

Université de Montréal

L'importance accordée aux pratiques de mobilité selon les objectifs
d'expatriation de l'employé

par
Virginie Dever

École de relations industrielles
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de Maître ès sciences
en relations industrielles

Janvier 2006

© Virginie Dever, 2006



AD

4815

U54

2006

v. 008

Direction des bibliothèques

AVIS

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

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

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

NOTICE

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

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

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

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé

L'importance accordée aux pratiques de mobilité selon les objectifs
d'expatriation de l'employé

Présenté par
Virginie Dever

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Guylaine Vallée
Présidente-rapporteuse

Tania Saba
Directrice de recherche

Brahim Boudarbat
Membre du jury

Résumé

Ce mémoire examine l'influence des objectifs d'expatriation sur l'importance accordée aux pratiques de mobilité dans le cadre de l'acceptation d'une affectation internationale. Nous avons cherché, dans un premier temps, à établir des liens entre les objectifs d'expatriation de l'employé avec l'importance accordée à différents types de pratiques de mobilité : la rémunération, le soutien à la famille, l'adaptation au pays d'accueil et enfin le développement d'une carrière internationale. Les cinq objectifs que nous avons identifiés d'expatriation de l'employé sont vivre une expérience à l'étranger, obtenir des avantages, avoir une carrière à long terme, avoir une expérience internationale et améliorer sa situation actuelle. Dans un second temps, nous avons cherché à montrer que le support organisationnel influence l'importance accordée aux différentes pratiques de mobilité.

Notre étude a été effectuée auprès de 324 gestionnaires ayant obtenu un diplôme de maîtrise en administration des affaires (MBA) au cours des dix dernières années d'une même université canadienne.

Nos résultats montrent, dans un premier temps, que les employés n'accordent pas la même importance aux différentes pratiques de mobilité selon la façon dont ils voient l'expatriation et que le support organisationnel perçu ne compense pas l'importance accordée à certaines pratiques.

Les implications de nos résultats pour la gestion des programmes de mobilité sont aussi discutées. En effet, les résultats que nous avons obtenus nous permettent de comprendre quels peuvent être les objectifs des employés dans l'expatriation et d'adapter alors les programmes en fonction de ceux-ci afin de favoriser leur acceptation d'une affectation internationale.

Mots clés : Expatriation, acceptation, affectation internationale, programme de mobilité, pratiques de mobilité, objectifs d'expatriation, support organisationnel perçu.

Summary

This study focuses on the importance attributed to mobility practices according to the employee's assignment goals when an international assignment is considered. We tried to establish, in the first step, the link between employee's assignment goals and the importance of different types of mobility practices. The five employee's assignment goals are namely to live an experience abroad, to get benefits, to have a long-term carrier, to have an international experience and to improve their present situation. The types of mobility practices are remuneration, family support, host country adaptation and finally development of an international career. Then, we examined whether the organizational support as perceived by the employee can modify the importance attributed to mobility practices.

Our research is based on 324 managers who received their Masters degree in Business Administration (MBA) from the same Canadian university during the past ten years.

Our results show primarily that the importance attributed to different mobility practices can vary according to the way they view expatriation and that perceived organizational support does not compensate for the importance attributed to some mobility practices.

The implications of our results for the management of mobility programs are also discussed. Our results pointed out the goals pursued by employees during expatriation. Therefore, HR managers can adapt mobility programs to these goals in order to give the adequate support after an international assignment has been accepted.

Key words: Expatriation, international assignment acceptance, mobility program, mobility practices, assignment goals, perceived organizational support

Table des matières

Liste des tableaux	viii
Liste des figures.....	ix
Remerciements.....	x
Introduction	11
Chapitre 1 : Revue de littérature	14
1.1. Contexte de la mobilité internationale	14
1.1.1. Importance et définition de la mobilité.....	15
1.1.2. Rôles des expatriés.....	16
1.1.3. Enjeux entourant l'expatriation	17
1.2. Contenu des programmes de mobilité.....	19
1.2.1. Pratiques visant l'adaptation locale	21
1.2.2. Pratiques visant le développement de la carrière.....	22
1.2.3. Pratiques visant la rémunération.....	23
1.2.4. Pratiques visant le soutien au conjoint et à la famille	24
1.3. Les réactions des employés face à l'expatriation.....	25
1.3.1. Perception par l'employé de son expatriation.....	26
1.3.2. Attentes de l'employé vis-à-vis de l'employeur.....	28
1.3.3. Support organisationnel perçu par l'employé	29
1.4. Les autres déterminants de l'acceptation d'une affectation internationale	30
Chapitre 2 : Problématique	33
2.1. Synthèse de notre revue de littérature	33
2.2. Problématique.....	34
2.3. Question de recherche.....	36
2.4. Modèle conceptuel de recherche	37
2.4.1. Variables dépendantes.....	37
2.4.2. Variables indépendantes.....	38
2.4.3. Variables de contrôle	38
2.5. Hypothèses	39

Chapitre 3 : Méthodologie de recherche	42
3.1. Stratégie de recherche	42
3.1.1. Type de recherche	42
3.1.2. Structure de la preuve	42
3.1.3. Validité de la recherche	43
3.2. Échantillon et instrument de collecte de données	44
3.2.1. Échantillonnage	44
3.2.2. Instruments de collecte de données	45
3.3. Cadre opératoire	45
3.3.1. Variable dépendante : Importance accordée aux pratiques de mobilité	45
3.3.2. Première variable indépendante : Objectifs d'expatriation	47
3.3.3. Seconde variable indépendante : support organisationnel perçu	47
3.3.4. Variables de contrôle	48
3.4. Plan d'analyse	50
Chapitre 4 : Résultats d'analyse	52
4.1. Analyses descriptives	52
4.1.1. Variable dépendante	52
4.1.2. Variables indépendantes	58
4.1.4. Variables de contrôle	62
4.2. Analyses bivariées	63
4.2.1. Les liens entre les objectifs d'expatriation et l'importance accordée aux pratiques de mobilité	64
4.2.2. Les liens entre le support organisationnel perçu et l'importance accordée aux pratiques de mobilité	65
4.2.3. Les liens entre les caractéristiques individuelles et l'importance accordée aux pratiques de mobilité	65
4.3. Analyses multivariées	68
4.3.1. Importance accordée aux pratiques visant la rémunération	68
4.3.2. Importance accordée aux Pratiques visant la famille	70
4.3.3. Importance accordée aux pratiques visant l'adaptation au pays d'accueil	72
4.3.4. Importance accordée aux pratiques visant le développement d'une carrière internationale	74

Chapitre 5 : Discussion	77
5.1. Résultats, hypothèses par hypothèses	77
5.1.1. Première hypothèse générale	77
5.1.2. Deuxième hypothèse générale.....	79
5.2. Faits saillants	80
5.2.1. Importance accordée aux pratiques de mobilité en fonction des profils des individus	80
5.2.2. Importance accordée aux pratiques de mobilité en fonction des objectifs d'expatriation.....	84
5.2.3. Importance accordée aux pratiques de mobilité en fonction du support organisationnel perçu	89
5.3. Implications pour la gestion des programmes de mobilité.....	91
5.4. Limites de l'étude	93
Conclusion.....	95
Bibliographie	96

