comme étant reliée au besoin d'un individu de se sentir compétent et déterminé. La motivation extrinsèque fait davantage référence à la récompense externe propre à une activité (Deci, 1975). Ces motivations sont bien différentes en soi et il importe de bien les définir afin de comprendre leur influence en contexte de mobilité internationale.

### 2-1-1 La motivation extrinsèque

La motivation extrinsèque est celle où le but n'est pas l'objet propre de l'activité, c'est-à-dire qu'il est en dehors et sans rapport direct avec la tâche réalisée (Deci, 1975). Par exemple, nous pourrions illustrer ce point en affirmant qu'un employé qui travaille seulement pour le salaire a une motivation extrinsèque. La motivation extrinsèque se définit ainsi par la recherche de récompenses externes et l'évitement de punitions. Elle survient lorsque l'individu tente d'obtenir quelque chose en échange de la pratique de l'activité.

Un individu motivé extrinsèquement ne fait pas l'activité pour elle-même, mais plutôt pour en retirer quelque chose d'agréable ou afin d'éviter quelque chose de déplaisant une fois l'activité terminée. Les auteurs Deci et Ryan (1985) ont identifié quatre formes de motivations extrinsèques.

- ✓ La motivation extrinsèque par régulation externe où l'individu réalise une activité pour la récompense qui lui est attachée ou pour éviter la punition que sa non-exécution peut entraîner ou tout simplement par obligation.
- ✓ La motivation extrinsèque par introjection où l'individu réalise une activité parce qu'il s'impose des pressions à lui-même.
- ✓ La motivation extrinsèque par identification où l'individu réalise une activité par choix en la valorisant et en la jugeant importante.
- ✓ La motivation extrinsèque par intégration où l'individu réalise une activité par choix et les décisions prises sont cohérentes avec sa personnalité, ses croyances et ses valeurs.

Certains auteurs se sont intéressés au rôle que la motivation extrinsèque peut jouer dans l'engagement au travail. Lawler et Hall (1975) ont déterminé que les récompenses ou motivations extrinsèques telles que les occasions de promotion, les récompenses financières, le confort extrinsèque comme la sécurité d'emploi, le confort social comme le soutien des collègues de travail et la supervision sont tous des facteurs de la motivation extrinsèque qui jouent un rôle déterminant dans l'engagement au travail.

### 2-1-2 La motivation intrinsèque

La motivation intrinsèque, selon Nuttin (1980), c'est la motivation qui se rapporte à l'acte en question. La motivation intrinsèque a sa source dans l'individu lui-même et

implique l'existence d'un lien organique entre les moyens et la fin. Ainsi dit, l'intérêt et le plaisir incitent une personne intrinsèquement motivée à s'engager dans une activité sans attendre aucune forme de récompense externe. Avant même que Deci élabore sa théorie sur la motivation intrinsèque, d'autres auteurs s'y étaient attardés (Lawler, Hackman et Kaufman, 1973). Ceux-ci définissaient la motivation intrinsèque comme étant la raison, autre que celle de nature financière, qui motivait les travailleurs. Les auteurs citaient comme exemple le sentiment relié à l'estime de soi et à l'accomplissement personnel. Un travail qui est intrinsèquement motivant amène les travailleurs à utiliser une multitude de valeurs clés dans leur travail et ainsi à retirer, de cette expérience, un apprentissage résultant de leurs propres efforts (Hackman et Oldham, 1980). Le niveau de motivation intrinsèque d'un travailleur dépend de l'arrimage entre lui-même et son travail (Hackman et Oldham, 1980; Lawler et al., 1973).

La motivation intrinsèque est considérée par Deci (1975) comme étant le plus haut niveau de motivation autodéterminée que peut atteindre un individu. Elle est également la source d'énergie qui sert de départ à la nature active de l'organisme humain. Dans des termes plus concrets, la motivation intrinsèque implique que l'individu pratique une activité parce qu'il en retire du plaisir et une certaine satisfaction.

On reconnaît que la motivation intrinsèque provient aussi de la réalisation d'un défi quelconque qui demande de l'effort et de la créativité. La reconnaissance relativement à ce type d'activité provient de l'individu même. L'individu s'engage dans ses activités non pas pour recevoir une récompense extérieure comme de l'argent, de la nourriture, etc., mais plutôt parce que l'activité l'amène à ressentir un certain état psychologique qui lui procure une forme de reconnaissance (Deci, 1975).

Selon Deci (1975), un individu s'engage dans une activité qui le motive intrinsèquement parce que cela va lui procurer un sentiment d'efficacité et de

compétence. Les comportements qui sont motivés intrinsèquement sont ceux pour lesquels une personne va s'engager dans une activité dans le but de se sentir compétent et autodéterminé. Une activité pour laquelle un individu est motivé intrinsèquement engendre des conséquences sur la récompense interne. L'effet se remarque dans les tissus du système nerveux central.

Encore une fois, selon Deci (1975), les comportements qui sont motivés intrinsèquement seront de deux ordres. Quand il n'y aura pas de stimulation, les individus vont se positionner. Une personne, qui n'aura pas de stimulation, ne se sentira pas compétente et autodéterminée. Elle va se positionner afin de se créer des occasions qui vont lui permettre de se sentir compétente et autodéterminée. Elle va rechercher les défis. Une autre façon de voir les comportements motivés intrinsèquement consiste au désir de réaliser des défis ou de réduire l'incertitude. Ces comportements se réalisent seulement quand une personne est capable de réduire son incertitude et seulement lorsqu'elle est capable de réaliser un défi qui lui permettra de se sentir compétente et autodéterminée. La personne va se sentir satisfaite quand elle sera capable de se positionner dans cette nouvelle stimulation et qu'elle sera capable de gérer la surstimulation. En résumé, une personne va se sentir engagée intrinsèquement dans le processus lorsqu'elle se sera positionnée de la façon la plus optimale pour elle.

Deci et Ryan (1985) distinguent trois formes de motivation intrinsèque.

- ✓ La motivation intrinsèque à la connaissance qui s'exprime lorsque l'individu entreprend une activité pour le plaisir et pour la satisfaction éprouvée à la faire.
- ✓ La motivation intrinsèque à l'accomplissement qui s'exprime lorsque l'individu réalise l'activité pour les sentiments de plaisir et de satisfaction

ressentie pendant qu'il se surpasse dans son travail ou durant la création de quelque chose.

- ✓ La motivation intrinsèque aux sensations qui s'exprime lorsque l'individu réalise l'activité pour ressentir des sensations stimulantes.

### 2-1-3 La théorie de Deci (1975) appliquée à la mobilité internationale

La nature de la motivation individuelle pour une affectation internationale peut, elle aussi, être décomposée en motivation intrinsèque et extrinsèque (Stahl et al., 2002). De cette façon, nous serons en mesure d'identifier la volonté et des besoins différents pour les candidats qui effectuent une affectation internationale.

Certains auteurs ont défini les indicateurs propres à la motivation intrinsèque ou extrinsèque. Lambert (1991) par exemple, définit les caractéristiques du travail selon qu'elles soient intrinsèques ou extrinsèques. Les caractéristiques intrinsèques du travail sont reliées à l'autonomie au travail, la variété de compétences, l'identification, la signification et la rétroaction reliée à la tâche. Les caractéristiques extrinsèques du travail sont reliées au revenu qu'apporte le travail, aux occasions de promotion, à la qualité de la supervision, à la qualité des rapports avec les coéquipiers ainsi qu'à la sécurité d'emploi.

L'étude de Yperren et Hagedoorn (2003) mesurait la motivation intrinsèque selon l'échelle élaborée précédemment par Vallerand et ses associés (1997). Les douze indicateurs de la motivation intrinsèque étaient divisés en trois dimensions distinctes : la motivation intrinsèque à apprendre, à accomplir des réalisations et à expérimenter des stimulations.

En regard d'une affectation internationale, on pourrait donc définir la motivation intrinsèque selon l'importance accordée à de tels facteurs internes. La motivation extrinsèque serait surtout basée sur des facteurs externes comme, par exemple, l'anticipation de gains financiers associés à l'affectation internationale.

Nous allons ensuite enchaîner avec le modèle de recherche puis par les hypothèses qui sont élaborées selon la littérature qui s'applique à chacune d'elles.

## **2-2 Le modèle de recherche**

Le modèle de recherche représenté à la figure 1 comprend les variables indépendantes, les variables dépendantes et les variables de contrôle.

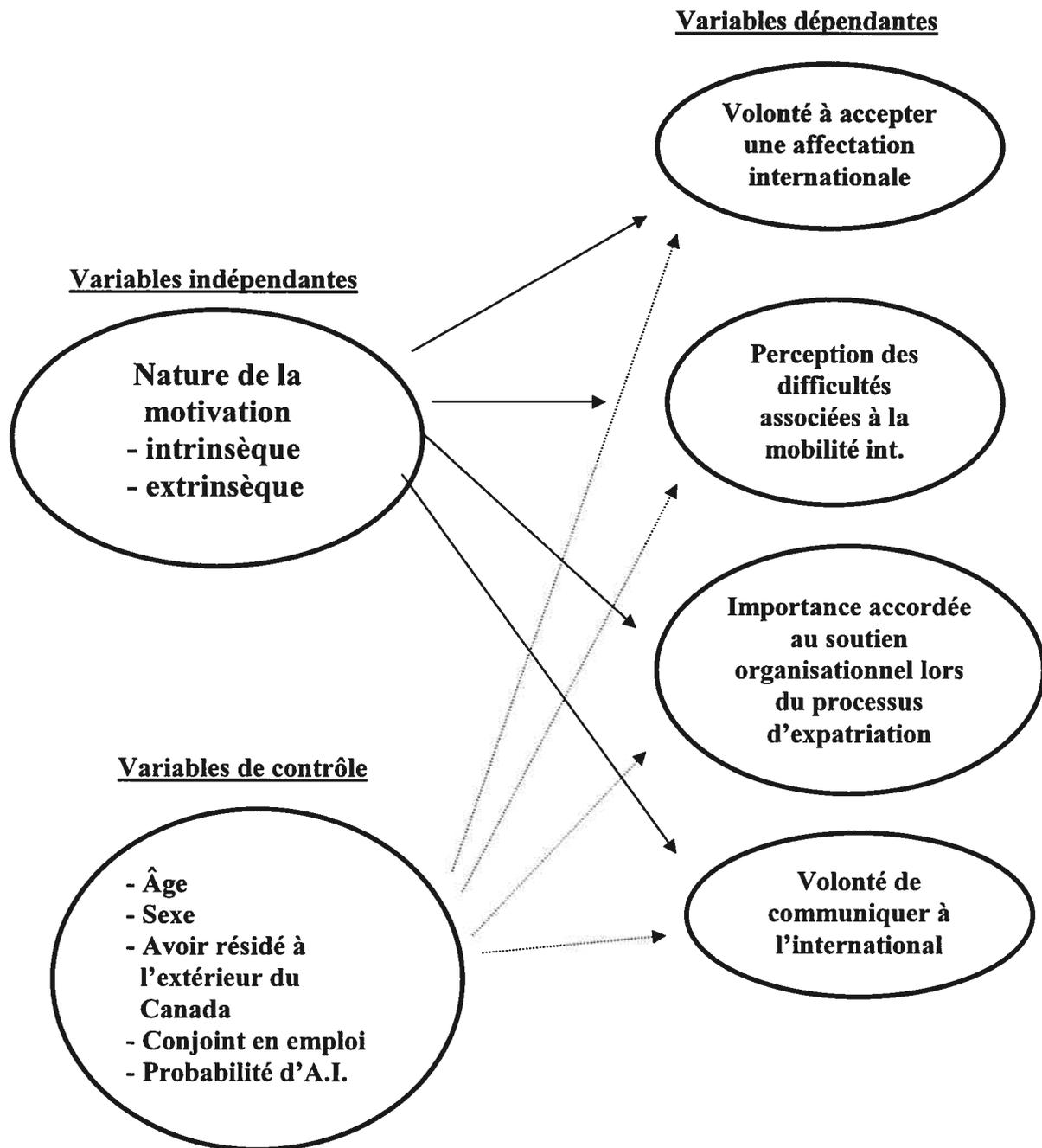
Les variables indépendantes de notre étude traitent de la nature de la motivation, soit intrinsèque et extrinsèque. La motivation intrinsèque se définit comme étant reliée au besoin d'un individu de se sentir compétent et déterminé. La motivation extrinsèque fait davantage référence à la récompense externe propre à une activité (Deci, 1975).

Notre modèle conceptuel comprend quatre variables dépendantes. Il s'agit de la volonté à accepter une affectation internationale, la perception des difficultés associées à la mobilité internationale, l'importance accordée au soutien organisationnel lors du processus d'expatriation et finalement la volonté de communiquer à l'international. Notre choix s'est arrêté sur ces variables dépendantes, car il nous semble que le type de motivation qui amène un individu à accepter une affectation internationale va influencer l'ensemble de ces variables. De plus, il s'agit de variables abondamment traités dans la littérature sur la mobilité internationale (Aryee, Chay et Chew, 1996; Aycan, 1997; Black, 1990; Black,; Borstorff, Harris, Feild et Gilles, 1997; Felman et Thomas, 1991; Gregersen et Black, 1990; Gregerson et Black, 1992; Guzzo, Noonan et Elron, 1994; Lowe, Downes et Kroeck, 1999;

Mendenhall Borstorff et al., 1997; Mendenhall et Oddou, 1991; Tung, 1998; Yurkiewicz et Rosen, 1996).

Le modèle conceptuel comprend également des variables de contrôle. Celles-ci permettent de répondre à notre question de recherche tout en s'assurant d'identifier le réel impact que la variable indépendante aura sur les variables dépendantes. Ces variables de contrôle sont l'âge, le sexe, le fait d'avoir résidé à l'extérieur du Canada, la présence d'un conjoint en emploi et la probabilité de se faire offrir une affectation internationale par l'entreprise actuelle du répondant. Le fait de contrôler ces variables nous permettra de mieux identifier la relation qui existe entre les types de motivation et les variables clés d'une affectation internationale. De plus, il s'agit de variables contrôle déjà utilisées dans le cadre de recherches sur la mobilité internationale (Saba et Haines, 2002; Dupuis, 2004).

FIGURE 1 : MODÈLE DE RECHERCHE



Selon le schéma du modèle de recherche, nous désirons vérifier si la nature de la motivation exerce une influence sur les variables clés d'une affectation

internationale. Le sens des flèches sera précisé lors de l'élaboration des hypothèses. Nous remarquons également que des variables de contrôle permettent de s'assurer que le modèle est constant sans égard à l'âge, au sexe des répondants, au fait d'avoir résidé à l'extérieur du Canada, au conjoint en emploi et à la probabilité que les répondants se voient offrir une affectation internationale dans leur entreprise actuelle.

### **2-3 Les hypothèses**

Nous avons développé quatre hypothèses qui expriment les liens entre les variables indépendantes et chacune des variables dépendantes. Ces hypothèses s'appuient sur la théorie de la motivation intrinsèque développée par Deci (1975). Ces hypothèses permettent de vérifier si la nature de la motivation pour une affectation internationale agit réellement sur les variables clés de la mobilité internationale, soit la volonté à accepter une affectation internationale, la perception des difficultés associées à la mobilité internationale, l'importance accordée au soutien organisationnel lors d'une expatriation et la volonté de communiquer à l'international.