Liste des tableaux

Tableau I: Opérationnalisation des pratiques de mobilité	45
Tableau II: Opérationnalisation des objectifs du répondant	46
Tableau III: Opérationnalisation du support organisationnel perçu par l'employé	47
Tableau IV: Sexe du répondant	47
Tableau V: Age du répondant	47
Tableau VI: Situation familiale	48
Tableau VII: Expérience internationale préalable.....	48
Tableau VIII: Probabilité d'avoir une affectation internationale.....	49
Tableau IX: Analyse factorielle de l'importance accordée aux pratiques de mobilité	54
Tableau X: Analyse factorielle variable indépendante.....	55
Tableau XI: Données descriptives de la variable dépendante.....	58
Tableau XII: Données descriptives de la variable indépendante.....	60
Tableau XIII: Données descriptives du support organisationnel.....	61
Tableau XIV: Données descriptives des variables de contrôles.....	62
Tableau XV: Matrice de corrélation.....	66
Tableau XVI: Régression hiérarchique de l'importance accordée aux pratiques visant la rémunération.....	69
Tableau XVII: Régression hiérarchique de l'importance accordée aux pratiques visant le soutien à la famille.....	71
Tableau XVIII: Régression hiérarchique de l'importance accordée aux pratiques visant l'adaptation au pays d'accueil.....	73
Tableau XIX: Régression hiérarchique de l'importance accordée aux pratiques visant le développement d'une carrière internationale	75

Liste des figures

Figure I : Modèle conceptuel.....	37
--	-----------

Remerciements

Je veux avant toute chose remercier ma directrice, la professeure Tania Saba pour m'avoir permis de travailler avec elle. Merci pour votre aide, vos encouragements, votre patience et votre disponibilité malgré votre horaire chargé.

Je dois également remercier ma famille qui, malgré la distance, m'a soutenue aussi bien moralement que financièrement. Merci donc à mes parents pour tout, je vous dois énormément. Mais surtout, merci de m'avoir aidée à réaliser mon rêve de venir finir mes études à Montréal. Avec cette maîtrise, j'ai finalement atteint mon objectif; on peut même dire "contrat rempli". Merci aussi à Kristell, Amélie et Mathieu pour votre soutien et pour avoir gardé le contact avec moi malgré la distance : j'ai vraiment l'impression de vous avoir avec moi à Montréal. Un merci tout spécial à Amélie pour ses cours accélérés de statistiques.

Merci à Karine Krier de me faire autant rire. Pour une raison qui m'est inconnue, tu voulais figurer dans la liste et bien voilà! Tu vas devoir lire le mémoire maintenant...

Merci à Anne et Claude pour votre amitié et pour le travail que vous m'avez donné; pendant plus de quatre ans; il m'a permis de vivre.

Merci à Maryse qui, de collègue, est devenue amie. Merci pour ta patience à mon arrivée, ton soutien, tes encouragements, ton écoute et surtout ton amitié. Nos dîners hebdomadaires au centre-ville vont me manquer...

Je dois aussi remercier la famille élargie Tremblay-Sauvé-Gagnon-Gravel pour leur accueil depuis mon retour à Montréal et leur amitié. Un merci spécial à Damien : merci pour tes encouragements, tes corrections, les millions de fautes d'orthographe et les milliers de phrases incompréhensibles que tu as corrigées dans ce mémoire, ainsi que dans mes travaux précédents. Merci, tu m'as été d'un grand secours.

Un énorme merci à la famille Chénard, "ma famille adoptive" : Line, Marcel, Audrey et Philip. Merci de m'avoir intégrée de façon aussi complète dans votre vie. Line, merci pour ta générosité, ton soutien quasi-quotidien et ton amitié. Sans vous quatre, Montréal ne serait pas la même et je vous suis tellement reconnaissante pour tout ce que vous m'apportez!

Et, enfin, plus une pensée qu'un remerciement, une pensée pour mon grand-père qui est déjà parti. J'aurai aimé qu'il puisse lire ce mémoire, car je sais qu'aux heures les plus mouvementées de ma scolarité chaotique, il espérait que tout finisse par ce mémoire ou plutôt que ma vie professionnelle commence avec une maîtrise...

L'importance accordée aux pratiques de mobilité selon les objectifs d'expatriation de l'employé

Introduction

L'accentuation de la concurrence internationale que l'on connaît ces dernières années a entraîné un mouvement d'internationalisation des entreprises. Afin de se développer, les entreprises constituent des filiales ou des unités d'affaires à l'étranger. Pour cela, elles ont besoin d'une mobilité des facteurs de production, du capital, mais aussi du travail. La mobilité de la main-d'œuvre est donc devenue un enjeu important et les entreprises ont dû développer de nouvelles stratégies pour rendre leur propre main-d'œuvre mobile afin qu'elles puissent gérer leurs unités à l'étranger. Les entreprises ont donc mis en place des ensembles de pratiques de plus en plus développées afin d'envoyer certains de leurs employés travailler à l'étranger. Ces employés sont appelés des « expatriés ». La gestion des expatriés est un cas particulier de la mobilité internationale des travailleurs.

Devant ce besoin grandissant et rapide d'expatriés, les entreprises doivent avoir un bassin de candidats prêts à accepter une affectation internationale. Or, elles ont de la difficulté à trouver de bons candidats volontaires. L'expatriation est un pari pour l'entreprise, car même si l'expatrié a un rôle stratégique important, le processus demeure coûteux et risqué. En effet, un employé expatrié coûte plus cher qu'un employé embauché localement. De plus, le taux d'échec d'une assignation est élevé, car l'employé en expatriation doit non seulement s'adapter à un nouvel emploi, mais également s'adapter à un nouvel environnement. Or, de nombreux expatriés ne s'adaptent pas à leur nouvel environnement. Cela entraîne des conséquences néfastes pour l'entreprise – comme une faible performance de l'employé – mais aussi un retour prématuré à la maison mère ou encore un départ de l'entreprise.

Afin de pouvoir remédier à cette situation, les entreprises mettent en place des pratiques incitatives et de soutien au succès des employés expatriés. Ces mesures ont pour but de réduire les incertitudes que crée une expatriation pour l'employé. Ces pratiques de soutien touchent non seulement les facteurs reliés au travail de l'employé, mais aussi d'autres aspects comme son logement ou une aide pour l'expatriation de sa famille. Ainsi, dans l'acceptation d'une affectation internationale, le support organisationnel perçu par l'employé semble jouer un rôle important.

Lors d'une expatriation, il faut savoir que l'employé a aussi des objectifs et des attentes qui vont influencer sa décision d'accepter ou de refuser un poste à l'étranger. En effet, il existe plusieurs façons de voir l'opportunité d'aller travailler à l'étranger : par exemple, une opportunité financière, une opportunité de développement de carrière ou simplement une opportunité de développement personnel.

Dans notre recherche, nous voulons établir un lien entre l'importance accordée aux pratiques de mobilité et les objectifs d'expatriation. En nous plaçant dans une perspective nord-américaine, nous cherchons à déterminer l'influence des objectifs d'expatriation de l'employé sur les pratiques de mobilité. Notre question de recherche est donc la suivante : Quelle est l'influence des objectifs d'expatriation de l'employé sur l'importance accordée aux pratiques de mobilité?

Pour répondre à notre question de recherche, nous allons mener une étude empirique portant sur 330 répondants. Les données que nous allons utiliser ont été recueillies grâce à une enquête par questionnaire.