#### **2-3-1 Nature de la motivation et volonté à accepter une affectation internationale**

La littérature sur les expatriations a permis d'élucider certaines notions quant aux choix d'un pays lors d'une affectation. Plusieurs auteurs ont étudié cette particularité quant au choix d'un pays pour effectuer une affectation internationale (Aryee, Chay et Chew, 1996; Lowe, Downes et Kroeck, 1999; Tung, 1998; Yurkiewicz et Rosen, 1996). Lowe et al. (1999) affirment que le pays ou la région est un facteur important qui influence l'intérêt pour une affectation. Ces auteurs ont voulu comprendre l'influence de la localisation sur l'intérêt pour la mobilité internationale. Ils ont trouvé que la culture du pays d'accueil, le niveau de développement économique et les risques politiques ont un impact sur l'attrait d'un pays dans la décision d'accepter une affectation.

Pour ce qui est de la culture du pays, la littérature sur la mobilité internationale reconnaît l'importance des caractéristiques culturelles du pays d'accueil (Aryee et al., 1996). Une étude empirique a supporté le fait que plus le pays d'accueil est différent du pays d'origine d'un individu, plus il sera difficile de s'ajuster à la culture du pays d'accueil (Lowe et al., 1999). On reconnaît également que plus la culture du pays d'accueil ressemble à la culture du pays d'origine, plus l'employé sera motivé à accepter une affectation dans ce pays. Plus la culture du pays d'accueil diffère de la culture du pays d'origine, plus l'employé hésitera à accepter une affectation dans ce pays (Lowe et al., 1999; Yurkiewicz et Rosen, 1996).

Le niveau de développement a également un impact considérable. On remarque qu'un individu provenant d'un pays développé aura plus de difficultés à s'adapter à la vie dans un pays peu développé. On explique ce fait par un manque de services et d'infrastructures (Lowe et al., 1999). Par contre, Tung (1998) a trouvé que les organisations avaient tendance à utiliser davantage de questionnaires locaux lorsqu'il s'agissait de pays développés que lorsqu'il s'agissait de pays peu développés. Le large éventail de capital humain dans les pays développés expliquerait cette décision. L'étude de Lowe et al. (1999) a permis de comprendre sur quels critères un individu se basait pour déterminer le niveau de développement d'un pays. Les individus questionnés ont répondu qu'ils voyaient un pays développé comme étant un endroit où l'on peut avoir un accès facile à des infrastructures, à des événements culturels et bon nombre de produits de consommation. Le risque politique a également une influence sur le désir de travailler dans un pays particulier. Le risque politique inclut l'instabilité sociale et le manque de sécurité physique (Lowe et al., 1999). Un environnement risqué sera moins sécuritaire et moins attirant (Gomes-Casseres, 1990).

L'étude de Noe et Barber (1993) explique bien la volonté à accepter une affectation selon le pays d'accueil. En effet, ces auteurs soutiennent qu'il est logique

de penser que l'intérêt pour l'expatriation est en grande partie fonction de la destination. Ces auteurs en sont arrivés à la conclusion qu'un employé était plus motivé à accepter une affectation lorsque la région ou le pays d'accueil avait des similarités avec le pays d'origine que lorsqu'il existait plus de dissimilarités. Ils suggèrent donc aux organisations de toujours recueillir des informations sur la région ou le pays d'affectation afin d'augmenter la connaissance globale de la région.

La revue de la littérature sur le sujet nous permet ainsi de comprendre que la volonté à effectuer une affectation internationale repose en grande partie sur les caractéristiques du pays d'accueil. Mais qu'en est-il des individus? Se pourrait-il que certaines personnes expriment une forte volonté à accepter une affectation internationale quelque soit la destination? On reconnaît que les organisations ont implanté diverses pratiques pour encourager les individus, qui initialement étaient réticents, à accepter une affectation internationale. Ces pratiques offrent souvent des bénéfices financiers. De cette façon, l'employé n'ayant pas de motivation personnelle à effectuer une affectation internationale, pourrait être influencé par l'aspect financier. Malgré ces pratiques, on pourrait croire que les employés qui ont une forte motivation intrinsèque, qui ont ainsi l'habitude de rechercher la nouveauté et de nouveaux défis (Deci et Ryan, 2000), seraient plus enclins à accepter une affectation internationale, même dans les destinations culturellement distantes.

En référence à la théorie de Deci (1975), un individu ayant une motivation intrinsèque pour une affectation internationale devrait avoir une plus grande volonté à accepter une affectation internationale, et cela se refléterait par une volonté à accepter une affectation dans un plus grand nombre de pays. Il est important de comprendre que nous partons du postulat de base que plus un individu a de volonté à accepter une affectation internationale, plus il aura la volonté de partir dans un plus grand nombre de pays. Les individus motivés intrinsèquement seront attirés par des activités nouvelles et ils seront plus portés à accepter des affectations internationales dans plusieurs pays. Cela leur permettrait ainsi d'accomplir des activités non assimilées.

Une citation qui exprime bien cette caractéristique propre aux individus à forte motivation intrinsèque :

Performance, if it involves an activity which is fully assimilated, will not be intrinsically motivated. Only if it is used in a new situation-which therefore means that it is not fully assimilated-will it be intrinsically motivated. People will not feel competent and self-determining if they continue to do fully assimilated activities; they must move on to new situations (Deci, 1975, p. 72).

Les deux hypothèses complémentaires suivantes expriment cette idée.

Hypothèse 1a : Les individus ayant une plus forte motivation intrinsèque pour une affectation internationale auront la volonté d'accepter une affectation internationale dans plus de pays que les personnes ayant moins de motivation intrinsèque.

Hypothèse 1b : Les individus ayant une plus forte motivation extrinsèque pour une affectation internationale auront la volonté d'accepter une affectation internationale dans moins de pays que les individus ayant moins de motivation extrinsèque.

### 2-3-2 Nature de la motivation et perception des difficultés associées à la mobilité internationale

La littérature nous rappelle qu'il existe bon nombre de difficultés avant, pendant et après une affectation internationale (Aycan, 1997; Black, Mendenhall et Oddou, 1991; Borstorff, Harris, Feild et Gilles, 1997; Felman et Thomas, 1991). La perception de ces difficultés peut être bien différente d'une personne à une autre. Une expatriation est un événement stressant, car elle comprend des changements substantiels dans la vie sociale et professionnelle d'un individu et de sa famille. L'expatriation est également un événement stressant, car elle change la routine et est

accompagnée de sentiments d'anxiété, d'incertitude et de perte de contrôle (Borstorff et al., 1997).

Deux sources de stress fréquemment mentionnées dans la littérature sont l'ajustement à l'étranger et l'incertitude quant à la possibilité d'avoir un emploi intéressant au retour de l'expatriation. Les problèmes liés à l'ajustement de la famille dans le nouvel environnement sont aussi une source de stress importante. Les expatriés, dont leur famille ne s'ajuste pas au nouveau milieu de vie, se sentent souvent responsables de cette situation. D'un autre côté, les familles qui s'ajustent bien à ce changement et qui apportent un soutien moral permettront de diminuer le stress de l'expatrié.

La deuxième plus grande source de stress vécue par l'expatrié est reliée à l'emploi occupé par l'employé à son retour. De plus, cette préoccupation est une de celle qui affectera le plus la performance de l'employé (Felman et Thomas, 1991). La communication, quant à l'emploi occupé au retour, est une des façons de réduire le stress et l'anxiété et d'améliorer l'efficacité au travail de l'employé (Aycan, 1997).

Comme nous pouvons le constater, l'affectation à l'international amène bon nombre de changements dans la routine de l'employé et de sa famille. Elle s'accompagne d'une incertitude relativement à un nouveau défi. Comme une assignation internationale apporte plus de changements dans le mode de vie et dans la routine qu'une mutation dans le même pays, l'incertitude et l'insécurité seront d'autant plus grandes (Black et al., 1991). La littérature à ce sujet mentionne que l'expatrié cherche à réduire cette insécurité plus particulièrement en ce qui concerne les comportements à adopter et ceux à éviter (Black, Mendenhall et Oddou, 1991). Des façons de réduire l'insécurité dans de telles situations existent. Une approche consiste à avoir accès à l'information sur la façon de se comporter dans le pays d'accueil. En tentant d'en apprendre davantage sur les gens du pays d'accueil,

l'employé réduit progressivement son incertitude et découvre les comportements à adopter et à éviter.

Certains auteurs (Mendanhall et Oddou, 1985) ont découvert que la première source de stress pour un individu qui vit à l'étranger est associée aux conflits interpersonnels. S'engager dans la résolution de conflits en collaboration avec l'autre est une façon de diminuer ce stress. De cette façon, le premier objectif de l'individu est de comprendre les normes, les valeurs et les croyances de l'autre partie. En tentant de comprendre les éléments culturels de l'autre partie, l'individu intègre les comportements les plus appropriés à adopter ou à modifier selon le cas.

Finalement, pour diminuer la tension relative à une affectation internationale, l'employé et sa famille vont chercher des sources de soutien de la part de l'organisation. Plus l'entreprise amènera du soutien et de l'assistance à l'expatrié et sa famille, plus le stress et l'insécurité diminueront relativement à ce changement (Aycan, 1997).

La littérature qui s'intéresse aux difficultés vécues par les expatriés et leur famille traite des sources de stress et des moyens pour réduire l'ampleur des difficultés à l'étranger. La littérature ne traite pas des déterminants individuels qui pourraient avoir un impact sur la façon de percevoir les difficultés à l'étranger.

Le sentiment d'efficacité personnelle dans le contexte de la mobilité internationale est un concept qui reflète la perception de la capacité de travailler efficacement dans des situations demandant de s'adapter à différentes normes culturelles et à de nouveaux comportements propres au pays d'affectation. Dans le contexte de la mobilité internationale, le sentiment d'efficacité personnelle pourrait donc affecter l'adaptation et le rendement à l'étranger d'un individu. Les individus qui ont davantage de motivation intrinsèque ont davantage confiance en eux quant à leur rendement et à leur capacité de s'adapter (Ryan et Deci, 2000). De plus, les gens

ayant une forte motivation intrinsèque s'engagent dans des activités pour leur intérêt personnel et parce qu'elles correspondent à leurs valeurs (Ryan & Deci, 2000). Leur détermination va donc permettre d'augmenter leur sentiment d'efficacité. Dans le contexte de la mobilité internationale, les individus ayant une forte motivation intrinsèque pour une affectation internationale devraient éprouver davantage de facilité d'adaptation et d'efficacité lors de l'affectation.

Donc, selon la théorie de Deci (1975), les individus motivés par des facteurs intrinsèques ont tendance à moins percevoir les difficultés, que les gens ayant une motivation surtout extrinsèque, car ils ont les moyens de réduire leur source d'anxiété relativement aux difficultés. Les individus qui sont motivés de façon intrinsèque tentent de réduire l'incertitude face à certaines situations. De cette façon, ils tentent de trouver des moyens pour réduire les incertitudes et ils développent ainsi une perception moins exagérée des difficultés associées à de nouvelles situations. La citation de Deci (1975) explique ce fait.

The second class of behaviors motivated by the need for competence and self-determination includes behaviors which are intended to conquer challenging situations. In other words, people are motivated to "reduce incongruity" or "reduce dissonance" or « reduce incongruity » when they encounter it or create it. Hence, reducing uncertainty or dissonance is one class of intrinsic motivation." (Deci, 1975, p. 57).

Nous pouvons donc en arriver aux hypothèses complémentaires suivantes.

Hypothèse 2a : Les individus ayant une plus forte motivation intrinsèque pour une affectation internationale accorderont moins d'importance aux difficultés associées à la mobilité internationale.

Hypothèse 2b : Les individus ayant une plus forte motivation extrinsèque pour une affectation internationale accorderont plus d'importance aux difficultés associées à la mobilité internationale.

### 2-3-3 Nature de la motivation et importance accordée au soutien organisationnel lors d'une expatriation

Plusieurs auteurs s'intéressent à l'importance du soutien organisationnel lors d'une affectation internationale (Borstorff et al., 1997; Gregerson et Black, 1992; Guzzo, Noonan et Elron, 1994). Dans chaque processus d'expatriation, l'organisation sera amenée à déployer un certain soutien organisationnel pour ses employés et leur famille. Qu'est-ce qui détermine la composition de ces programmes de soutien et quelles sont les pratiques les plus fréquemment choisies pour accompagner les individus dans le pays d'accueil?

Nous allons tout d'abord tenter de comprendre ce qui détermine la composition des programmes de soutien organisationnel. Il a été trouvé que la structure des opérations internationales des multinationales, de même que les valeurs du siège social, avaient un impact sur la nature des politiques et des pratiques de gestion des ressources humaines à l'international, soit disant sur le soutien organisationnel (Aycan, 1997). Ces caractéristiques reflètent également le degré de contrôle que la multinationale désire imposer à ses filiales étrangères (Schuler, et al., 1993). Les politiques et pratiques de soutien vont sembler très importantes pour l'employé qui compte accepter une affectation internationale. Comme le soutien organisationnel va influencer l'ajustement à la culture et permettre à l'expatrié de se familiariser avec le contexte culturel, organisationnel et d'affaires à l'étranger, l'employé va y accorder une grande importance (Gregerson et Black, 1992).

Dans un autre ordre d'idée, il est important de déterminer l'ensemble des pratiques reliées au soutien organisationnel. Le déménagement, le transfert d'environnement de travail, les assurances, les visas, les permis de travail et l'emploi du conjoint, sont quelques-unes des considérations avant l'expatriation. Il existe également plusieurs pratiques de soutien que l'organisation peut apporter lorsque

l'employé et sa famille se retrouveront à l'étranger. Il est important de retenir que le soutien organisationnel permettra à l'employé de réduire le temps passé pour les ajustements causés par le nouveau travail et le nouveau mode de vie. De plus, le soutien apporté par l'organisation amènerait l'engagement de l'expatrié par rapport à son organisation. L'expatrié sera plus engagé s'il perçoit un certain soutien de l'organisation relativement à ce changement (Guzzo, Noonan et Elron, 1994). Certains expliquent ce résultat par la théorie du contrat psychologique (Schein, 1980). Le contrat psychologique fait référence aux attentes que l'employé a de la nature des échanges entre lui et son employeur. Rousseau (1989) apporte une nuance à cette définition. Elle soutient que le contrat psychologique est hautement subjectif, car il est défini par l'individu et il est compris selon la perspective de l'employé et non celle de l'employeur. Guzzo et al. (1994) croient que le contrat psychologique est présent entre un expatrié et l'organisation, car la vie de l'employé et sa famille à l'étranger est sous l'influence de l'employeur. Donc, les moyens que l'organisation va prendre pour assurer le soutien de l'employé et sa famille vont être perçus dans le cadre du contrat psychologique. Plus l'organisation apportera du soutien, plus l'employé aura tendance à croire que l'employeur remplit son contrat psychologique. Lorsque l'employé perçoit une violation de ce contrat psychologique, il en résulte souvent une insatisfaction de l'expatrié et un échec au niveau de la rétention de cet employé (Guzzo et al., 1994).