Notre mémoire se divise en cinq chapitres. Le premier recense les écrits qui se sont attardés à examiner la mobilité internationale, ses déterminants et ses conséquences. Dans le deuxième chapitre, et en nous basant sur la

synthèse de la revue de littérature, nous exposerons notre problématique, la question de recherche qui en découle, ainsi que la construction de notre modèle conceptuel et de nos hypothèses de recherche. Dans le troisième chapitre, nous détaillerons notre méthodologie de recherche en montrant notre stratégie de recherche, notre échantillon, notre modèle opératoire et notre plan d'analyse. Puis, nous présenterons dans le chapitre quatre les résultats de nos analyses. En enfin, dans le cinquième chapitre, nous discuterons les résultats de notre étude.

Chapitre 1 : Revue de littérature

Le phénomène de la mobilité internationale du personnel s'inscrit dans celui de la mondialisation. En effet, afin de développer leurs activités internationales, les entreprises décident d'assigner certains de leurs employés à l'étranger. Le processus d'expatriation d'un employé est un véritable défi car, en plus de choisir le bon candidat, l'organisation doit créer un contexte qui favorise l'acceptation d'une telle assignation par l'employé mais doit également lui fournir les outils nécessaires pour réussir son expatriation. Cela passe par la mise en place d'un programme de mobilité. La littérature sur la mobilité, et plus particulièrement l'acceptation d'une affectation, est très développée.

Dans ce premier chapitre consacré à la recension des écrits, nous verrons d'abord dans quel contexte s'inscrit la mobilité internationale; nous examinerons comment, à travers le contenu des programmes de mobilité, les entreprises tentent de motiver leurs employés à accepter une assignation internationale. Puis, nous verrons les réactions des employés face à l'expatriation à travers leur perception des programmes de mobilité, leurs attentes vis-à-vis de l'employeur et le rôle du support organisationnel perçu dans l'importance accordée aux pratiques de mobilité. Enfin, nous étudierons les autres déterminants qui peuvent influencer l'employé dans sa décision d'accepter une affectation internationale.

1.1. Contexte de la mobilité internationale

Le contexte est primordial pour comprendre le phénomène d'expatriation et ses implications au niveau de sa gestion. Pour cela, nous verrons d'abord que l'expatriation s'inscrit dans la tendance à la mondialisation. Son importance, son rôle et enfin quelques-uns de ses enjeux seront ensuite traités.

1.1.1. Importance et définition de la mobilité

Le recours par les entreprises à l'expatriation de certains de leurs employés est la conséquence du contexte économique dans lequel les entreprises évoluent. En effet, la fin des années 80 a marqué le début du développement des nouvelles technologies de la communication et de l'informatique, la libéralisation des marchés et la mondialisation de l'économie (Cavusgil 1992). Les entreprises subissent aujourd'hui une accentuation de la compétitivité internationale et s'internationalisent afin de conquérir de nouveaux marchés (Baruch et Altman, 2002; Blake, 2002; Brewster, 1997). Pour se développer à l'échelle mondiale, de plus en plus d'entreprises créent des unités ou des filiales à l'étranger. Cette nouvelle réalité est la cause directe de l'accroissement de la mobilité géographique de certains employés (Borstorff et al., 1997; Saba et Doucet, 2002; Selmer, 1998). En effet, pour mettre en place une stratégie de développement international, les entreprises envoient leurs employés, notamment leurs cadres, dans ces unités ou filiales (Rushing et Kleiner, 2003). Ces employés sont appelés des expatriés.

Il existe dans la littérature un consensus autour du terme expatrié (Cerdin et al., 2000). Un expatrié est défini par Cerdin (2000) comme "une personne qui quitte temporairement l'entreprise de son pays d'origine pour une affectation de quelques années dans un pays étranger avec une perspective de retour" (p.294). Parker (2001) précise que l'expatriation est une affectation dans un pays étranger d'une durée qui varie de trois à cinq ans. Ce laps de temps pour définir l'expatriation est repris par plusieurs auteurs (Baruch et Altman, 2002; Blake, 2002).

De nombreux auteurs ont noté l'accroissement important d'expatriés à travers les dernières années (Andreason, 2003; Baruch et Altman, 2002; Latta, 1999; Varner et Palmer, 2002). En 1990, les multinationales américaines employaient environ 90 000 à 125 000 expatriés. En 2000, on estimait leur nombre entre 175 000 et 250 000 (Cerdin, 2000). Certains auteurs affirment que

cette tendance va se maintenir pour faire face à la mondialisation. La mobilité géographique se fait maintenant à l'échelle de la planète. En effet, avec la conquête par les multinationales de nouveaux marchés, celles-ci se sont implantées sur tous les continents et, notamment dans les pays émergents (Latta, 1999; PricewaterhouseCoopers, Human Resources consulting, 2002; Selmer, 2002). De plus, l'expatriation n'est plus le domaine exclusif des grandes entreprises. Des PME et des organisations publiques ont également recours aux expatriés pour gérer leurs opérations internationales, notamment dans le cadre de fusions ou d'alliances stratégiques (Noe et al., 1988). Soulignons également que cette augmentation en nombre s'accompagne d'une augmentation de l'importance stratégique des expatriés ainsi que de leur influence au sein des organisations (Cerdin et al., 2000). Les organisations avaient recours à l'expatriation de certains employés dans un but de les récompenser ou, au contraire, dans celui de les éloigner du siège social (Rancourt, 2004). Aujourd'hui, l'expatriation est vue comme partie intégrante de la stratégie d'affaires et l'employé assigné est vu comme un élément-clé du succès de l'entreprise. L'expatrié peut avoir un certain poids politique sur les décisions de la haute direction, car la mission qui lui est confiée peut être très importante pour l'organisation (Brewster, 1997; Varner et Palmer, 2002).

1.1.2. Rôles des expatriés

A travers la littérature, nous pouvons recenser de nombreux types de missions confiées au cadre expatrié. Le type d'affectation est souvent en lien avec la stratégie, mais aussi avec l'expérience internationale de l'entreprise (Varner et Palmer, 2002).

En effet, à des stades d'internationalisation précoces, le rôle de l'expatrié peut être d'assurer le lien avec le siège social (Solomon, 1995). À travers l'expatrié, la direction peut garder le contrôle sur l'unité située à l'étranger, mais l'expatrié peut également être là en tant que gestionnaire chargé de diriger l'unité et de coordonner le travail de l'unité avec celui du siège social

(Andreason, 2003; Brewster, 1997; Solomon, 1995). Sa mission peut aussi avoir pour but d'effectuer un transfert de technologie, de compétences, de connaissances ou même de la culture d'entreprise (Bartlett (1990) cité dans Saba et Doucet, 2002; Saba et Doucet, 2002; Solomon, 1995).

Dans la phase de développement de l'entreprise à l'étranger, la direction peut avoir recours à l'expatriation de l'un de ses employés pour combler un manque d'employé maîtrisant certaines compétences ou pour régler un problème survenu dans une unité (Brewster, 1997; Derr et Oddou, 1995). L'expatrié peut également être investi d'une mission d'expansion comme le développement d'opportunités d'affaires (Saba et Chua, 1999; Solomon, 1995). Enfin, lorsque l'entreprise a atteint un fort niveau d'internationalisation, l'expatriation est davantage reliée à une mission permettant à l'employé de développer des compétences à l'international voire même une mentalité internationale (Andreason, 2003; Aryee et al., 1996; Bartlett et Ghoshal, 1991; Derr et Oddou, 1995). De par sa nature et son importance stratégique pour l'entreprise, la gestion de la mobilité est complexe et, donc, de nombreux enjeux lui sont associés.

1.1.3. Enjeux entourant l'expatriation

En considérant l'importance numérique mais aussi stratégique des expatriés, leur gestion comporte de nombreux enjeux aussi bien pour l'organisation que pour l'employé.

Devant ce besoin grandissant de candidats à l'expatriation mais aussi devant leur importance dans la stratégie de l'entreprise, les entreprises se heurtent à un problème de taille : trouver de bons candidats prêts à s'expatrier (Mignonac, 2002; Haines et Saba, 1999). Il y a deux raisons à cela.

La première est que l'expatriation est un processus très coûteux (Baruch et Altman, 2002). Van Pelt (1990) affirme qu'un employé expatrié coûte de 3 à 5

fois plus par an qu'un employé normal. La deuxième raison touche le fait que l'expatriation est difficile pour l'employé. En effet, de nombreuses études ont montré qu'il existe dans le processus d'expatriation un fort taux d'échec (Noe et al., 1988). En se basant sur une étude menée par Tung dans 80 multinationales américaines, Cavusgil (1992) estime le taux d'échec entre 10 et 20%. Baruch (2002) l'estime à 30%. Cela est dû au fait que l'expatrié n'arrive pas à s'adapter à sa nouvelle assignation. Mais, plus précisément, le fort taux d'échec s'explique par le fait qu'un employé en expatriation ne doit pas s'adapter seulement à de nouvelles tâches mais aussi à un nouvel environnement. Les études empiriques montrent qu'il est rare que cette inadaptation soit directement reliée à ses tâches; celle-ci est plutôt reliée au fait qu'il ne s'acclimate pas à son nouvel environnement (Andreason, 2003). Cela peut se traduire par une faible performance durant l'assignation ou même par un retour prématuré dans son pays d'origine, parfois même par son départ de l'entreprise à la fin de son assignation (Baruch et al., 2002; Lazarova et Caligiuri, 2000). Gregersen (1990) estime que 25% des expatriés quittent l'organisation moins d'un an après leur retour. Ce départ entraîne un roulement important dans l'entreprise et déstabilise les opérations à l'étranger (Noe et al., 1988).

Un échec peut avoir des conséquences désastreuses sur l'employé – par exemple ruiner sa carrière – mais aussi sur l'organisation, et cela pour de nombreuses raisons. Premièrement, si l'investissement dans un processus d'expatriation est élevé, l'échec de celle-ci l'est davantage, car il n'y a pas de retour sur investissement. De plus, cet échec a des retombées économiques indirectes sur l'entreprise : ralentissement de son développement international, perte de parts de marché au profit de ses concurrents et mise en danger de sa réputation auprès des clients (Brewster, 1997; Cavusgil et al., 1992).

Comme nous l'avons vu dans la littérature, les entreprises ont de plus en plus besoin d'employés prêts, mais aussi aptes, à s'expatrier. Pour cela, l'organisation doit créer des conditions idéales pour attirer et retenir l'expatrié

(Borstorff et al., 1997). C'est pour cette raison que l'organisation doit encadrer l'employé avant, pendant et après son assignation à l'étranger (Lazarova et Caligiuri, 2000). La compréhension de l'importance de l'encadrement par les employeurs est relativement récente (Van Pelt et Wolniansky, 1990). Aujourd'hui, les entreprises mettent en place des politiques et des pratiques de mobilité afin de garantir le succès de l'expatriation. Mais à cet enjeu s'ajoute celui du contrôle des coûts (Cerdin et al., 2000; Conway, 1987; Latta, 1999). En effet, les politiques doivent être équilibrées entre les mesures attirantes et le coût qu'elles ont pour l'entreprise. De toutes manières, elles sont nécessaires pour rendre l'employé plus mobile (Mignonac, 2002).

Finalement, mentionnons que l'acceptation d'une expatriation autant que l'adaptation à l'étranger sont fonction de caractéristiques individuelles sur lesquelles une entreprise ne peut exercer de contrôle que par le biais de la sélection et cela peut aboutir à une décision discriminatoire (Saba et Vallée, 2000). Ces caractéristiques individuelles peuvent être reliées à la personnalité ou à la carrière mais être aussi d'ordre plus démographique (âge, sexe, situation familiale).

1.2. Contenu des programmes de mobilité

Les programmes de mobilité mis en place par les entreprises ont pour but de créer des conditions idéales pour aider les employés appelés à effectuer des affectations internationales. Ces programmes procurent une motivation et une aide avant, pendant et après l'assignation à l'étranger. Ils visent également à encourager les employés à accepter des affectations à l'étranger, sachant que l'entreprise est prête à déployer les efforts nécessaires pour assurer le succès des missions internationales. Ils couvrent différents besoins de l'employé.

Nous avons vu que les entreprises font face à un manque de candidats à l'expatriation, car beaucoup d'employés refusent de s'expatrier (Borstorff et al., 1997). Or, des études montrent qu'une grande proportion d'employés

accepterait d'être mobiles, mais seulement sous conditions (Saba et Haines, 2002). On peut alors voir l'importance de mettre en place un programme de mobilité répondant aux attentes des employés. Les entreprises, ayant un grand besoin de bons candidats à l'expatriation, peuvent donc ainsi les attirer grâce à des pratiques de mobilité adaptées. Ces dernières sont là pour attirer l'employé, aider à son adaptation et le retenir (Blake, 2002). À travers les pratiques de mobilité, l'entreprise fournit du support, de l'assistance et des incitations financières pour favoriser l'acceptation de l'assignation par son employé, mais aussi le succès de la mission (Haines et Saba, 1999 ; Selmer, 1998).

De plus, une assignation à l'étranger n'est pas une assignation comme les autres. En l'acceptant, l'employé va devoir s'adapter à un nouvel emploi, à de nouvelles tâches mais également à un nouvel environnement et à une nouvelle vie. Contrairement au cas d'un emploi classique, l'entreprise doit s'assurer ici que l'employé s'adapte non seulement à son nouveau travail mais aussi à des besoins non reliés au travail (Andreason, 2003; Selmer, 2004). C'est pour ces raisons que les organisations mettent en place des programmes de mobilité dont le but est de réduire l'incertitude qu'occasionne un déménagement à l'étranger. La perception par l'employé d'un support de l'organisation à travers les pratiques diminue ses craintes et favorise son acceptation (Aryee et al., 1996; Borstorff et al., 1997; Brett et Stroh, 1995).

De nombreuses études, comme celle de Aryee (1996), montrent qu'il existe une influence positive des politiques d'expatriation sur l'acceptation. Il existe un large éventail de ces politiques de mobilité et elles n'ont pas toutes la même influence sur la décision de s'expatrier (Brett et Stroh, 1995 ; Borstorff et al., 1997 et Haines et Saba, 1999).

Dans un premier temps, le programme de mobilité sert à amener l'employé à accepter une affectation internationale et à surmonter ses réticences face à l'expatriation (Fadel et Petti, 1997 et Saba et Haines, 2002).