Le soutien organisationnel va influencer l'employé à accepter ou non une affectation à l'étranger et améliorera le potentiel de succès de l'assignation. Borstorff et al. (1997) ont défini plusieurs pratiques que les organisations peuvent offrir à leurs employés et leur famille afin de réussir leur assignation.

- ✓ Le soutien lors de la sélection;
- ✓ La préparation à l'expatriation;
- ✓ La formation;
- ✓ Le mentorat;

- ✓ La rémunération;
- ✓ L'assistance pour la famille;
- ✓ La gestion de la carrière;
- ✓ Le rapatriement.

Voici donc un résumé de l'ensemble de ces pratiques dites de soutien organisationnel. Afin de favoriser la sélection de candidats pour des assignations à l'étranger, les employés ont besoin de sentir que le processus de sélection est rationnel et qu'il ne s'agit pas d'envoyer n'importe quel employé en affectation. De cette façon, les employés vont percevoir que l'organisation a choisi les personnes aptes et compétentes et cela permettra de réduire l'anxiété associée à l'expatriation (Borstorff, 1997). Feldman et Thomas (1992) suggèrent que la description du travail et l'assignation soient faites selon une description réaliste du poste et que le choix d'accepter ou de refuser une affectation revienne à l'employé même.

Une autre façon d'assurer le soutien d'un employé est de lui fournir assez de temps pour se préparer à son assignation. Les employés sentiront peu de soutien de l'organisation s'ils n'ont pas assez de temps pour se préparer au changement (Borstorff, 1997). Des études ont permis de comprendre que plus il y avait de temps pour se préparer, mieux l'employé se sentait en contrôle relativement à son affectation (Borstorff, 1997).

La formation est également un élément important quant au soutien organisationnel. Que ce soit au niveau de la formation culturelle reliée à la tâche, à la langue ou à l'adaptation dans un autre milieu de vie, elle reste pertinente. Feldman et Thomas (1992) considèrent qu'il y a un manque à ce niveau. Les organisations ne semblent pas considérer la formation comme un besoin nécessaire à la préparation à l'expatriation. De plus, l'étude de Gregersen et Black (1992) indique que le soutien associé à la formation culturelle avant le départ est un élément très important chez les gestionnaires.

Un autre aspect du soutien organisationnel est l'assignation d'un mentor pour aider l'employé et sa famille à s'adapter et pour faciliter la résolution de problèmes dans le pays d'accueil. L'étude de Feldman et Thomas (1992) a permis de reconnaître que l'utilisation d'un mentor était reliée au succès de l'assignation et de l'ajustement au pays d'accueil.

La rémunération peut être un moyen pour l'organisation pour assurer à l'expatrié et à sa famille un soutien financier. Les programmes de rémunération dédiés aux expatriés sont composés des éléments suivants : salaire de base, primes, indemnités, aide fiscale et avantages sociaux (Saint-Onge, Mignan, Prost et Bioule, 2002). L'ampleur de la rémunération accordée aux employés démontre l'importance de l'assignation et les risques et sacrifices qu'elle comporte aux yeux de l'employeur. De plus, la rémunération démontre la valeur accordée par l'entreprise à l'expatriation.

Des mécanismes de soutien sont nécessaires à l'ajustement de la famille lors du transfert. Ce soutien est important dans plusieurs sphères comme la maison, l'éducation des enfants, l'aide à trouver un emploi pour le conjoint, etc. Le soutien à la famille peut également inclure une formation interculturelle et de l'assistance pour gérer des problèmes reliés à l'expatriation.

La carrière est une des préoccupations importantes pour les employés expatriés. Effectivement, une carrière internationale n'est pas toujours garante d'une offre d'un poste supérieur au retour (Tung et Miller, 1990). Cette préoccupation est importante, car elle a un impact sur le désir des individus à accepter une affectation. Un programme de gestion de carrière pour les expatriés devrait permettre une possibilité d'avancement, un transfert d'information sur les occasions d'emploi et fournir des assignations qui favorisent le développement (Borstorff, 1997).

Finalement, le rapatriement de l'employé dans son pays d'origine constitue également une étape à considérer. Le rapatriement consiste à revenir du pays d'accueil au pays d'origine. Les candidats à l'expatriation reconnaissent qu'une assignation à l'étranger est accompagnée de risques quant à leur carrière; c'est-à-dire qu'elle peut se traduire par un manque d'occasion d'avancement pour les postes dans le pays d'origine, un échec de l'affectation dans le pays étranger et même une incertitude quant à la place qui revient à l'employé dans l'organisation au retour de l'affectation (Black et Gregerson, 1991).

Il semble donc important de considérer le soutien organisationnel comme un facteur d'acceptation d'une affectation internationale et de la performance à l'étranger. La littérature sur le sujet s'attarde beaucoup au type de soutien à accorder aux expatriés, mais elle ne mentionne pas si certains déterminants individuels permettraient à des individus de s'adapter adéquatement à l'étranger sans égard au soutien ou simplement avec moins de soutien. La question étant, est-ce que certaines caractéristiques individuelles expliqueraient l'importance assignée à ces pratiques de soutien? En fait, nous présumons qu'un individu étant plus motivé intrinsèquement aura moins besoin de soutien organisationnel à l'étranger que quelqu'un de motivé extrinsèquement. Cette proposition se fonde sur l'idée qu'un individu motivé intrinsèquement s'intéresse davantage au défi que représente l'activité qu'aux facteurs externes.

The people who carry out the operations are given greater freedom to decide the most appropriate ways of doing the job; they are given broad objectives and allowed substantial discretion in determining how the objectives will be achieved. The discretion, it is believed, will provide the workers with additional challenge which will serve to elicit their intrinsic motivation (Deci, 1975, p. 222).

Cette citation nous permet de comprendre que la discrétion ou encore le degré d'autonomie associé à une affectation internationale va permettre aux personnes

motivées par des facteurs internes de performer sans égard au soutien organisationnel. De plus, la théorie de l'autodétermination nous rappelle que les individus ayant une forte motivation intrinsèque sont plus déterminés et ont davantage confiance en leur capacité de s'adapter et de performer dans une nouvelle situation donnée. Nous pouvons donc appliquer ce raisonnement à la mobilité internationale (Ryan et Deci, 2000), en formulant les hypothèses complémentaires suivantes.

Hypothèse 3a : Les individus ayant une plus forte motivation intrinsèque pour une affectation internationale accorderont moins d'importance au soutien organisationnel.

Hypothèse 3b : Les individus ayant une plus forte motivation extrinsèque pour une affectation internationale accorderont plus d'importance au soutien organisationnel.

#### 2-3-4 Nature de la motivation et volonté de communiquer à l'international

La dernière variable d'intérêt concerne la communication dans le pays d'accueil. Lorsque l'on parle de communication, on fait référence à la communication effectuée dans le pays d'accueil. La communication est présente dans le milieu de travail et à l'extérieur de celui-ci. Dans les écrits sur la mobilité internationale, plusieurs auteurs ont associé la communication à une composante du processus d'ajustement au pays d'accueil ou encore au processus d'acculturation (Aycan, 1997; Black, 1990; Gregersen et Black, 1990; Mendenhall et Odou, 1985). Cette communication est très importante et facilite de beaucoup l'adaptation culturelle.

L'ajustement est une réponse psychologique de l'individu quant à un nouvel environnement. Sur le plan de l'expatriation, il peut être mesuré en terme d'ajustement à l'environnement général, à l'environnement de travail et aux interactions avec les gens du pays d'accueil (Black; 1990).

Gregersen et Black (1990) ont trouvé que l'ajustement était le premier déterminant de la volonté de rester dans un pays étranger. Les interactions avec les gens locaux et la participation à la vie sociale de ces individus seraient des facteurs qui prédisent l'efficacité et l'engagement à l'étranger. Deux raisons expliquent cette affirmation. Premièrement, plus un individu interagit avec les gens de l'autre culture, plus il apprend les comportements appropriés à avoir dans son milieu du travail et à l'extérieur même du travail. Cette interaction permettra de maximiser l'efficacité personnelle (en réduisant les erreurs) de l'individu au travail et permettra ainsi d'augmenter l'efficacité organisationnelle. Deuxièmement, le contact social avec les individus de l'autre culture augmente la compréhension et l'identification aux gens du milieu local, donc, en retour, l'engagement est augmenté.

Cette notion de communication entre l'expatrié et les gens de l'autre culture est importante dans le processus d'acculturation. En effet, si l'employé désire performer dans ce nouvel environnement, il doit s'acculturer au pays. Pour ce faire, le désir de communiquer avec les locaux devient un élément très important (Aycan, 1997). Si nous nous référons à la théorie de l'apprentissage social (Bandura, 1977), l'interaction avec les autres est une importante source d'information, qui permet de savoir comment nous devons nous comporter avec les autres et celle-ci permet d'augmenter l'efficacité individuelle dans nos contacts quotidiens.

Les auteurs Mendenhall et Odou (1985) ainsi que Black (1987, 1990) affirment que l'intérêt à communiquer avec les locaux est un déterminant important de l'ajustement de l'expatrié. De plus, en interagissant avec les locaux et en tentant d'en apprendre davantage sur leurs façons de faire, l'expatrié signale aux locaux qu'il apprécie et reconnaît la nouvelle culture et qu'il déploie des efforts pour s'acclimater à celle-ci. De cette façon, les locaux seront plus motivés à coopérer et à accepter l'expatrié dans leur milieu de vie.

Black (1990) est arrivé à la même conclusion que les auteurs précédents. Il soutient donc que le désir de communiquer est une dimension de l'ajustement. Il est raisonnable de dire que l'habileté à parler le langage du pays d'accueil va faciliter l'ajustement parce que l'incapacité à communiquer efficacement avec les individus du pays d'accueil augmentera les sentiments de frustration et d'anxiété, ce qui engendrera un choc culturel et une difficulté à s'ajuster. Le désir de communiquer est un aspect important qu'il faut développer pour améliorer l'ajustement à l'étranger.

La littérature sur la communication à l'étranger traite de son importance pour faciliter l'adaptation de l'expatrié. L'interaction sociale étant une composante des besoins intrinsèques d'un individu (Deci, 1975), nous proposons qu'un individu ayant une motivation surtout intrinsèque quant à la mobilité internationale aura tendance à vouloir communiquer davantage à l'international qu'un individu ayant une motivation surtout extrinsèque.

L'interaction est, en effet, une composante des besoins intrinsèques : « Humans are active organisms in continual interaction with their environment, and the basic intrinsic need provides much of the motivation for this interaction » (Deci, 1975, p. 65). De plus, la littérature, nous permet de comprendre qu'un individu motivé intrinsèquement va s'approprier les moyens nécessaires pour relever les défis. Encore une fois, la théorie de l'autodétermination explique que la personne motivée intrinsèquement va trouver les moyens de s'impliquer et de performer dans de nouvelles situations (Ryan et Deci, 2000). Nous pouvons donc adapter ce concept à la mobilité internationale et comprendre qu'un individu ayant une forte motivation intrinsèque sera enclin à communiquer dans le pays étranger, et ce, pour faciliter son adaptation et pour mieux performer. Ainsi, nous pouvons émettre l'hypothèse qu'un individu motivé intrinsèquement cherchera les moyens mis à sa disposition pour communiquer et faciliter son intégration, relevant ainsi son défi.

Intrinsically motivated behavior which is motivated by a person's need for feeling competent and self-determining in dealing with his environment. This is basic motivational propensity which is continually present and will be the primary motivator of behavior unless some other factor interrupts the process. Therefore, at any given time a person's intrinsic needs are potentially operative to motivate goal-directed behavior. In this sense, they operate as primary drives do. A person's intrinsic need for feelings of competence and self-determination makes him aware of potential satisfaction, which, in turn, provides the energy for him to set goals (i.e., to decide what to do) and to behave in such a way as to try to achieve these goals (Deci, 1975, p. 100).

The other general kind of intrinsically motivated behavior involves conquering challenges or reducing incongruity. Only when a person is able to reduce incongruity (or reduce dissonance, etc.) and only when a person is able to conquer the challenges which he encounters or creates will he feel competent and self-determining (Deci, 1975, p. 61).

Ainsi, l'interaction avec les autres est partie prenante de la motivation intrinsèque et celle-ci va permettre à un individu de réduire l'insécurité associée à une situation. Dans le contexte de la mobilité internationale, la communication sera une façon de réduire l'insécurité quant à ces nouveaux changements.

Hypothèse 4a : Les individus ayant une plus forte motivation intrinsèque pour une affectation internationale exprimeront une plus forte volonté de communiquer à l'international.

Hypothèse 4b : Les individus ayant une plus forte motivation extrinsèque pour une affectation internationale exprimeront moins de volonté de communiquer à l'international.

Pour résumer l'ensemble de ces quatre groupes d'hypothèses, nous croyons que la motivation intrinsèque a un effet différencié sur la motivation extrinsèque et ce, en contexte de mobilité internationale. C'est pour cette raison que nous avons établi

deux hypothèses contraires (une pour la motivation intrinsèque et une autre pour la motivation extrinsèque) à chacune des variables dépendantes du modèle.

## **Chapitre 3 : La méthodologie**

Ce chapitre, sur la méthodologie, permettra d'élaborer notre plan d'observation. Ce plan comprendra la structure de la preuve de notre recherche, l'échantillonnage, la méthode de cueillette de donnée, l'instrument d'observation et finalement les critères de validité de notre recherche. La deuxième partie de ce chapitre traite de la mesure des variables indépendantes, dépendantes et de contrôle. Finalement, la troisième partie de ce chapitre comprend le plan d'analyse de nos résultats.

### **3-1 Le plan d'observation**

Le plan d'observation comprendra la structure de la preuve de notre recherche, l'échantillonnage, la méthode de cueillette de donnée, l'instrument d'observation et finalement les critères de validité de notre recherche.

#### **3-1-1 La structure de la preuve**

Notre étude fait suite à un sondage réalisé par une équipe de chercheurs composée de Tania Saba (Université de Montréal), Victor Haines (Université de Montréal), Marie-France Waxin (HEC Montréal), Marie-France Dupuis (Université de Montréal) et Karine Rancourt (Université de Montréal). Ces chercheurs ont conçu l'instrument d'observation et procédé à la collecte de données. Nous avons donc identifié un aspect qui nous intéressait particulièrement dans ce sondage pour notre étude.