Le programme doit donc être adapté aux besoins de l'employé (Varner et Palmer, 2002). Il existe un grand nombre de pratiques qui couvrent à la fois des aspects du travail et de la carrière mais aussi des obstacles non professionnels à cette assignation. Nous pouvons les regrouper sous quatre grands groupes : les pratiques visant l'adaptation locale, celles visant le développement de la carrière, celles visant la rémunération et, enfin, celles visant le soutien au conjoint et à la famille (Haines et Saba, 1999 et Saba et Haines, 2002).

1.2.1. Pratiques visant l'adaptation locale

Les pratiques visant l'adaptation locale et le développement de la carrière sont toutes les deux des mesures prises pour accélérer l'intégration de l'employé à son nouvel environnement (Sappinen, 1993). Ces pratiques sont souvent mises en place pour préparer l'expatriation avant même le départ de l'employé et de sa famille.

Ces pratiques peuvent être regroupées en plusieurs sous catégories. La première concerne les pratiques de communications préalables à l'affectation, par exemple expliquer à l'employé l'importance stratégique des affectations internationales et comment l'expérience à l'étranger peut servir les plans stratégiques de l'organisation. Il y a également toutes les activités de formation, c'est-à-dire la formation interculturelle, les cours de langue, une visite du pays avant d'accepter le poste et la rencontre avec des employés qui ont déjà été expatriés ou qui sont en expatriation (Baruch et al., 2002; Cavusgil et al., 1992 ; Saba et Doucet, 2002). Cela permet de familiariser l'employé à la culture du pays et de connaître les aspects positifs et négatifs de vivre là-bas afin de mieux appréhender le choc culturel. Des études montrent que ces mesures jouent un rôle primordial dans l'ajustement de l'employé (Andreason, 2003; Lee, 2005). Cavusgil (1992) souligne également que la participation de la famille à un programme de préparation culturelle aide à son intégration et réduit de nombreuses incertitudes (Glanz et al., 2001; Lee, 2005; Solomon, 1996). La mise en place d'un mentorat est aussi préconisée, ainsi qu'un programme

d'accueil et d'orientation à l'arrivée. Cela permet à l'employé de se sentir encadré et soutenu dans sa démarche (Saba et Doucet, 2002).

Ces pratiques jouent un rôle important dans l'ajustement de l'expatrié et de sa famille (Andreason, 2003). Par contre, au niveau de l'influence de ces pratiques sur l'acceptation, l'étude de Haines et Saba (1999) montre que les mesures de préparation jouent un rôle important sans toutefois être primordial.

1.2.2. Pratiques visant le développement de la carrière

Les pratiques visant le développement de la carrière sont également très importantes. À travers ces pratiques, l'expatriation est présentée à l'employé comme un moyen de faire avancer sa carrière, et donc comme un investissement important pour son avenir (Baruch et al., 2002).

Dans les pratiques de développement de carrière, nous retrouvons des pratiques comme celles visant à expliquer à l'employé l'importance stratégique des affectations internationales pour l'organisation ainsi que celles permettant de maintenir la communication entre le siège social et l'expatrié. Cette communication permettra à l'employé de favoriser ses chances de succès dans sa mission, ainsi que dans l'avancement de la carrière future (Baruch et Altman, 2002). Toutefois, la principale pratique visant le développement de carrière demeure la planification du retour (Brewster, 1997; Saba et Chua, 1999). D'après les écrits, cette mesure n'est souvent pas assez développée. En effet, celle-ci doit être planifiée dès le départ pour l'expatriation afin que l'employé la considère comme acquise et comme une étape nécessaire dans son plan de carrière. De plus, elle réduira ses incertitudes quant à l'issue de son assignation. Malheureusement, trop d'entreprises négligent cette étape et cela explique que le taux de départ ou de roulement est important au retour. En effet, s'il existe bien un choc au départ, il peut y en avoir un au retour également (Saba et Chua, 1999).

Ces pratiques jouent un rôle indéniable sur la décision de partir travailler à l'étranger. Le plan de retour est jugé important dans l'étude de Haines et Saba (1999) mais encore plus lorsque l'assignation s'intègre bien à un plan de carrière. Les résultats de l'étude la placent alors comme la sixième pratique la plus importante dans l'acceptation de l'expatriation.

1.2.3. Pratiques visant la rémunération

L'expatriation entraîne une insécurité financière, surtout si le conjoint gagnait également un salaire et si, pour suivre l'employé, il a dû abandonner son emploi et perdre son salaire. Ces pratiques visent à réduire le stress lié à l'insécurité financière et à attirer l'employé (Cerdin et al., 2000; Gould et Penley, 1986; Saba et Doucet, 2002). Ce genre de pratiques est très largement développé dans la littérature sur l'expatriation. Avant les années 90, l'expatriation était, pour l'employé, très rentable. Aujourd'hui, du fait de la rationalisation des coûts, c'est moins vrai (Cerdin et al., 2000; Flynn, 1996). Toutefois, plusieurs mesures organisationnelles sont mises en place pour soutenir l'employé (Parker, 2001; Solomon, 1995).

Nous pouvons regrouper ces pratiques financières en deux catégories : celles qui fournissent une assistance financière et celles qui s'apparentent davantage à des incitatifs financiers (Haines et Saba, 1999). L'assistance financière sert à pallier les coûts engendrés par le fait de partir de chez soi pour aller vivre à l'étranger. Il existe de nombreuses indemnités : indemnités pour les frais de voyage et de déménagement, assistance pour trouver un logement à l'étranger, mesures d'aide pour ce logement (Fadel et Petti, 1997; Parker, 2001; Solomon, 1995; Van Pelt et Wolniansky, 1990). On peut y ajouter un soutien pour le bien immobilier que l'employé possède toujours dans son pays d'origine et pour lequel il a encore des frais (Van Pelt et Wolniansky, 1990). Le coût de la vie peut aussi beaucoup varier d'un pays à l'autre; une des inquiétudes de l'employé est de savoir s'il va pouvoir maintenir son niveau de vie (Andreason, 2003; Cerdin, Saint-Onge et Savigny, 2000; Parker, 2001; Solomon, 1995). Par

exemple, vivre à Singapour ou à Tokyo coûte très cher : le logement, les transports, les biens et services... L'entreprise doit donc ajuster les revenus de l'employé pour faire face à une augmentation de ses dépenses (Van Pelt et Wolniansky, 1990).

La deuxième catégorie de pratiques financières concerne toutes les primes incitatives qui servent à attirer le candidat à l'expatriation et à le récompenser pour le risque qu'il prend. Dans cette catégorie, on retrouve toutes les primes et allocations, l'augmentation de salaire et les bonis aux résultats (Colie, 1978 et Parker, 2001).

La qualité de l'assistance financière est celle à laquelle les employés sont le plus sensibles, notamment les indemnités pour maintenir leur niveau de vie et pour couvrir leurs frais de voyages. Elles sont classés respectivement première et deuxième dans l'ordre des pratiques auxquelles les employés attachent le plus d'importance (Haines et Saba, 1999).

1.2.4. Pratiques visant le soutien au conjoint et à la famille

Le dernier ensemble de pratiques vise le soutien à la famille. Dans le cadre d'une expatriation, la relation n'est plus strictement employeur-employé, elle est élargie à la famille (Brewster, 1997). En effet, la présence d'un conjoint et d'enfants et le problème de leur adaptation rentrent en ligne de compte dans la décision de l'acceptation de l'expatriation. La famille joue également un grand rôle dans l'adaptation de l'employé à sa nouvelle assignation et l'inadaptation à celle-ci est le plus souvent responsable d'un retour anticipé (Brett et Stroh, 1995; Cavusgil et al., 1992; Harvey, 1995). Il apparaît donc important de prévoir des pratiques de support (Riusala et Suutari, 2000).

Ces pratiques sont de deux ordres : soutien au conjoint et soutien aux enfants. Lors de l'expatriation, le conjoint perd son travail. Les entreprises proposent donc un ensemble de mesures visant à son intégration comme des

cours de langue, une formation interculturelle, mais aussi une aide pour se retrouver un emploi et une indemnité pour pallier temporairement la perte de son salaire (Cerdin et al., 2000; Flynn, 1996). Pour les parents avec des enfants, l'expatriation entraîne une certaine anxiété quant à leur adaptation à la vie dans un pays étranger; c'est pour cela que, souvent, les entreprises intègrent les enfants au programme de formation interculturelle. Mais les inquiétudes de l'employé se situent surtout au niveau de la poursuite de la scolarité des enfants. Beaucoup d'entreprises proposent une aide pour trouver un établissement d'enseignement mais, surtout, pour couvrir les frais de scolarité. Souvent, du fait de la différence de langue ou de système, les enfants sont contraints de poursuivre leur scolarité dans un établissement privé (Baruch et al., 2002; Flynn, 1996; Cerdin et al., 2000).

Les pratiques de soutien aux familles sont très importantes dans la décision d'accepter une expatriation. En effet, l'employé ne veut pas « hypothéquer » sa famille au profit de sa carrière (Harvey, 1995). Les entreprises ont donc intérêt à développer des pratiques de soutien attractives. Le problème de la scolarité est le plus important pour le parent, l'accès à de bonnes écoles est même plus important que la couverture des frais, troisième et quinzième dans le classement qui ressort de l'étude de Haines et Saba (1999).

Le programme de mobilité mis en place par les organisations sert à attirer l'employé pour qu'il accepte l'expatriation. Pour être motivantes, les mesures prévues doivent toucher à la fois les aspects professionnels mais aussi non professionnels, répondre aux besoins de l'employé et de ceux de sa famille et faire en sorte que l'employé se sente en sécurité financière.

1.3. Les réactions des employés face à l'expatriation

Nous pouvons également voir l'acceptation d'une affectation internationale du point de vue de l'employé. Les réactions des employés face à l'expatriation sont de plusieurs ordres. Il y a d'abord la perception de

l'expatriation en elle-même puis les attentes de l'employé vis-à-vis de son employeur et enfin le rôle de la confiance de l'employé envers son employeur dans l'acceptation d'une affectation internationale.

1.3.1. Perception par l'employé de son expatriation

Le processus d'expatriation est vécu et perçu différemment d'un employé à un autre. Une perception positive est une motivation pour l'employé et un facteur non seulement d'acceptation mais aussi de succès de l'expatriation (Mignonac, 2002). Il existe différentes visions de l'expatriation par l'employé, c'est-à-dire différentes perceptions de l'utilité d'une expatriation, différentes perceptions de la mobilité et différentes attentes vis-à-vis de l'employeur.

Selon la littérature sur l'acceptation d'une assignation internationale, la perception de l'utilité de celle-ci par l'employé a une influence sur sa motivation à l'accepter. Avant d'accepter une expatriation, l'employé veut comprendre les enjeux liés à celle-ci pour l'organisation et comment son expatriation va servir les intérêts de l'entreprise. En effet, l'employé impliqué dans l'organisation de son entreprise sera plus enclin à partir (Baruch, et al., 2002; Noe et al., 1988). D'où la nécessité de développer la communication au sein de l'organisation pour tout ce qui a trait à l'expatriation et à son articulation dans la stratégie d'affaires, mais aussi à la manière dont les compétences acquises durant le séjour à l'étranger seront utiles à l'organisation au retour de l'employé (Baruch et al., 2002; Solomon, 1996). À cette perception d'utilité pour l'entreprise, il est important que l'employé y voie également l'utilité de l'expatriation pour lui-même. En effet, le processus doit être perçu comme une opportunité pour l'employé afin de le motiver à accepter l'affectation.

La perception de la mobilité internationale est différente selon l'employé. En effet, il existe plusieurs façons de voir l'opportunité d'aller travailler à l'étranger. La littérature met en avant de nombreuses visions de l'expatriation, mais nous pouvons les regrouper en trois grandes catégories : opportunité

financière, opportunité de développement de carrière et opportunité de développement personnel.

Tout d'abord, l'expatriation peut être perçue comme une opportunité financière. L'expatriation va entraîner une hausse de salaire ainsi que le versement de plusieurs primes et l'employé espère donc que cela entraînera une hausse de son niveau de vie (Colie, 1978 ; Miller et Cheng, 1978; Yan, Zhu et Hall, 2002).

L'employé peut voir l'expatriation comme un moyen de développer sa carrière (Baruch et al., 2002; Cavusgil et al., 1992; Stahl et al., 2002). En effet, l'expatriation laisse entrevoir le moyen d'avoir un meilleur travail à l'étranger, d'avoir plus de responsabilités, de pouvoir faire face à de nouveaux défis professionnels ou, en acceptant l'assignation, celui d'un avancement de sa carrière au retour (Baruch et al., 2002; Baruch et Altman, 2002; Colie, 1978; Haines et Saba, 1999 ; Mignonac, 2002). Cette vision est répandue chez les employés qui ont l'impression que leur carrière stagne ou plafonne, mais aussi chez les employés insatisfaits par leur travail actuel (Boies et Rothstein, 2002 et Miller et Cheng, 1978). Pour Raymond et al. (1988), par contre, un employé dont la carrière progresse sera plus enclin à accepter une affectation qu'un employé dont la carrière stagne.

Enfin, l'employé peut voir son expatriation comme une opportunité de développement personnel, c'est-à-dire comme un moyen de voyager, l'occasion de découvrir une nouvelle culture, le défi de vivre dans un nouvel environnement (Aryee et al., 1996; Adler, 1994 ; Baruch et al., 2002; Boies et Rothstein, 2002). Toutefois, des études montrent que l'employé est plus enclin à accepter une assignation à l'étranger si la culture du pays d'accueil est plus proche de la sienne (Aryee et al., 1996; Gilbert et Li-Ping Tang, 1998).

1.3.2. Attentes de l'employé vis-à-vis de l'employeur

La vision qu'a l'employé de son expatriation exerce une certaine influence sur son acceptation, mais l'employé a aussi des attentes découlant de cette vision.