#### **3-1-2 L'échantillonnage**

Dans cette section, nous identifions le niveau d'analyse, l'unité d'analyse, la population et l'échantillon ciblé. Tout d'abord, le niveau d'analyse de notre recherche est l'individu en soi. La question de recherche porte sur les motivations d'un individu

en ce qui a trait à certaines variables clés de la mobilité internationale. Il est donc normal que notre niveau d'analyse s'arrête à l'individu même. Notre unité d'analyse, quant à elle, nous permet de cibler quel genre d'individu nous cherchons à étudier. Il s'agit dans la présente étude de personnes diplômées d'un programme de maîtrise en administration des affaires (M.B.A.) et qui avaient un emploi au moment du sondage. Pour ce qui est de la population de notre étude, il s'agit d'employés hommes ou femmes ayant obtenu un diplôme dans ce programme de M.B.A. qui travaillent encore et qui habitent au Canada. Nous avons choisi cette population, car ces individus occupent souvent des postes de gestion et ils sont particulièrement susceptibles de se faire offrir une affectation internationale (Haines et Saba, 2002). De plus, nous nous intéressons plus particulièrement aux Canadiens, car ils sont évidemment plus faciles à sonder. Finalement, l'échantillon est composé de gestionnaires hommes et femmes ayant obtenu un diplôme d'un programme de M.B.A. d'une même université de l'est du Canada entre 1991 et 2001. Cette université a fourni la liste de ses diplômés du M.B.A. à cette période et, de là, un échantillon de 1500 individus a été sondé en 2003. 331 individus de cet échantillon ont répondu aux questionnaires, donc le taux de réponse étant d'environ 22%. L'échantillon était composé de 33% de femmes et de 66% d'hommes et tous ces individus travaillaient au moment de l'étude.

### 3-1-3 La méthode de collecte des données

Pour effectuer cette recherche, nous nous servons d'un questionnaire qui a été préalablement administré à un échantillon particulier. Le questionnaire a été posté à 1500 individus ayant terminé leur M.B.A dans la même université canadienne. Ces individus devaient répondre au questionnaire et le retourner à la poste avec une enveloppe affranchie qui était déjà jointe au questionnaire. Les répondants étaient assurés de la confidentialité de leurs réponses. Une lettre expliquant le but de la recherche sur la mobilité internationale encourageait les individus à répondre au questionnaire.

#### 3-1-4 L'instrument d'observation

Afin d'en arriver à cette recherche, nous avons analysé le questionnaire afin de déterminer une problématique sur la mobilité internationale qui n'avait pas déjà été traitée. Nous nous intéressons qu'à une certaine partie du questionnaire et non pas à son intégralité. Celui-ci comprend quatre parties : la volonté d'accepter une affectation internationale, les attitudes et les perceptions des répondants, le soutien organisationnel et le profil des répondants. Malgré le fait que nous nous intéressons à la plupart des sujets sur la mobilité internationale, nous l'abordons sous un tout autre angle, qui est en fait les motivations de l'individu quant à la mobilité internationale. Le questionnaire en question a été conçu et utilisé par les cinq chercheurs mentionnés plus haut.

#### 3-1-5 La validité de la recherche

Nous assurer de la validité de notre recherche consiste à mesurer la pertinence et de la rigueur des résultats et évaluer le niveau de généralisation de ces résultats. Afin de nous conformer à cette règle, nous devons tout d'abord analyser la validité de l'instrument de mesure, puis la validité interne des résultats et finalement la validité externe des résultats de recherche.

Nous pouvons assurer la validité de l'instrument de mesure, car le questionnaire a été conçu avec l'aide d'autres études traitant du sujet de la mobilité internationale ou traitant de sujet semblable. Les questions, échelles et indicateurs proviennent de ces autres recherches donc la validité et la fiabilité des indicateurs ont déjà été prouvées lors des études précédentes. Les chercheurs ayant participé à la conception du questionnaire ont, par contre, dû traduire quelques questions, expressions ou mots de l'anglais au français. Afin d'assurer la qualité de la traduction des questions, les chercheurs ont révisé longuement chacune des questions afin que celles-ci soient bien comprises et qu'elles traduisent bien le concept désiré.

Enfin, le questionnaire a été testé auprès de quelques individus afin de mesurer la pertinence de chaque question et de la compréhension des termes utilisés.

La validité interne consiste à s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats générés par l'étude. Nous pouvons être rassurés par la validité interne de la recherche, car les concepts qui nous intéressent sont présents dans notre questionnaire et sont bien représentés par les indicateurs. Il ne semble pas y avoir d'ambiguïté quant aux questions puisque le questionnaire a été testé préalablement. De plus, les chercheurs ayant participé à la conception du questionnaire se sont assurés d'éviter les effets de biais (effet d'histoire, d'instrumentalité, de régression statistique, etc.) qui pourraient réduire la validité interne de cette recherche.

La validité externe fait référence à la possibilité de généraliser les résultats d'une étude. À l'issue d'une recherche menée sur un échantillon, le chercheur souhaite souvent généraliser les résultats de sa recherche à la population d'où est tiré l'échantillon sur lequel il a travaillé. Nous pouvons donc dire que nous pourrions généraliser nos résultats à notre population déterminée plus haut, soit à tous les individus hommes ou femmes ayant gradué dans un programme de M.B.A., qui travaillent encore et qui habitent au Canada. Il faut mentionner, par contre, que nous avons seulement sondé des individus provenant d'une université de l'est du Canada. Il s'agit donc d'une contrainte à la généralisation des données à l'ensemble du pays.

### **3-2 La mesure des variables**

Cette partie traite de la mesure des variables indépendantes, dépendantes et de contrôles. Elle présente les dimensions de chacune des variables et les échelles de mesure utilisées.

### 3-2-1 Les variables indépendantes

La littérature sur la motivation nous permet d'identifier deux dimensions à celle-ci; la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque. De plus, la littérature sur les facteurs d'acceptation des affectations à l'international a permis l'identification d'indicateurs spécifiques. Nous avons ainsi élaboré neuf indicateurs de la motivation relatifs à une affectation internationale. La motivation intrinsèque en regroupe cinq et la motivation extrinsèque quatre. Les dimensions de ce concept font référence aux variables indépendantes de notre modèle de recherche.

Tableau 1 : Indicateurs de la nature de la motivation relatifs à une affectation internationale

Concept	Dimensions	Indicateurs
Type de motivation	Motivation intrinsèque	Avoir la possibilité d'avoir une carrière dans un pays étranger
		Relever de nouveaux défis professionnels
		Découvrir une autre culture
		Voyager
		Relever le défi de vivre dans un nouvel environnement
	Motivation extrinsèque	Vivre le prestige d'un emploi international
		Obtenir une hausse de salaire
		Obtenir un meilleur emploi à l'étranger
		S'attendre à un avancement de carrière au retour

La question suivante était posée dans le questionnaire : « Quelle importance accorderiez-vous à chacun des facteurs suivants dans votre décision d'accepter une affectation internationale? » Les répondants devaient exprimer le degré d'importance des neuf énoncés. L'importance variait de « très faible importance » à « très forte importance », selon l'échelle de type Likert à cinq niveaux. Pour permettre de déterminer empiriquement quels indicateurs étaient de nature intrinsèque ou extrinsèque, nous avons fait une analyse factorielle. Celle-ci nous a permis

d'identifier deux dimensions à ce concept, soit celle qui se rapporte à la motivation intrinsèque et celle qui se rapporte à la motivation extrinsèque.

### 3-2-2 Les variables dépendantes

- La volonté à accepter une affectation internationale

La première variable dépendante est reliée à la volonté à accepter une affectation internationale. Nous mesurons cette volonté en identifiant le nombre de pays d'affectation soit le nombre de pays dans lesquels pourrait avoir lieu une affectation (Rancourt, 2003). Le concept permet donc au répondant d'identifier s'il accepterait ou refuserait une affectation de deux à cinq ans selon des destinations particulières, soit 41 pays. La question évoque donc une situation hypothétique : Veuillez indiquer si vous accepteriez ou refuseriez une affectation internationale d'une durée de deux à cinq ans dans chacun des pays suivants. Ainsi, nous pouvons conceptualiser et mesurer la volonté d'accepter une affectation internationale. En fait, nous mesurons la volonté du répondant à accepter une affectation internationale en fonction du nombre de pays sectionnés par celui-ci. Le nombre de pays identifiés nous permet de mesurer la volonté générale du répondant à s'expatrier. La liste des pays présentée plus bas a été empruntée de Lowe et al. (1999). Deux modifications ont été faites à leur liste de pays, soit la substitution du Canada pour les États-Unis, car leur échantillon provenait des États-Unis et le nôtre, du Canada, et le changement du Zaïre pour la République Démocratique du Congo.

Tableau 2 : Indicateurs de la volonté d'accepter une affectation internationale selon le pays d'accueil

Concept	Indicateurs
Volonté d'accepter une affectation internationale	Afrique du Sud
	Allemagne
	Arabie saoudite
	Argentine

Australie
Brésil
Chili
Chine
Colombie
Corée
Costa Rica
Danemark
Écosse
États-Unis
Finlande
France
Grande-Bretagne
Grèce
Hong-Kong
Inde
Indonésie
Israël
Italie
Japon
Jordanie
Kenya
Mexique
Niger
Norvège
Nouvelle-Zélande
Pérou
Portugal
République démocratique du Congo
Roumanie
Suède
Taiwan
Thaïlande
Turquie
Venezuela
Vietnam

- La perception des difficultés associées à la mobilité internationale

Notre deuxième variable dépendante est la perception des difficultés associées à la mobilité internationale. Il s'agit en fait des difficultés que peuvent rencontrer les individus qui effectuent une affectation à l'étranger. Ce concept n'a pas de dimension

particulière, car nous voulons mesurer la perception globale des difficultés et non pas les difficultés spécifiques. La question a été posée de la façon suivante aux répondants : « Les énoncés suivants correspondent à des difficultés qui sont associées à la mobilité. Veuillez indiquer dans quelle mesure vous anticiperiez devoir faire face à ces difficultés.» Les répondants devaient répondre de « totalement en désaccord » à « totalement en accord » selon l'échelle de type Likert à cinq niveaux. Les indicateurs de cette variable ont été adoptés de ceux utilisés par Brett et Werbel (1978) pour en faire une liste plus courte.

Tableau 3 : Indicateurs reliés aux difficultés associées à la mobilité internationale

Concept	Indicateurs
Les difficultés associées à la mobilité internationale	Quitter ses anciens amis
	Être séparé(e) de son conjoint pendant la période de déménagement
	Le fait de déménager
	Vendre la maison
	Être en mesure de subvenir à ses besoins financiers
	Trouver une nouvelle maison
	Trouver un nouvel emploi pour le conjoint
	Craindre que les enfants ne s'adaptent pas au nouveau milieu de vie
	Se faire de nouveaux amis
	Craindre que le conjoint ne s'adapte pas à son nouvel emploi

- Importance accordée au soutien organisationnel lors du processus d'expatriation

L'importance accordée au soutien organisationnel lors du processus d'expatriation est notre troisième variable dépendante. Nous pouvons définir ce concept par les pratiques et les politiques organisationnelles formelles de mobilité internationale. 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 de leur adaptation (Rancourt, 2003). Une fois encore, ce concept n'a pas de dimension particulière, car ce qui nous intéresse est le besoin de soutien organisationnel de façon globale et non pas spécifiquement. L'importance accordée au soutien organisationnel est mesurée selon l'échelle de vingt énoncés empruntés à Eisenberger, Cummings, Armeli et Lynch (1997). Les répondants devaient répondre à chacun des énoncés ci-bas selon l'échelle de type Likert à 5 niveaux de « totalement en désaccord » à « totalement en accord ».

Tableau 4 : Indicateurs reliés à l'importance accordée au soutien organisationnel lors du processus d'expatriation

Concepts	Indicateurs
Les pratiques et politiques organisationnelles de mobilité internationale	Être régulièrement et suffisamment informé des orientations
	Bénéficiaire d'une allocation pour me loger
	Me faire expliquer l'importance stratégique des affectations internationales
	Bénéficiaire d'une assistance pour trouver de bonnes écoles pour mes enfants
	Recevoir des explications sur les aspects positifs et négatifs du pays d'accueil
	Recevoir une indemnité de transfert
	Assister mon conjoint ou ma conjointe pour trouver un emploi dans le pays d'accueil
	Aider les membres de ma famille pour réintégrer notre pays d'origine après l'expatriation
	Bénéficiaire d'une aide-domestique
	Recevoir de la formation interculturelle avant l'expatriation
	Recevoir une indemnité pour compenser le coût de la vie
	Bénéficiaire d'une aide financière et fiscale pendant l'expatriation

	Me faire expliquer comment l'expérience à l'étranger peut servir les plans stratégiques de l'organisation
	Avoir des congés annuels payés afin de pouvoir retourner au Canada
	Recevoir une allocation pour la scolarité de mes enfants
	Bénéficier d'une aide pour louer ou vendre mon logement au Canada
	Bénéficier d'une assistance pour trouver un logement dans le pays d'accueil
	Avoir un plan de carrière planifié lors du retour
	Recevoir une provision financière pour couvrir les coûts de déménagement et d'assurance de mes effets personnels
	Pouvoir compter sur des employés d'expérience dans le pays d'accueil pour favoriser mon adaptation

- Volonté de communiquer à l'international

La volonté de communiquer à l'international est la dernière variable dépendante du modèle de recherche. Encore une fois, ce concept fait directement référence aux indicateurs. Il n'est pas divisé en dimensions. Nous mesurons la communication à l'international en posant la question suivante : « Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en désaccord ou en accord avec les énoncés suivants. » Par la suite, les répondants étaient appelés à répondre à la question en choisissant leur réponse sur une échelle Likert de cinq points de « totalement en désaccord » à « totalement en accord ». La provenance des indicateurs vient de Cerdin, Chandon et Waxin (1999).

Tableau 5 : Indicateurs de la volonté de communiquer à l'international

Concept	Indicateurs
Volonté de communiquer à l'international	Même si je ne parlais pas bien une langue étrangère, j'essayerais d'utiliser le peu que je connais

	Même si je risque de faire des erreurs dans leur langue, j'aime essayer de communiquer avec des étrangers
	Si un étranger ne comprend pas ce que je dis, je suis disposé à le lui expliquer autant de fois que nécessaire
	Si je discute avec un étranger dans sa langue d'origine et que je ne comprends pas quelque chose d'important, je lui demande des explications.

### 3-2-3 Les variables de contrôle

Dans cette section, nous expliquons la mesure des variables de contrôle. Celles-ci nous permettent d'isoler certaines variables qui pourraient influencer les réponses à notre question de recherche. En identifiant des variables de contrôle, nous sommes en mesure d'identifier le réel impact que la variable indépendante aura sur les variables dépendantes.

- L'âge des répondants

La première variable de contrôle est l'âge des répondants. Il n'y a qu'un indicateur et il s'agit de l'âge exact du répondant.

Tableau 6 : Indicateur de l'âge des répondants

Concept	Indicateur
Âge	Âge du répondant

- Le sexe des répondants

La deuxième variable de contrôle est le sexe du répondant.

Tableau 7 : Indicateur du sexe des répondants

Concept	Indicateurs
Sexe	Homme = 0
	Femme = 1

- L'expérience internationale en emploi

La troisième variable de contrôle fait référence à l'expérience internationale du répondant. Celui-ci n'a qu'à spécifier s'il a déjà résidé à l'extérieur du Canada.

Tableau 8 : Indicateur de l'expérience internationale antérieure.

Concept	Indicateurs
Expérience internationale antérieure	Non = 0
	Oui = 1

- Le conjoint en emploi

La dernière variable de contrôle est le conjoint en emploi. La question est posée de cette façon : Votre conjoint(e) occupe-t-il (elle) un emploi ? Les personnes n'ayant pas de conjoint de répondent évidemment pas à cette question.