Comme dans le cadre d'une relation d'emploi traditionnelle, il existe chez l'employé des attentes vis-à-vis de son employeur (Yan et al., 2002). C'est ce que les chercheurs appellent le contrat psychologique. Les termes de ce contrat correspondent aux attentes non écrites que l'employé et l'employeur partagent (ou non) à propos de la nature de leur échange comme, par exemple, la reconnaissance pour le travail effectué ou le sentiment d'être soutenu. Un bris de ce contrat psychologique peut conduire au mécontentement de l'employé, à une certaine frustration ou même à un départ de l'organisation (Guzzo et al., 1994). Pour Rousseau (1989), ce contrat psychologique est très subjectif et doit être analysé selon le point de vue de l'employé. Le contrat psychologique est, par sa nature, plus relationnel que transactionnel. Il ne peut être déterminé qu'en termes d'attentes et inclut des aspects monétaires et non monétaires. Guzzo et al. (1994) ont étudié le contrat psychologique dans le cas d'une expatriation; leur conclusion est que plus la contribution de l'employeur est grande, plus il investit de temps pour ses expatriés, plus ceux-ci seront loyaux. Le support perçu de l'entreprise par l'employé est inversement proportionnel à son désir de quitter l'organisation et il doit donc être plus prêt à partir. Le support organisationnel perçu est lié à l'implication organisationnelle. Le support perçu correspond aux pratiques de mobilité internationale (Selmer, 2004). En effet, nous avons vu que les pratiques ont pour but d'aider l'employé à s'ajuster à sa nouvelle assignation. L'organisation doit donc mettre en place un support. Dans le cadre d'une politique d'expatriation, ce support devient plus formel.

Toutefois, lors d'une expatriation, le contrat psychologique est large, et ce, même si l'employé ne peut pas avoir d'attentes sur tout ce que l'organisation peut lui offrir (Guzzo et al., 1994). Lorsque des situations inattendues

surviennent à l'étranger, l'employé s'attend à recevoir une assistance de la part de l'entreprise et donc il sera moins enclin à s'attacher à certains types de pratiques comme celles visant l'adaptation au pays d'accueil.

1.3.3. Support organisationnel perçu par l'employé

Une expatriation représente, pour un employé et sa famille, un grand changement et de nombreuses incertitudes. L'employé qui se sent soutenu par son organisation sera plus enclin à accepter une affectation internationale. De plus, de nombreuses études portant sur l'acceptation d'une affectation montrent que la perception des politiques de support joue un rôle important dans la décision d'accepter une affectation internationale (Saba et Haines, 2002; Haines et Saba, 1999 et Forster, 1992).

Pour Rhoades et Eisenberger (2002), le support organisationnel est « la perception d'un employé quant à la mesure dans laquelle son organisation valorise sa contribution et se préoccupe de son bien-être » (p.698).

Avant une expatriation, l'employé a de nombreuses craintes, car le processus comprend des risques. En effet, sa nouvelle assignation comporte de nombreuses inconnues reliées à son nouvel emploi, à sa nouvelle vie, mais également à celle de sa famille. Il se dégage alors chez l'employé un besoin de soutien de son employeur. Il veut sentir qu'en cas de difficulté son organisation l'aidera (Borstorff et al., 1997). De plus, durant son assignation à l'étranger, l'employé va dépendre de son organisation autant au niveau de son travail que pour des aspects personnels.

Dans ces conditions, le niveau de risque que l'employé est prêt à prendre dépend de sa perception du soutien organisationnel (Mayer et al., 1995). Le support organisationnel tel que perçu par l'employé est la composante principale de la confiance organisationnelle. Il joue donc un rôle important dans la confiance de l'employé dans son employeur (Tan et Tan, 2000). Donc, dans un

premier temps, plus l'employé sent le soutien de son employeur, plus il devrait logiquement accepter une assignation internationale (Rancourt, 2004). Dans un second temps, un employé qui se sent soutenu par son organisation aura tendance à faire confiance à son employeur et à être moins enclin à exiger la mise en place de nombreuses pratiques de mobilité.

1.4. Les autres déterminants de l'acceptation d'une affectation internationale

Après avoir parcouru la littérature sur l'acceptation de l'expatriation, nous ne pouvons pas ignorer qu'aux pratiques de mobilité, à la vision de l'employé et à sa confiance dans son employeur s'ajoutent des déterminants individuels qui influencent l'accord de l'employé. Les plus importants de ces déterminants sont le sexe, l'âge, la situation familiale et l'expérience préalable.

De nombreuses études abordent la question de savoir si les femmes perçoivent différemment la mobilité par rapport aux hommes. Les hommes seraient-ils plus enclins à accepter une expatriation que les femmes? Il ne se dégage pas, dans la littérature, un vrai consensus autour de cette hypothèse. Le premier constat que l'on peut faire est déjà que plus d'hommes s'expatrient, mais cela ne veut pas dire que les femmes sont moins enclines à le faire. L'étude menée par Rancourt (2004), dans le cadre de son mémoire, montre que les femmes gestionnaires sont moins prêtes à s'expatrier, mais elles sont plus enclines à accepter si elles peuvent avoir recours à des pratiques de mobilité internationale liées au support de carrière et au support familial. Par contre, d'autres études comme celle d'Adler (1994) réfutent cette idée (Lowe et al., 1999; Selmer et Leung, 2003). En effet, une étude menée par Alder (1994) et faite auprès d'étudiants et d'étudiantes en MBA au Canada, aux États-Unis et en France montre que les femmes seraient prêtes autant que les hommes à accepter une expatriation. Toutefois, elles ne verraient pas l'expatriation de la même façon. Les hommes attachent plus d'importance aux récompenses organisationnelles entourant une assignation à l'étranger (Adler, 1994). Ces

conclusions sont également celle de Saba et Haines (2002). Que les femmes soient autant prêtes à s'expatrier que les hommes ou non, il existe une différence dans leur perception de l'expatriation et des pratiques de mobilité.

Le second déterminant est l'âge de l'employé. Ce déterminant a peu d'effet sur l'acceptation en elle-même (Borstorff et al., 1997; Brett et Stroh, 1995). Des études montrent que les jeunes seraient plus enclins à partir, alors que d'autres trouvent que ce sont les plus âgés (Adler, 1994 ; Gould et Penley, 1986; Noe et Barber, 1993 ; Saba et Haines, 2002). Toutefois, à la vue des résultats des études, ce déterminant semble largement conditionné par la situation de l'employé, c'est-à-dire par ses responsabilités familiales.

La situation familiale peut être décomposée en deux déterminants : la présence d'un conjoint et la présence d'enfants. Ces déterminants sont primordiaux dans l'acceptation de l'affectation internationale (Noe et Barber, 1993).

En effet, la présence d'un conjoint implique que la décision de l'expatriation se prend à deux; la position du conjoint est alors primordiale (Brett et Stroh, 1995 ; Haines et Saba, 1999). Aujourd'hui, dans de plus en plus de ménages, les deux conjoints travaillent; une expatriation entraîne alors la perte d'un salaire (Flynn, 1996). Les candidats à l'expatriation ayant un conjoint sont moins enclins à accepter une assignation à l'étranger. Lorsque celle-ci est envisagée, ils accordent beaucoup d'importance aux pratiques de support au conjoint et aux primes financières (Haines et Saba, 1999).

La présence d'enfants agit également de façon négative sur l'acceptation d'une affectation internationale et ce, encore plus si les enfants sont jeunes (Brett et Stroh, 1995; Wan et al., 2003; Saba et Haines, 2002). S'ils sont adolescents, ils sont souvent partie prenante de la décision (Borstorff et al., 1997; Flynn, 1996). Là encore, les pratiques de support familial adaptées aux

familles influencent vivement la décision de s'expatrier (Baruch et al., 2002; Haines et Saba, 1999).