Tableau 9 : Indicateur du conjoint en emploi

Concept	Indicateurs
Conjoint en emploi	Non = 0
	Oui = 1

- La probabilité d'une affectation internationale

La quatrième variable de contrôle est la probabilité que le répondant se fasse offrir une affectation internationale par son entreprise immédiate. La question posée au répondant est celle-ci : « Dans votre organisation actuelle, une assignation à l'international représente-t-elle un événement futur probable ? » Les répondants sont amenés à choisir parmi les réponses dans le tableau ci-dessous.

Tableau 10 : Indicateur de la probabilité d'une affectation internationale

Concept	Indicateurs
Probabilité d'une affectation internationale	Très peu probable
	Peu probable
	Moyennement probable
	Fortement probable
	Très fortement probable

### 3-3 Le plan d'analyse

La méthode d'analyse choisie sera la méthode quantitative, car notre méthode d'observation est le questionnaire et les concepts qui nous intéressent font référence à des questions fermées. Nous allons détailler chacune des procédures statistiques qui nous intéressent et qui correspondent au traitement de ce type de données.

Nous allons tout d'abord effectuer des analyses descriptives afin de décrire les composantes de notre échantillon. Nous allons donc mesurer les moyennes et les écarts types de chacune des variables de notre échantillon. Ainsi, nous allons connaître le désir des individus à accepter une affectation internationale. Nous allons également connaître la proportion d'âge des répondants, la proportion de ceux qui ont déjà effectué une ou des affectations à l'étranger, etc.

À la suite de cette étape importante, nous allons effectuer des analyses bivariées. Les corrélations vont nous permettre de déterminer s'il existe des relations significatives entre la nature de la motivation et les variables clés de la mobilité internationale. Ces analyses permettent donc d'identifier un lien probable entre nos variables indépendantes et nos variables dépendantes et ainsi de déterminer la force de cette relation (faible, moyenne, forte). Par exemple, les corrélations bivariés aussi appelées Pearson vont permettre d'identifier si un individu ayant davantage de motivation intrinsèque sera plus déterminé à accepter une affectation internationale (en relation avec la variable dépendante de la volonté à accepter une affectation internationale) qu'un individu étant plus motivé extrinsèquement.

Enfin, les analyses de régression effectuées dans un cadre multivarié permettront de vérifier l'influence de la nature de la motivation sur les variables dépendantes tout en contrôlant pour d'autres influences possibles.

## Chapitre 4 : Les résultats

Ce chapitre nous permettra d'exposer les résultats des différentes analyses statistiques faites sur chacune de nos variables. Tout d'abord, le développement des échelles sera présenté pour chacune des variables. Un portrait de nos variables suivra avec les statistiques descriptives. Puis, le tableau de la matrice des corrélations de chacune de nos variables sera expliqué. Finalement, le résultat des régressions de chacune de nos hypothèses sera exposé. L'ensemble de ces résultats permettra d'émettre une analyse sur la validité et la signification de chacun de ceux-ci. L'analyse de celle-ci sera présentée au chapitre suivant.

### 4-1 Le développement des échelles

#### 4-1-1 Motivation intrinsèque et extrinsèque

Une analyse factorielle faite sur l'ensemble des items mesurant la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque a justifié cette distinction. Cinq items se sont retrouvés dans le premier facteur qui reflète la motivation intrinsèque. La cohérence interne de cette échelle est bonne avec un alpha de Cronbach de 0,84.

Les quatre items qui devaient mesurer la motivation extrinsèque pour une affectation internationale se sont retrouvés dans le même facteur, cependant un item, soit celui de vivre le prestige d'un emploi international, avait un coefficient relativement faible et a été retiré permettant ainsi de faire passer l'alpha de Cronbach de la dimension motivation extrinsèque de 0,70 à 0,76.

#### 4-1-2 Volonté à accepter une affectation internationale

En regard de la volonté à accepter une affectation internationale, nous avons comptabilisé le résultat moyen de 0 (non) et de 1 (oui) quant aux 41 pays mentionnés dans l'étude. Parce que les items dichotomiques ne satisfont pas la présomption des échelles d'intervalle, l'indice de fiabilité a été obtenu par le modèle non paramétrique de Mokken pour une échelle non dimensionnelle (Mokken et Lewis, 1982; Sijtsma, Debets et Molenaar, 1990) L'estimation de fiabilité (Rho) pour les 41 items de l'échelle était élevée à 0,96.

#### 4-1-3 Perception des difficultés

Tel que présenté au chapitre précédent, les difficultés associées à la mobilité internationale comprennent 10 indicateurs. La cohérence interne est bonne avec un alpha de Cronbach de 0,74. Nous avons calculé la moyenne des réponses sur les dix items pour créer cette variable.

#### 4-1-4 Le besoin de soutien organisationnel

L'échelle mesurant l'importance du soutien organisationnel lors d'une affectation internationale compilait 20 indicateurs. La cohérence interne était élevée avec un alpha de Cronbach de 0,89

#### 4-1-5 La volonté de communiquer

Tel que vu précédemment, l'échelle sur la volonté de communiquer dans le pays d'accueil comprenait 4 indicateurs. La cohérence est bonne à 0,79.

## 4-2 Les analyses descriptives

Les répondants sont principalement de sexe masculin (67,1 %) et sont âgés en moyenne de 44 ans. Environ 34 % des gens interrogé signifie avoir déjà vécu à l'extérieur du Canada. De ce fait, ces 34% d'individus ont déjà vécu dans un autre pays donc ceux-ci ont peut-être plus ouverture ou moins d'appréhension quant à une affectation internationale. 19,33 % des individus sondés ont déjà vécu une affectation internationale, donc ont une expérience réelle d'une affectation internationale. Les analyses descriptives révèlent que la grande majorité (84,3 %) des répondants ont un conjoint/conjointe. De plus, la majorité des répondants est en couple avec une personne qui occupe un emploi (68,6 %). Un peu moins du tiers des répondants (28,9 %) croient qu'il est probable qu'ils aient à effectuer une affectation internationale avec leur organisation actuelle.

Tableau 11 : Statistiques descriptives

Variables de contrôle	N	Moyenne ou pourcentage	Écart-type
Âge	328	44.39 ans	7,57
Sexe	331	32,9 % (femme)	0,47
Résidé hors Canada	330	33,8 % (oui)	0,47
Conjoint en emploi	279	68,6 % (oui)	0,46
Probabilité d'une affectation internationale	331	1,94 (échelle 1 à 5)	1,13
Motivation intrinsèque	329	3,59 (échelle 1 à 5)	0,93
Motivation extrinsèque	330	3,75 (échelle 1 à 5)	0,84
Volonté à accepter une AI	331	45,47 % (des pays)	0,25

<b>Perception des difficultés</b>	329	2,72 (échelle 1 à 5)	0,69
<b>Importance du soutien org.</b>	331	4,17 (échelle 1 à 5)	0,49
<b>Volonté de communiquer à l'étranger</b>	331	4,26 (échelle 1 à 5)	0,50

#### 4-3 La matrice de corrélation

Le tableau suivant présente les relations entre toutes les variables de l'étude. Les coefficients de Pearson sont indiqués pour chacune des relations, puis en dessous est présenté le niveau de significativité (p) de celles-ci.

Tableau 12 : Matrice de corrélation

	Motivation extrinsèque pour AI	Motivation intrinsèque pour AI	Volonté à accepter une AI	Perception des difficultés	Importance accordée au soutien organisationnel
Motivation extrinsèque pour AI	1,000 ,				
Motivation intrinsèque pour AI	,119* ,032	1,000 ,			
Volonté à accepter une AI	,089 ,109	,429** ,000	1,000 ,		
Perception des difficultés	,177** ,001	-,050 ,368	-,134 ,015	1,000 ,	
Importance accordée au soutien organisationnel	,321** ,000	,113* ,040	-,058 ,289	,268** ,000	1,000 ,
Volonté de communiquer	,041 ,462	,172** ,002	,136* ,013	-,110* ,046	,143** ,009
Age	-,245** ,000	-,099 ,073	-,032 ,566	-,298** ,000	-,118* ,032

Sexe	-,026 ,643	-,021 ,698	-,133* ,015	,080 ,148	,021 ,698
Résidé à l'extérieur du Canada	,051 ,356	,098 ,076	,110* ,047	-,068 ,217	-,066 ,231
Présence d'un conjoint en emploi	-,009 ,876	-,082 ,138	-,089 ,108	,324** ,000	,094 ,089
Probabilité d'une affectation internationale	,086 ,118	,140* ,011	,161** ,003	-,008 ,879	-,032 ,560

\* = significatif au niveau 0,05

\*\* = significatif au niveau 0,01

Tableau 12 : Matrice de corrélation (suite)

	Volonté de communiquer	Age	Sexe	Résidé à l'extérieur du Canada	Présence d'un conjoint en emploi	Probabilité d'une affectation internationale
Motivation extrinsèque pour AI						
Motivation intrinsèque pour AI						
Volonté à accepter une AI						
Perception des difficultés						
Importance accordée au soutien organisationnel						
Volonté de communiquer	1,000 ,					
Age	-,045 ,420	1,000 ,				
Sexe	-,020 ,715	-,167** ,002	1,000 ,			
Résidé à l'extérieur du Canada	,055 ,321	-,076 ,173	,027 ,621	1,000 ,		

Présence d'un conjoint en emploi	-,011 ,837	-,121* ,029	-,056 ,311	-,078 ,160	1,000 ,	
Probabilité d'une affectation internationale	,113* ,039	-,073 ,186	-,036 ,508	,191** ,000	-,069 ,211	1,000 .

\* = significatif au niveau 0,05

\*\* = significatif au niveau 0,01

#### 4-3-1 Corrélations hypothèse par hypothèse

Plusieurs des relations observées dans la matrice de corrélation sont cohérentes avec les hypothèses de départ. Ci-dessous, nous faisons un rappel de chaque hypothèse avant de présenter les résultats des corrélations qui s'y réfèrent.

**Hypothèse 1a** : Les individus ayant une plus forte motivation intrinsèque pour une affectation internationale auront la volonté d'accepter une affectation internationale dans plus de pays que les personnes ayant moins de motivation intrinsèque.

La motivation intrinsèque pour une affectation internationale est significativement corrélée avec la volonté à accepter une affectation internationale ( $r=0,429$ ;  $p = 0,000$ ). Ainsi, un individu qui a une grande motivation intrinsèque quant à une affectation internationale aura la volonté d'accepter une affectation internationale dans plusieurs pays. Il s'agit là d'une des relations les plus fortes.

**Hypothèse 1b** : Les individus ayant une plus forte motivation extrinsèque pour une affectation internationale auront la volonté d'accepter une affectation internationale dans moins de pays que les individus ayant moins de motivation extrinsèque.

La motivation extrinsèque chez un individu quant à une affectation internationale n'est pas significativement corrélée avec la volonté à accepter une affectation internationale ( $r=,089$ ;  $p = 0,109$ ). Ainsi, un individu qui a de la

motivation extrinsèque pour une affectation internationale aura moins tendance à accepter une affectation à l'internationale. La variable sur la volonté à accepter une affectation internationale est composée du nombre de pays pour lequel un individu accepterait la mobilité internationale. Donc, nous pouvons dire que la motivation extrinsèque n'a pas de corrélation significative avec cette variable.

**Hypothèse 2a** : Les individus ayant une plus forte motivation intrinsèque pour une affectation internationale accorderont moins d'importance aux difficultés associées à la mobilité internationale.

La corrélation de Pearson entre la motivation intrinsèque pour une affectation internationale et la perception des difficultés à l'internationale n'est pas significative ( $r = -0,050$  ;  $p = 0,368$ ).

**Hypothèse 2b** : Les individus ayant une plus forte motivation extrinsèque pour une affectation internationale accorderont plus d'importance aux difficultés associées à la mobilité internationale.

La relation entre la motivation extrinsèque chez un individu quant à une affectation internationale et la perception des difficultés lors d'une affectation internationale est positive et significative ( $r = 0,177$  ;  $p = 0,001$ ). Ainsi, les gens ayant plus de motivation extrinsèque percevraient plus de difficultés que les gens ayant plus de motivation intrinsèque.

**Hypothèse 3a** : Les individus ayant une plus forte motivation intrinsèque pour une affectation internationale accorderont moins d'importance au soutien organisationnel.

La motivation intrinsèque pour une affectation internationale est significativement corrélée à l'importance du soutien organisationnel à l'étranger ( $r = 0,113$  ;  $p = 0,040$ ). Ainsi, les individus ayant une plus forte motivation intrinsèque

pour une affectation internationale vont démontrer une plus grande importance au soutien de l'organisation, ce qui est contraire à l'hypothèse.

**Hypothèse 3b** : Les individus ayant une plus forte motivation extrinsèque pour une affectation internationale accorderont plus d'importance au soutien organisationnel.

La motivation extrinsèque est significativement corrélée à l'importance du soutien organisationnel lors d'une affectation internationale ( $r = 0,321$  ;  $p = 0,000$ ). Ainsi, nous remarquons que peu importe la nature de la motivation (intrinsèque ou extrinsèque) des individus, ceux-ci accordent une importance au soutien organisationnel. Par contre, la corrélation est plus forte pour la motivation extrinsèque.

**Hypothèse 4a** : Les individus ayant une plus forte motivation intrinsèque pour une affectation internationale exprimeront une plus forte volonté de communiquer à l'international.

La motivation intrinsèque chez un individu pour une affectation internationale est significativement corrélée avec la volonté de communiquer à l'international ( $r = 0,172$  ;  $p = 0,002$ ). Donc, un individu ayant de la motivation intrinsèque va être plus enclin à communiquer à l'étranger.

**Hypothèse 4b** : Les individus ayant une plus forte motivation extrinsèque pour une affectation internationale exprimeront moins de volonté de communiquer à l'international.

La motivation extrinsèque pour une affectation internationale chez un individu n'est pas significativement corrélée avec la volonté de communiquer à l'international ( $r = 0,041$  ;  $p = 0,462$ ). Ainsi, nous remarquons que la motivation intrinsèque est plus

significative que la motivation extrinsèque quant à la volonté de communiquer à l'internationale.

#### 4-3-2 Corrélations avec les variables de contrôle

Les variables de contrôle ont quelques relations significatives avec la motivation extrinsèque et la motivation intrinsèque pour une affectation internationale et avec d'autres variables clés.

- Âge

L'âge d'un individu est significativement corrélé avec la motivation extrinsèque ( $r = -0,245$  ;  $p = 0,000$ ) pour une affectation internationale. Plus un individu est âgé, moins il accorde de l'importance à la motivation extrinsèque. De plus, l'âge d'un individu est significativement corrélé avec la perception de difficultés associées à la mobilité internationale. Cette corrélation est négative ( $r = -0,298$  ;  $p = 0,000$ ). Finalement, il existe une corrélation négative entre l'âge d'un individu et l'importance qu'il accorde au soutien organisationnel lors du processus d'expatriation ( $r = -0,118$  ;  $p = 0,032$ ).

- Sexe

Le sexe d'un individu est significativement corrélé avec la volonté à accepter une affectation internationale ( $r = -0,133$  ;  $p = 0,015$ ). Ainsi, on reconnaît que les femmes ont moins d'intérêt pour la mobilité internationale comme le démontre la recherche de Lowe (1999).

- Déjà résidé à l'extérieur du Canada

Le fait d'avoir déjà résidé à l'extérieur du Canada est significativement corrélé avec la volonté à accepter une affectation internationale ( $r = 0,110$  ;  $p = 0,047$ ). Un

individu ayant déjà résidé à l'extérieur du Canada aurait davantage tendance à accepter une affectation internationale.

- Présence d'un conjoint en emploi

Une corrélation existe entre la présence d'un conjoint en emploi et la perception des difficultés associées à la mobilité internationale ( $r = 0,324$  ;  $p = 0,000$ ).

- Probabilité d'une affectation internationale

La probabilité d'une affectation internationale est significativement corrélée avec la motivation intrinsèque quant à une affectation internationale ( $r = 0,140$  ;  $p = 0,011$ ). De plus, cette variable de contrôle est corrélée de façon significative avec la volonté à accepter une affectation internationale ( $r = 0,161$  ;  $p = 0,003$ ). Finalement, la probabilité d'une affectation internationale est corrélée significativement avec le fait qu'un individu ait résidé à l'extérieur du Canada ( $r = 0,191$  ;  $p = 0,000$ ).

#### 4-4 Régressions multiples

Cette section fera part des régressions relatives à chacune des variables dépendantes. Celles-ci nous permettront de déterminer s'il existe des relations significatives entre les variables indépendantes et les variables dépendantes tout en maîtrisant l'influence des variables de contrôle. Pour chacune des régressions, les variables ont été entrées en deux étapes. La première comprend les variables de contrôle et la seconde les deux variables indépendantes. De cette façon, nous pouvons observer si l'intégration des variables indépendantes ajoute à l'explication de la volonté à accepter une affectation internationale.

Le tableau suivant présente la première régression pour la variable dépendante de la volonté à accepter une affectation internationale.

Tableau 13 : Modèle 1 de la volonté à accepter une affectation internationale

	<b>Coefficient standardisé-Beta</b>	<b>Signification</b>
<b>Âge</b>	-0,047	0,403
<b>Sexe</b>	-0,129	0,022
<b>Déjà résidé à l'extérieur du Canada</b>	0,078	0,164
<b>Conjoint qui travaille</b>	-0,057	0,304
<b>Probabilité d'un AI</b>	0,125	0,027
<b>Sommaire du modèle 1 (R<sup>2</sup>)</b>	0,050	0,006

Tableau 14 : Modèle 2 de la volonté à accepter une affectation internationale

	<b>Coefficient standardisé-Beta</b>	<b>Signification</b>
<b>Âge</b>	0,008	0,881
<b>Sexe</b>	-0,104	0,042
<b>Déjà résidé à l'extérieur du Canada</b>	0,048	0,353
<b>Conjoint qui travaille</b>	-0,022	0,668
<b>Probabilité d'une affectation internationale</b>	0,086	0,097

<b>Motivation extrinsèque pour une AI</b>	0,041	0,430
<b>Motivation intrinsèque pour une AI</b>	0,405	0,000
<b>Sommaire du modèle 2 (R<sup>2</sup>)</b>	0,212	0,000
<b>R<sup>2</sup> entre le modèle 1 et 2</b>	0,162	0,000

Dans le modèle 1, nous remarquons que deux variables de contrôle sont associées de façon significative à la volonté à accepter une affectation internationale. Il s'agit du sexe du répondant et de la probabilité d'une affectation internationale dans l'entreprise actuelle. Donc, nous pouvons dire que la volonté à accepter une affectation est influencée par le sexe du répondant et par la probabilité de ce répondant à effectuer une affectation internationale dans son entreprise actuelle. Dans le modèle 2, nous pouvons constater que les deux variables indépendantes qui ensemble ajoutent de façon significative à l'explication de la variable dépendante volonté à accepter une affectation internationale.

Si nous nous référons à nos hypothèses de départ, il apparaît que les personnes ayant plus de motivation intrinsèque quant à la mobilité internationale auront la volonté d'accepter une affectation internationale dans plus de pays que les personnes ayant moins de motivation intrinsèque. Ainsi, les résultats de la régression nous permettent de dire que l'hypothèse 1a est confirmée.

Par contre pour ce qui est de l'hypothèse 1b qui annonçait que les individus ayant une plus forte motivation extrinsèque pour une affectation internationale auraient la volonté d'accepter une affectation internationale dans moins de pays que les personnes ayant moins de motivation extrinsèque, l'hypothèse n'a pas été confirmée par les résultats de cette régression, car la relation entre ces variables est non significative.

Le tableau qui suit permettra de connaître la première régression de la variable dépendante relative à la perception des difficultés associées à la mobilité internationale.

Tableau 15 : Modèle 1 de la perception des difficultés associées à la mobilité internationale.

	<b>Coefficient standardisé-Beta</b>	<b>Signification</b>
<b>Âge</b>	-0,267	0,000
<b>Sexe</b>	0,023	0,660
<b>Déjà résidé à l'extérieur du Canada</b>	-0,069	0,190
<b>Conjoint qui travaille</b>	0,287	0,000
<b>Probabilité d'un AI</b>	-0,001	0,982
<b>Sommaire du modèle 1 (R<sup>2</sup>)</b>	0,179	0,000

Tableau 16 : Modèle 2 de la perception des difficultés associées à la mobilité internationale.

	<b>Coefficient standardisé-Beta</b>	<b>Signification</b>
<b>Âge</b>	-0,237	0,000
<b>Sexe</b>	0,029	0,578
<b>Déjà résidé à l'extérieur du Canada</b>	-0,066	0,203
<b>Conjoint qui travaille</b>	0,288	0,000

<b>Probabilité d'une affectation internationale</b>	-0,003	0,957
<b>Motivation extrinsèque pour une AI</b>	0,135	0,011
<b>Motivation intrinsèque pour une AI</b>	-0,058	0,262
<b>Sommaire du modèle 2 (R<sup>2</sup>)</b>	0,198	0,000
<b>R<sup>2</sup> entre le modèle 1 et 2</b>	0,019	0,027

Nous remarquons que, autant dans le modèle 1 que 2, deux variables de contrôle sont associées de façon significative à la perception des difficultés associées à la mobilité internationale. Ainsi, l'âge du répondant et le conjoint qui travaille ont une influence sur la perception des difficultés quant à la mobilité internationale. De cette façon, plus le répondant était âgé, moins il entrevoyait de difficultés quant à ce genre d'affectation. De plus, le répondant ayant un conjoint qui travaille entrevoyait plus de difficultés quant à la mobilité internationale. Dans le modèle 2, nous avons introduit les deux variables indépendantes. Une hypothèse de base est confirmée. Ainsi, l'hypothèse 2 mentionnant que les personnes ayant plus de motivation intrinsèque quant à la mobilité internationale accorderaient moins d'importance aux difficultés associées à la mobilité internationale est non vérifiée. Par contre, l'hypothèse 2b selon laquelle les individus ayant une plus forte motivation extrinsèque pour une affectation internationale accorderaient plus d'importance aux difficultés associées à la mobilité internationale se trouve confirmée. De cette façon, les personnes ayant plus de motivation extrinsèque quant à une affectation internationale accordent plus d'importance aux difficultés associées à la mobilité internationale.

Le tableau qui suit présente les résultats de la première régression pour la variable dépendante reliée à l'importance accordée au soutien organisationnel lors du processus d'expatriation.

Tableau 17 : Modèle 1 de l'importance accordée au soutien organisationnel lors du processus d'expatriation

	<b>Coefficient standardisé-Beta</b>	<b>Signification</b>
<b>Âge</b>	-0,129	0,024
<b>Sexe</b>	-0,014	0,801
<b>Déjà résidé à l'extérieur du Canada</b>	-0,052	0,360
<b>Conjoint qui travaille</b>	0,052	0,359
<b>Probabilité d'un AI</b>	-0,027	0,631
<b>Sommaire du modèle 1 (R<sup>2</sup>)</b>	0,024	0,179

Tableau 18 : Modèle 2 de l'importance accordée au soutien organisationnel lors du processus d'expatriation.

	<b>Coefficient standardisé-Beta</b>	<b>Signification</b>
<b>Âge</b>	-0,040	0,482
<b>Sexe</b>	0,012	0,830
<b>Déjà résidé à l'extérieur du Canada</b>	-0,066	0,226
<b>Conjoint qui travaille</b>	0,075	0,163

<b>Probabilité d'une affectation internationale</b>	-0,054	0,320
<b>Motivation extrinsèque pour une AI</b>	0,301	0,000
<b>Motivation intrinsèque pour une AI</b>	0,098	0,070
<b>Sommaire du modèle 2 (R<sup>2</sup>)</b>	0,121	0,000
<b>R<sup>2</sup> entre le modèle 1 et 2</b>	0,098	0,000

Dans le modèle 1, nous remarquons que la variable âge est associée de façon significative à l'importance accordée au soutien organisationnel lors du processus d'expatriation. Plus les répondants sont âgés, moins ils accordent de l'importance au soutien organisationnel à l'expatriation.

En référence aux deux hypothèses formulées précédemment, l'hypothèse 3a prédisait que les individus ayant une plus forte motivation intrinsèque pour une affectation internationale accorderaient moins d'importance au soutien organisationnel. Cette hypothèse ne peut pas être confirmée au seuil de 0.05.

L'hypothèse 3b qui attendait que les individus ayant une plus forte motivation extrinsèque pour une affectation internationale accorderaient plus d'importance au soutien organisationnel est confirmée. On remarque que le coefficient est positif et significatif.

Le tableau suivant présente la première régression pour la dernière variable dépendante soit la volonté de communiquer à l'international.

Tableau 19 : Modèle 1 de la volonté de communiquer à l'international

	<b>Coefficient standardisé-Beta</b>	<b>Signification</b>
<b>Âge</b>	-0,39	0,501
<b>Sexe</b>	-0,030	0,594
<b>Déjà résidé à l'extérieur du Canada</b>	0,029	0,614
<b>Conjoint qui travaille</b>	-0,006	0,916
<b>Probabilité d'un AI</b>	0,106	0,064
<b>Sommaire du modèle 1 (R<sup>2</sup>)</b>	0,017	0,376

Tableau 20 : Modèle 2 de la volonté de communiquer à l'international

	<b>Coefficient standardisé-Beta</b>	<b>Signification</b>
<b>Âge</b>	-0,020	0,501
<b>Sexe</b>	-0,022	0,594
<b>Déjà résidé à l'extérieur du Canada</b>	0,018	0,614
<b>Conjoint qui travaille</b>	-0,007	0,916
<b>Probabilité d'une affectation internationale</b>	0,092	0,064
<b>Motivation extrinsèque pour une AI</b>	0,005	0,925
<b>Motivation intrinsèque pour une AI</b>	0,153	0,007

<b>Sommaire du modèle 2 (R<sup>2</sup>)</b>	0,039	0,079
<b>R<sup>2</sup> entre le modèle 1 et 2</b>	0,023	0,025

Dans le modèle 1, nous remarquons qu'aucune des variables de contrôle n'est associée de façon significative à la volonté de communiquer dans le pays d'accueil. D'ailleurs, la variance expliquée par les variables de contrôle n'est pas significative. Nous pouvons constater que l'ajout de l'une des deux variables indépendantes ajoute de façon significative à l'explication de la variable dépendante.

Ainsi, l'hypothèse 4a prétendait que les personnes ayant plus de motivation intrinsèque quant à la mobilité internationale exprimeraient une plus forte volonté de communiquer à l'international. La régression a vérifié cette hypothèse, car la relation entre la motivation intrinsèque et la volonté de communiquer dans le pays d'accueil est pas significative.

Par contre, l'hypothèse 1a soit que les personnes ayant plus de motivation extrinsèque quant à la mobilité internationale exprimeraient moins de volonté de communiquer à l'international se trouve infirmée. Cela indique, qu'en contrôlant pour cinq variables, la relation entre la motivation extrinsèque et la volonté de communiquer est non significative.

En terminant ce chapitre sur les résultats, le tableau suivant présente le sommaire relatif à la vérification de chacune des hypothèses.

Tableau 21 : Sommaire de la vérification des hypothèses

H1a	Motivation intrinsèque + Volonté d'accepter AI	Vérifiée
H1B	Motivation extrinsèque - Volonté d'accepter AI	Non Vérifiée
H2a	Motivation intrinsèque - Perception des difficultés	Non vérifiée
H2b	Motivation extrinsèque + Perception des difficultés	Vérifiée
H3a	Motivation intrinsèque - Importance du soutien organisationnel	Non vérifiée
H3b	Motivation extrinsèque + Importance du soutien organisationnel	Vérifiée
H4a	Motivation intrinsèque + Volonté de communiquer à l'international	Vérifiée
H4b	Motivation extrinsèque - Volonté de communiquer à l'international	Non vérifiée

## Chapitre 5 : Discussion

Ce dernier chapitre permet de revoir chacune des hypothèses afin d'analyser les résultats obtenus dans le chapitre précédent. L'explication des résultats de chacune des hypothèses sera donc présentée avec l'interprétation de celles-ci. Par la suite, nous aborderons les limites de cette étude et puis, finalement, nous exposerons l'apport de cette recherche et sa signification pratique.

### 5-1 Explication des résultats

**Hypothèse 1a :** Les individus ayant une plus forte motivation intrinsèque pour une affectation internationale auront la volonté d'accepter une affectation internationale dans plus de pays que les personnes ayant moins de motivation intrinsèque.

Étant donné qu'aucune étude ne s'était intéressée aux motivations intrinsèques et extrinsèques pour une affectation internationale, nous nous sommes intéressés aux écrits de Deci et Ryan (2000) afin de mieux comprendre l'impact des motivations sur le choix des individus dans différents contextes sociaux. À la suite de l'obtention de nos résultats, notre première hypothèse est corrélée de façon significative ( $r=0,429^{**}$  ;  $p = 0,000$ ) et il existe une relation directe entre la motivation intrinsèque et la volonté à accepter une affectation internationale dans plusieurs pays. Ce résultat n'est pas surprenant si nous nous référons à l'essence même de la théorie de Deci (1975) sur la motivation intrinsèque. Un individu ayant une forte motivation intrinsèque dans une certaine activité aura l'habitude de rechercher la nouveauté et de nouveaux défis (Deci et Ryan, 2000). De plus, on reconnaît que les gens ayant une forte motivation intrinsèque auront tendance à choisir des activités qui ne sont pas pleinement assimilées et qui seront une occasion pour eux de réaliser de nouveaux défis. Ces situations leur permettront d'évoluer dans de nouveaux contextes et de s'accomplir dans ces nouvelles activités (Deci, 1975, p.72).

Il est également intéressant de comprendre qu'un individu ayant une forte motivation intrinsèque sera davantage ouvert à accepter une affectation internationale dans différents pays, malgré les différences qui peuvent exister entre ces pays. La littérature sur les expatriations mentionne que plus la culture du pays d'accueil ressemble à la culture du pays d'origine, plus l'employé est motivé à accepter une affectation dans ce pays. Par le fait même, plus la culture du pays d'accueil diffère de la culture du pays d'origine, plus l'employé hésite à accepter une affectation dans ce pays (Lowe et al., 1999; Yurkiewicz et Rosen, 1996). Ainsi, si on se réfère à la théorie de Deci (1975), on remarque que les gens intrinsèquement motivés recherchent de nouvelles situations et donc, dans le contexte de la mobilité internationale, seraient plus enclins à accepter des affectations internationales dans des pays non similaires à leur pays d'origine.

**Hypothèse 1b :** Les individus ayant une plus forte motivation extrinsèque pour une affectation internationale auront la volonté d'accepter une affectation internationale dans moins de pays que les individus ayant moins de motivation extrinsèque.

Un test de corrélation et une régression multiple ont indiqué qu'il n'existe pas de relation significative entre la motivation extrinsèque et la volonté d'accepter une affectation internationale. Ainsi, notre hypothèse n'a pas pu être confirmée.

On reconnaît dans la littérature que la motivation extrinsèque concerne les occasions de promotion, les récompenses financières, la sécurité d'emploi, etc. (Lawler et Hall, 1975). De plus, la littérature sur la rémunération en contexte international mentionne que trois stratégies sur quatre pour attirer des candidats à l'expatriation portent sur la rémunération selon une étude menée au Canada auprès de 59 multinationales (Saint-Onge, Magnan, Prost et Bioule, 2002). Les quatre stratégies sont les suivantes (les trois premières étant reliées à la rémunération) :

- ✓ Offrir des salaires équitables et compétitifs au niveau national et international;
- ✓ Offrir des avantages sociaux en fonction des membres de la famille des expatriés;
- ✓ Offrir des régimes de rémunérations particuliers aux expatriés;
- ✓ Offrir des perspectives de carrière intéressante.

Comme les programmes d'expatriation sont principalement basés sur la rémunération des expatriés, ils attirent ainsi des individus motivés extrinsèquement. De cette façon, les individus motivés de façon extrinsèque sont peut-être portés à accepter des affectations internationales dans autant de pays que les individus motivés intrinsèquement, mais pour l'aspect extrinsèque de celles-ci.

**Hypothèse 2a** : Les individus ayant une plus forte motivation intrinsèque pour une affectation internationale accorderont moins d'importance aux difficultés associées à la mobilité internationale.

Les résultats de cette hypothèse n'ont pas permis de valider significativement la relation entre les personnes ayant une forte motivation intrinsèque et l'importance des difficultés associées à la mobilité internationale.

Notre hypothèse est fondée sur le fait que les individus motivés par des facteurs intrinsèques ont tendance à moins percevoir les difficultés que les gens ayant une motivation principalement extrinsèque. Les individus motivés intrinsèquement auraient les moyens de réduire leur source d'anxiété quant aux difficultés (Deci, 1975). Notre interprétation première de cette notion pourrait ne pas s'avérer. De ce fait, les gens ayant une forte motivation intrinsèque ont davantage la capacité de diminuer leur insécurité et de réduire le stress quant à certaines situations. Par contre, cela ne signifie pas nécessairement que ces individus accordent moins d'importance aux difficultés qui les entourent. La force des individus ayant une forte motivation

intrinsèque est dans l'adaptation qu'ils ont par rapport à ces difficultés, mais n'implique pas nécessairement qu'ils ne les perçoivent et considèrent pas. Ces individus tentent de trouver des moyens pour réduire les incertitudes et ils développent ainsi une perception moins exagérée des difficultés associées à de nouvelles situations (Deci, 1975).

**Hypothèse 2b :** Les individus ayant une plus forte motivation extrinsèque pour une affectation internationale accorderont plus d'importance aux difficultés associées à la mobilité internationale.

Cette hypothèse a été confirmée et permet d'identifier un lien entre les individus ayant une plus grande motivation extrinsèque avec l'importance accordée aux difficultés associées à la mobilité internationale. De ce fait, cette relation découle de la différence même entre la motivation intrinsèque et extrinsèque. La motivation extrinsèque étant de nature pécuniaire et davantage axée sur l'aspect financier et l'avancement de carrière tandis que la motivation intrinsèque relève d'un état d'un individu souhaitant constamment s'accomplir et relever de nouveaux défis. Les gens ayant plus de motivation extrinsèque s'engagent dans une affectation internationale pour l'aspect financier et sont donc moins intéressés par la dynamique des défis à relever et à la recherche de nouvelles expériences. Émotionnellement, ces derniers sont moins motivés à évoluer dans de nouvelles situations requérant beaucoup d'ajustement. Pour ces raisons, ceux-ci sont plus préoccupés par les changements dans leur environnement et auront tendance à accorder plus d'importance aux difficultés pouvant résulter d'une affectation internationale.

**Hypothèse 3a :** Les individus ayant une plus forte motivation intrinsèque pour une affectation internationale accorderont moins d'importance au soutien organisationnel.

Cette hypothèse n'a pas été confirmée. La justification de ce résultat va dans le même sens qu'à l'hypothèse 2a. La théorie de Deci nous indique que le degré

d'autonomie associé à une affectation internationale va permettre aux personnes motivées par des facteurs intrinsèques de performer sans égard au soutien organisationnel. De plus, la théorie de l'autodétermination nous rappelle que les individus ayant une forte motivation intrinsèque sont plus déterminés et ont davantage confiance à leur capacité de s'adapter et de performer dans une nouvelle situation donnée.

Ainsi, considérant à la base que les individus ayant une plus forte motivation intrinsèque auraient besoin de moins de soutien organisationnel, car ils se définissent comme des individus ayant une forte autodétermination et ayant un besoin de relever des défis, nous avons donc dû comprendre que, malgré leurs caractéristiques fondamentales, ces individus pourraient accorder une importance au soutien organisationnel.

**Hypothèse 3b** : Les individus ayant une plus forte motivation extrinsèque pour une affectation internationale accorderont plus d'importance au soutien organisationnel.

Cette hypothèse a été confirmée. Donc, il existe un lien entre la motivation extrinsèque et l'importance accordée au soutien organisationnel. Les individus motivés plus fortement de manière extrinsèque pour une affectation internationale sont influencés directement par les déterminants de la motivation extrinsèque soit la possibilité d'obtenir une hausse de salaire, d'obtenir un meilleur emploi à l'étranger et dans l'attente d'obtenir un avancement de carrière au retour dans le pays d'origine. Ainsi, si on se réfère à la nature du soutien organisationnel, on remarque que celui-ci regroupe des éléments qui peuvent s'intégrer dans les déterminants de la motivation extrinsèque. Borstorff et al. (1997) ont défini plusieurs pratiques que les organisations peuvent offrir à leurs employés et leur famille afin de réussir leur assignation, soit le soutien lors de la sélection, la préparation à l'expatriation, la formation, le mentorat, la rémunération, l'assistance pour la famille, la gestion de la carrière et le rapatriement.

Il est tout à fait normal que les individus ayant une plus forte motivation extrinsèque accordent de l'importance au soutien organisationnel, car ils sont motivés directement par les avantages externes. Sachant qu'une affectation internationale est accompagnée de risques quant à la carrière; c'est-à-dire qu'elle peut se traduire par un manque d'occasions d'avancement pour les postes dans le pays d'origine et même une incertitude quant à la place qui revient à l'employé dans l'organisation au retour de l'affectation (Black et Gregerson, 1991), l'individu motivé extrinsèquement va accorder une grande importance à ces aspects.

**Hypothèse 4a :** Les individus ayant une plus forte motivation intrinsèque pour une affectation internationale exprimeront une plus forte volonté de communiquer à l'international.

La relation entre les individus ayant une plus forte motivation intrinsèque pour une affectation internationale et la volonté de communiquer à l'internationale est significative et correspond à la théorie de Deci (1975) quant à la définition de la motivation intrinsèque. L'interaction est une composante des besoins intrinsèques : « Humans are active organisms in continual interaction with their environment, and the basic intrinsic need provides much of the motivation for this interaction » (Deci, 1975, p. 65). De plus, la littérature, nous permet de comprendre qu'un individu motivé intrinsèquement va développer les moyens nécessaires pour relever les défis. Encore une fois, la théorie de l'autodétermination explique que la personne motivée intrinsèquement va trouver les moyens de s'adapter et de performer dans de nouvelles situations (Ryan et Deci, 2000). Nous pouvons donc adapter ce concept à la mobilité internationale et comprendre qu'un individu ayant une forte motivation intrinsèque sera enclin à communiquer dans le pays étranger, et ce, pour faciliter son adaptation et pour mieux performer.

Gregersen et Black (1990), dans leur étude, ont démontré que les interactions avec les gens locaux et la participation à la vie sociale de ces individus seraient des facteurs qui prédisent l'efficacité et l'engagement à l'étranger. Par la définition d'un individu motivé intrinsèquement, on lui reconnaît un effort d'autodétermination, donc un effort de se réaliser et de s'accomplir. Dans le contexte de la mobilité internationale, cela peut s'illustrer par l'adaptation de l'individu à l'étranger, soit sa volonté de communiquer avec les gens du pays d'accueil.

**Hypothèse 4b :** Les individus ayant une plus forte motivation extrinsèque pour une affectation internationale exprimeront moins de volonté de communiquer à l'international.

Aucun de nos résultats statistiques n'a permis d'exprimer une relation significative entre les individus ayant une plus forte motivation extrinsèque pour une affectation internationale et la volonté de communiquer à l'international. La théorie de Deci (1975) définit bien les déterminants de la motivation intrinsèque quant à la socialisation ou la communication. Par contre, on repère moins facilement le rôle de la personne motivé extrinsèquement quant à la socialisation et à la communication en général. Notre hypothèse s'appuyait sur les principaux déterminants de la motivation extrinsèque, il faut donc croire que les personnes motivées extrinsèquement seraient autant tentées de communiquer à l'international que les personnes motivées intrinsèquement. On peut facilement croire qu'un individu, qui accepte une affectation internationale pour l'aspect rémunérateur, va peut-être démontrer moins d'intérêt à communiquer avec les personnes du pays d'accueil. Par contre, il peut être tout à fait probable que l'individu extrinsèquement motivé, par un avancement de carrière au retour, va tout faire pour déployer ses efforts à l'étranger et communiquer à l'international afin d'accroître sa visibilité à l'étranger et ainsi obtenir un avancement de carrière non négligeable.

Finalement, cette recherche nous a permis de voir que la motivation intrinsèque n'a pas nécessairement un effet différencié sur la motivation extrinsèque

quant à une affectation internationale. Dans chacun des quatre groupes d'hypothèses, seulement une des deux hypothèses était significative. Donc, nous ne pouvons pas prétendre qu'il existe un effet différencié entre la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque en contexte de mobilité internationale.

## **5-2 Limites**

Bien que cette étude ait permis d'étudier un aspect nouveau de la mobilité internationale et qu'elle ait permis d'établir certaines relations pertinentes, elle comporte certaines limites.

La motivation étant un concept large et complexe, identifier les indicateurs principalement de la motivation intrinsèque était une limite en soi. Nous nous sommes basés sur les principes de base de Deci (1975) quant à la motivation intrinsèque et nous avons transposé ces indicateurs à la mobilité internationale. Dans cette étude, les résultats ont permis de faire une distinction évidente entre le concept de motivation extrinsèque et de motivation intrinsèque tout en maintenant les principes théoriques de la motivation. La validité des résultats d'une analyse factorielle a permis de soutenir la validité du concept de motivation intrinsèque et extrinsèque, et ce, en contexte de mobilité internationale.

La seconde limite de cette étude est qu'aucune relation de causalité ne peut être confirmée par cette étude. Il s'agit d'une étude de corrélation dont chacune des variables a été mesurée au même moment dans le temps.

La troisième limite de cette étude porte sur l'échantillon. Bien que celui-ci soit composé majoritairement de gestionnaires et de consultants détenant un M.B.A., pouvant éventuellement se voir offrir une affectation internationale, cet échantillon ne nous permettait pas de sonder des gens qui avaient une certaine probabilité de se voir proposer une affectation internationale. Évoluant dans un contexte d'affaires, ces

derniers pouvaient entrevoir cette possibilité selon leur type spécifique de carrière et selon la grandeur et la nature de leur entreprise, mais n'étaient pas directement reliés à un processus de sélection pour une éventuelle affectation internationale. Par contre, il aurait été pertinent, mais fastidieux, d'aller sonder des individus dont la candidature était proposée pour effectuer une affectation internationale dans une entreprise quelconque.

La quatrième limite porte sur les variables dépendantes. Nous avons choisi quatre variables clés de la mobilité internationale afin de les mettre en lien avec la nature de la motivation. Ces variables étant largement traitées dans la littérature, nous les avons traité comme des variables clés et comme des variables pertinentes reliés au sujet de cette recherche. Nous aurions pu traiter de d'autres variables reliés à la mobilité internationale, mais nous avons dû faire un choix dans celles qui à notre connaissance étaient les plus pertinentes à notre sujet de recherche.

De plus, l'ajout d'une variable contrôle sur les traits de personnalité des individus aurait pu influencer les résultats de cette recherche. Cette nouvelle variable aurait probablement eu un effet sur la nature de la motivation.

Finalement, nous avons étudié la variable sur la perception des difficultés à l'étranger. Cette variable nous permettait seulement de connaître la perception de l'individu quant aux difficultés et non pas la façon dont il aurait pu s'y prendre pour résoudre les difficultés. Il aurait été donc intéressant d'étudier la capacité de résolution des difficultés associée aux motivations intrinsèques et extrinsèques.

### **5-3 Apport théorique**

Comme nous l'avons mentionné précédemment, certains auteurs soutiennent qu'il existe peu d'étude sur ce qui motive les individus à accepter une affectation

internationale (Suutari, 2003). De plus, d'autres auteurs (Stahl et al., 2002) remarquent que la littérature propose peu d'informations à propos de l'interprétation de la carrière d'un expatrié dans d'autres pays que les États-Unis. Ainsi, notre recherche permet d'apporter à l'étude de la mobilité internationale en contexte canadien. Les facteurs d'acceptation d'une affectation internationale sont un sujet bien documenté (Adler, 1986; Cleveland et al., 1960; Gonzalez et Negandhi, 1978; Miller et Cheng, 1978; Stahl et al.; 2002), mais ces auteurs ne se sont pas attardés à la nature de la motivation pour une affectation internationale. De plus, cette étude n'a pas su faire de différence entre ces différentes motivations. Notre étude permet donc d'identifier la nature même de la motivation d'un individu pour une affectation internationale et elle permet de comprendre certaines variables clés de la mobilité internationales qui peuvent influencer ces expatriations. Ainsi, mettre en lien la nature de la motivation telle que définie par Deci (1975) et l'intégrer en contexte de mobilité internationale est un nouvel aspect à considérer pour la gestion des ressources humaines à l'international. Bien que notre étude soit une des premières en ce genre et que nos résultats ne peuvent être généralisés, celle-ci a permis de comprendre que la nature de la motivation peut avoir un impact réel sur la mobilité internationale.

#### **5-4 Signification pratique**

Les résultats de cette recherche impliquent une signification pratique qui pourrait être appliquée à la gestion des ressources humaines à l'international. La première implication pour les organisations est en fait de considérer les aspects motivationnels lors de la sélection d'individus dans le contexte de mobilité internationale. Comprendre que la nature de la motivation peut avoir un impact sur d'autres composantes du travail devient un élément intéressant à utiliser lors de la sélection d'individus. Dans notre étude, nous nous sommes rendu compte que les gens ayant une plus forte motivation intrinsèque accepteraient une affectation internationale dans plus de pays. Ainsi, les professionnels en gestion des ressources humaines devraient

alors sélectionner des individus ayant une grande motivation intrinsèque si l'affectation demande de voyager dans plusieurs pays et ainsi de suite. De plus, les individus ayant une forte motivation intrinsèque vont avoir plus de volonté de communiquer à l'étranger. Donc, dans ce cas, si l'emploi à l'étranger demande beaucoup de communication avec les gens du pays local, il serait alors plus à propos de sélectionner un individu ayant une forte motivation intrinsèque. Ainsi dans ces conditions particulières, les gens ayant une forte motivation intrinsèque performeraient probablement davantage à l'étranger et rendraient la mobilité internationale garante de succès.

Cette recherche permet également aux professionnels en gestion des ressources humaines à l'internationale d'adapter les composantes des programmes d'expatriation en fonction de la nature de la motivation. Dans cette étude, nous avons réalisé que les gens ayant une forte motivation extrinsèque percevaient plus de difficultés à l'étranger et accordaient davantage d'importance au soutien organisationnel. Donc, en sachant ce qui motive un individu à accepter une affectation internationale, les professionnels en gestion des ressources humaines pourront adapter leur programme de mobilité internationale et ainsi donner davantage de soutien organisationnel aux gens motivés extrinsèquement et offrir davantage de formation afin de diminuer la perception des difficultés à l'étranger. Ces quelques précautions pourront peut-être changer la performance individuelle et organisationnelle des affectations internationales.

Finalement, cette recherche a permis de faire une distinction entre la nature de la motivation des individus pour une affectation internationale. Ainsi, les résultats de celle-ci ont permis de faire une distinction entre des variables clés de la mobilité internationales et la motivation intrinsèque et extrinsèque. Il apparaît donc que les individus motivés intrinsèquement n'ont pas les mêmes besoins ou caractéristiques que les individus motivés extrinsèquement. Il devient alors important pour les professionnels en gestion des ressources humaines d'apporter un nouveau regard au

processus de sélection lors d'affectation internationale. Cette recherche étant une des premières à s'attarder au concept de motivation pour une affectation, il sera alors pertinent d'approfondir le sujet sur les motivations qui poussent un individu et sa famille à accepter une affectation internationale. De plus, il serait intéressant de faire une recherche sur ces mêmes motivations, mais dans un processus réel de sélection pour une affectation internationale. Ainsi, ces recherches permettraient de connaître la performance à l'étranger des individus motivés intrinsèquement et extrinsèquement et de connaître leurs besoins de soutien organisationnel en fonction de leur motivation première. De plus, il serait intéressant de connaître la performance à long terme de ces individus et d'adapter les programmes de gestion des ressources humaines selon les distinctions entre les individus motivés intrinsèquement et extrinsèquement.

## Conclusion

Cette recherche a mis en relation le concept de la nature de la motivation à celui de la mobilité internationale. Ainsi, cette dernière a permis d'identifier des relations entre la motivation intrinsèque/extrinsèque et des variables clés de la mobilité internationale. Des relations positives et significatives ont été démontrées entre la motivation intrinsèque et la volonté à accepter une affectation internationale ainsi qu'entre la motivation intrinsèque et la volonté de communiquer à l'international. De plus, cette étude a permis d'établir deux relations positives entre la motivation extrinsèque et deux variables clés de la mobilité internationale, soit la perception des difficultés associées à la mobilité internationale et l'importance accordée au soutien organisationnel lors du processus d'expatriation.

Cette recherche est une des premières à s'attarder à ce concept et à établir ce lien dans une réalité concrète du milieu professionnel. Bien que l'étude des motivations en contexte de mobilité internationale soit encore embryonnaire, cette recherche aura permis d'apporter un regard nouveau sur les motivations qui poussent des individus à accepter la mobilité internationale. Étant dans une ère de mondialisation et d'agrandissement des marchés mondiaux, les professionnels en gestion des ressources humaines devront considérer tous les aspects humains des individus afin de faire de la mobilité internationale un élément stratégique de la gestion des ressources humaines et ainsi assurer la performance à l'étranger en commençant par le succès de la sélection des futurs expatriés.

## Bibliographie

ADAMS, R. J. et MELTZ, N. M., (1993). "Industrial Relations Theory, Its Nature, Scope and Pedagogy", *The Scarecrow Press Inc.*, Metuchen, N.J., & London, p. 166-167.

ADLER, N. J. (1986). Do MBAs want international careers? *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 10, p.277-300.

AYCAN, Z. (1997). Expatriate adjustment as a multifaceted phenomenon; individual and organizational level predictors, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, No. 4, p.434 à 456.

ARYEE, S., CHAY, Y. et 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.

ATKINSON, J.W. (1964). Introduction to motivation. Princeton, NJ: Van Nostrand.

BANDURA, A. (1977). Self-efficacy: The exercise of control. New York: W.H. Freeman and company.

BLACK, J.S. (1987). Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan. Paper presented at the annual meeting of The Academy of International Business, Chicago.

BLACK, J. S. (1990). The relationship of personal characteristics with the adjustment of Japanese expatriate managers, *Management International Review*, Vol. 30, No. 2, p. 119-134.

BLACK, J.S. (1990). Personal dimensions and work role transitions, *Management International Review*, Vol. 30, p.119-134.

BLACK, J.S. et GREGERSEN, H.B. (1991). Antecedents to cross-cultural adjustment for expatriates in Pacific Rim assignments, *Human Relations*, Vol. 44, No. 5, p. 497-515.

BLACK, J.S., GREGERSEN, H.B. et MENDENHALL, M. (1992). Global assignments: Successful Expatriating and Repatriating Managers, San Francisco: Jossey-Bass.

BLACK, J.S., GREGERSEN, H. B., MENDENHALL, M. E. et STROH, L. K. (1999). Globalizing people through international assignments. Première édition. Reading, MA.: Addison-Wesley, 302 pages.

BLACK, J. S. , MENDENHALL, M. et ODDOU, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment; an integration of multiple theoretical perspectives, *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 2, p. 291-317.

BOIES, K. et ROTHSTEIN, M. G. (2002). Managers' interest in international assignments: The role of work and career satisfaction, *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 26, p.233-253.

BORSTORFF, P. C., HARRIS, S. G., FEILD, H. S. et GILLES, 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. 29-41.

BRETT, J.M. et STROH, L.K. (1995). Willingness to relocate internationally, *Human Resource Management*, Vol. 34. p. 405-424.

BRETT, H. J. et WERBEL, J.D. (1978). Employee Relocation Council.

CAMPBELL, J.P. et PRITCHARD, R. D. (1976). Motivation theory in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunette ( Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational psychology*, P. 63-130. Chicago: Rand Mc Nally.

CERDIN, J.L., CHANDON, J.-L. et WAXIN M.-F. (1999). The adaptability of the French expatriates: A confirmatory analysis, Workshop on expatriation, Madrid, sept. 1999.

CLEVELAND, H., MANGONE, G. et ADAMS, J. (1960). The overseas Americans, McGraw-Hill Book Company.

CHURCH, A. T. (1982). Sojourner adjustment, *Psychological Bulletin*, Vol. 9, p.540-572.

COPERLAND, L. et GRIGGS, L. (1985). Going International, New York: Random House.

D'ARCY, J.-L. (2002, 8 November). An education in relocation, *The Globe and Mail*, C1.

DECI, E. (1975). Intrinsic motivation, New York, Plenum Press.

DECI, E. et RYAN, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior, New York: Plenum.

DUPUIS, M.-J. (2004). La famille de l'employé, un frein à la mobilité internationale? L'influence modératrice de la perception de l'organisation et du climat familial relatif

au travail, Mémoire de maîtrise, *École de Relations Industrielles*, Université de Montréal (2004).

DUPOIS, M.-J., HAINES, V. Y. et SABA, T. (2004), Family ties and international mobility, Présenté à la conférence de *l'Academy of management*, août 2005.

EISENBERGER, R., CUMMINGS, J., ARMELI, S. et LYNCH, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction, *Journal Applied Psychology*, Vol. 82, No. 5, p. 812-820.

FELDMAN, D. C. et THOMAS, D. C. (1992). Career management issues facing expatriates, *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, No. 2, p. 271-293.

FLYNN, G. (1996). How to sell employees on relocation: Heck no; we won't go! *Personnel Journal*, Vol. 75, No. 3, p. 37-43.

FOX, W. (1942). Statistiques sociales, 3<sup>ème</sup> édition, Méthodes des sciences humaines, De Boeck.

GMAC (2004, Mai). Global relocation trends 2003-2004 survey report. Oak Brook, Illinois: GMAC Global relocation services, *National Foreign Trade Council & SHRM Global Forum*.

GOMES-CASSERES, B. (1990). Firm ownership preference and host government restrictions: An integrated approach, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 66, p. 127-148.

GONZALEZ, R. et NEGANDHI, A. (1978). The United States Overseas Executives: His Orientation and Career Patterns, Michigan State University.

GREGERSON, H.B. ET BLACK, J. S. (1992). Antecedents to Commitment to a Parent Company and Foreign Operation, *Academy of Management Journal*, Vol. 33, p. 65-90.

GUZZO, R. A., NOONAN, K. A. et ELRON, E. (1994). Expatriate managers and the psychological contract, *Journal of Applied Psychology*, Vol.79, No. 4, p. 617-626.

HACKMAN, J. R. et OLDHAM, G. (1980). *Work Redesign*, Adison-Wesley, Reading, Mass.

HARVEY, M. (1998). Dual-career couples during international relocation: The trailing spouse, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, p. 309-331.

HARVEY, M. et NOVICEVIC, M. M. (2001). Selecting expatriates for increasingly complex global assignments, *Career Development International*, Vol. 6, No. 2, p.69-87.

HERZBERG, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World publishing.

HERZBERG, F., MAUSNER, B. et SNYDERMAN, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley

LAMBERT, S. J. (1991). The combined effects of job and family characteristics on the job satisfaction, job involvement, and intrinsic motivation of men and women workers, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.12, p. 341-363.

LAWLER, E., HACKMAN, J. R. et KAUFMAN, S. (1973). Effects of jobs redesign: A field experiment, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 3, p.49-62.

LAWLER, E. et HALL, D. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction and intrinsic motivation, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 54, p.305-312.

LOWE, K. B., DOWNES, M. et 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.

MENDENHALL, M. et ODOU, G. (1985). The dimension of expatriate acculturation: A review, *Academy of Management review*, Vol. 10, No. 1, p. 39-47.

MILLER, E. L. et CHENG, J. L. C. (1978). A closer look at the decision to accept an overseas position. *Management International Review*, Vol.3, p. 25-33.

NOE, R. A. et BARBER, A. E. (1993). Willingness to accept mobility opportunities: Destination makes a difference, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 14, p.159-175.

NOE, R.A., STEFFY, B.D. et BARBER, A.E. (1988). An investigation of the factors influencing employees' willingness to accept mobility opportunities, *Personnel Psychology*, Vol. 41, p. 580-599.

NUTTIN, J. (1980). Théorie de la motivation humaine: du besoin au projet d'Action, 2ème édition, 1909-Paris: Presse universitaires de France.

PERREAULT, J.-F. (2006). Mandats à l'étranger: Difficiles exils, *Le magazine Jobboom*, Vol.2.

QUIVY, R. et VAN CAMPENHOUDT, L., (1995). Manuel de recherche en sciences sociales, deuxième édition, Paris : Dunod.

RANCOURT, K. (2003). Les différences entre les hommes et les femmes gestionnaires quant à la volonté d'accepter une affectation internationale, Mémoire de maîtrise, *École de Relations Industrielles*, Université de Montréal.

REYNOLDS, C., Compensating globally mobile employees; approaches to developing expatriate pay strategies for the evolving international corporation, *American compensation association*.

REYNOLDS, C (1997). Expatriate compensation in historical perspective, *Journal of world business*, Vol.32, No.2.

SABA, T. et DOUCET, R. (2002). La gestion des ressources humaines à l'international, *Gestion*, Vol.27, No.1, p.31.

SABA, T. et HAINES, V. (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. 33-44.

SAINT-ONGE, S, MAGNAN, M., PROST, C. et BIOULE, S.-P. (2002). Gérer la rémunération dans un contexte de mobilité internationale : L'art de jongler avec différentes perspectives, *Gestion*, Vol: 27 No. 1, p.41.

SCHULER, R. S., DOWLING, P. J. et DE CIERI, H. (1993). An Integrative framework of Strategic International Human Resource Management, *Journal of Management*, Vol. 19, No. 2, p. 419-459.

SELMER, J. (2001). Expatriate selection; back to basic?, *Human Resource Management*, Vol.12, No. 8, p.1219-1233.

STAHL, G.K., MILLER, E.L. et TUNG, R.L (2002). Toward the boundaryless career concept and the perceived implications of an international assignment, *Journal of World Business*, Vol. 37, No. 3, p. 216-227.

STEERS, R.M., MOWDAY, R.T. et SHAPIRO, D.L. (2004). The future of work motivation theory, *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 3, P. 379-387.

SUUTARI,V. (2003). Global managers; career orientation, career tracks, life-style implications and career commitment, *Journal of Managerial Psychology*, Bradford, Vol. 18, No. 3, p. 185.

TUNG, R.L. (1998). American expatriates abroad: From Neophytes To Cosmopolitans, *Journal of World Business*, Vol. 33, No. 2, p.125-144.

TUNG, R. L. et MILLER E. L. (1990). Managing the twenty-first century: The need for global orientation, *Management international review*, Vol. 30, No. 1, p. 5-18.

VALLERAND, R. J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. In M. P. Zanna ( Ed.), *Advances in experimental social Psychology*, Vol. 29, p. 271-360. New York: Academic press.

VALLERAND, R. J. et RICHER, S. F. (1995). Supervisors' interactional styles and subordinates intrinsic and extrinsic motivation, *The journal of social psychology*, Vol. 135, No. 6, p. 707-722.

VEIGA, J. F. (1983). Mobility Influences During Managerial Career Stages, *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 1, p. 64-85.

VROOM, V. H. (1964). Work and motivation. New York: Wiley.

WAXIN, M.-F. et CHANDON, J.-L. (2003). L'adaptation au travail des expatriés : ses antécédents et l'effet du pays d'origine, *Revue*, Jan- Mars 2003, Vol. 47, p. 57-70.

WEEKS, D. A. (1993). Reluctant expatriates, *Across the board*, Vol. 30, No. 2, p. 47-52.

YPEREN, N. W. V. et HAGEDOORN, M. (2003). Do high job demands increase intrinsic motivation or fatigue or both? The role of job control and job social support, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 3, p. 339-348.

YURKIEWICZ, J. et ROSEN, B. (1996). Increasing receptivity to expatriate assignments, SELMER, J., *Expatriate Management; New Ideas for international business*, Quorum Books, Westport, Connecticut.



Handwritten text at the bottom right of the page, possibly a signature or date, which is very faint and difficult to read.