L'expérience internationale préalable est aussi un déterminant individuel qui influence l'acceptation d'une affectation internationale. Le fait que l'employé a déjà expérimenté une expatriation devrait normalement influencer positivement sa décision de repartir à nouveau. L'influence positive de cette expérience préalable a été testée empiriquement par plusieurs études (Borstorff et al., 1997; Haines et Saba, 1999; Saba et Haines, 2002). Ces études concluent qu'un employé qui a déjà accepté une affectation internationale sera plus enclin à accepter une assignation qu'un employé qui n'a jamais effectué une assignation internationale. Haines et Saba (1999) affirment également que les employés qui ont une expérience internationale préalable accordent une grande importance aux pratiques de mobilité, car ils connaissent mieux leurs besoins durant l'expatriation et les pratiques qui peuvent les aider.

Chapitre 2 : Problématique

Dans ce chapitre, après une synthèse de notre revue de littérature, nous exposerons notre problématique qui nous permettra ensuite de poser notre question de recherche et de construire le modèle conceptuel afin de pouvoir formuler nos hypothèses de recherche.

2.1. Synthèse de notre revue de littérature

Il ressort de notre revue de littérature précédemment exposée que la pression internationale pousse les entreprises à expatrier certains de leurs employés-clé ou cadres pour survivre ou se développer. Pour l'entreprise, envoyer un employé dans une de ses unités d'affaires à l'étranger est aussi un pari risqué. Tout d'abord, parce qu'expatrier un employé coûte cher, mais aussi parce qu'il existe un fort taux d'échec chez les expatriés. Cet échec se concrétise par une faible performance, un retour prématuré et du roulement.

Malgré cela, les entreprises ont de plus en plus besoin d'employés prêts à partir pour une assignation internationale. Cependant, le processus d'expatriation est aussi très risqué pour l'employé qui l'accepte, car il va devoir s'acclimater à un nouvel emploi et à un nouvel environnement. Les études menées sur l'acceptation de l'expatriation ont montré que cette décision est influencée par certains déterminants individuels, notamment le sexe et l'âge. Quand aux situations maritale et familiale, de nombreuses recherches ont montré qu'elles jouent un rôle important dans la façon d'appréhender l'expatriation en elle-même.

Pour pallier les échecs d'expatriation et attirer des candidats, les entreprises mettent en place des mesures et des politiques qui ont pour but de réduire les zones d'inquiétude des employés pour qu'ils acceptent une assignation internationale et de les soutenir pendant la durée de celle-ci. Il existe un large éventail de pratiques de mobilité; elles tentent de couvrir les

besoins et les attentes des expatriés qui sont liés au travail (formation, rémunération et primes incitatives), mais aussi leurs besoins non reliés à leur emploi (logement, soutien aux enfants et au conjoint). Lors de notre revue de littérature, nous avons vu que ces pratiques de mobilité ont une influence sur la décision de s'expatrier. Certaines mesures des programmes de mobilité ont plus d'impacts que d'autres comme le plan d'assistance financière pour maintenir le niveau de vie, la couverture des frais de voyage, les incitatifs financiers et l'aide à la scolarité des enfants (Haines et Saba. 1999).

Nous avons également vu que les employés peuvent appréhender une expatriation de différentes manières et avoir, en l'acceptant, différents objectifs. En effet, certains la voient comme une opportunité financière, une opportunité de développement de carrière ou encore une opportunité de développement personnel. D'après la littérature, le support organisationnel perçu pourrait, lui aussi, jouer un rôle dans l'acceptation d'une affectation internationale. Beaucoup d'éléments semblent donc, d'après la littérature, influencer la décision d'accepter ou de décliner la proposition d'une assignation internationale. À cet égard, les pratiques de mobilité y jouent un rôle important.

2.2. Problématique

Dans un contexte de plus en plus mondialisé, les organisations sont à la recherche de candidats qui accepteraient une assignation à l'international. La revue de littérature nous a montré que beaucoup d'éléments comme le sexe, l'âge ou le niveau de responsabilité familiale semblent influencer la décision d'accepter ou de décliner la proposition d'une assignation internationale. Des études mettent en avant que les pratiques d'expatriation font également partie de ces éléments.

Les entreprises ont donc intérêt à motiver certains de leurs employés à accepter une assignation à l'étranger. Ne pouvant agir sur les déterminants individuels de ces employés que par le biais de la sélection et au détriment d'un

risque de prendre une décision discriminatoire basée sur l'âge ou le sexe, les pratiques de mobilité apparaissent alors comme un moyen intéressant et équitable de susciter l'acceptation d'une affectation. En effet, l'entreprise peut motiver l'employé grâce à un programme de mobilité attrayant. Pour plusieurs auteurs, les pratiques de mobilité doivent être adaptées à l'employé et surtout à ses besoins et à ses attentes spécifiques. En effet, selon les caractéristiques individuelles de l'employé, la littérature montre que certaines pratiques sont plus susceptibles que d'autres de les inciter à s'expatrier. Par exemple, un cadre sans enfant sera moins sensible aux mesures visant le soutien à la famille, mais plus à celles touchant, par exemple, à son plan de carrière (Baruch, Steele et Quantrill, 2002).

Nous avons également vu que les employés peuvent avoir plusieurs objectifs en s'expatriant. Et donc, nous pouvons supposer que certaines pratiques seraient alors plus adaptées à leur objectif pour les pousser à accepter. Nous pouvons donc dire que l'employé accorde de l'importance aux pratiques de mobilité et donc au soutien organisationnel. Par exemple, un employé qui voit l'expatriation comme le moyen d'obtenir un meilleur salaire, pourra être plus enclin à accepter une assignation à l'étranger si les incitations financières du programme de mobilité de son entreprise sont alléchantes.

De plus, les entreprises tentent aujourd'hui de rationaliser leurs coûts. Les pratiques de mobilité doivent donc motiver l'employé sans toutefois coûter trop cher. La solution d'adapter le programme aux besoins de l'employé s'impose alors comme une nouvelle tendance dans les écrits. En effet, connaître l'importance accordée aux différentes pratiques de mobilité par les employés en fonction de leur façon d'entrevoir une expatriation aiderait les entreprises à développer des programmes adaptés aux besoins de leurs employés et ainsi, peut-être, à économiser sur certaines pratiques que l'employé ne juge pas déterminantes.

Les recherches qui étudient les pratiques de mobilité en fonction des objectifs de l'expatriation de l'employé sont rares, généralement conceptuelles et non empiriques. C'est la raison pour laquelle nous voudrions explorer empiriquement cette avenue dans le cadre de notre recherche. De plus, dans la littérature étudiant l'expatriation, le concept de support organisationnel perçu et son rôle dans l'importance accordée aux pratiques de mobilité a été négligé. La considération du support organisationnel nous semble importante, et toujours sous-jacente, lorsque l'on aborde la question des pratiques de mobilité. C'est pour cette raison qu'il nous paraît important de considérer son impact sur l'importance accordée aux pratiques de mobilité. En effet, la perception d'un certain support peut à la fois favoriser l'acceptation d'une affectation internationale de l'employé, mais aussi de le rendre moins exigeant en matière de pratiques de mobilité.

2.3. Question de recherche

Comme nous l'avons vu précédemment, il peut être intéressant d'étudier les programmes et pratiques de mobilité internationale et l'importance que les employés peuvent leur accorder en fonction de leur vision et de leurs objectifs d'expatriation.

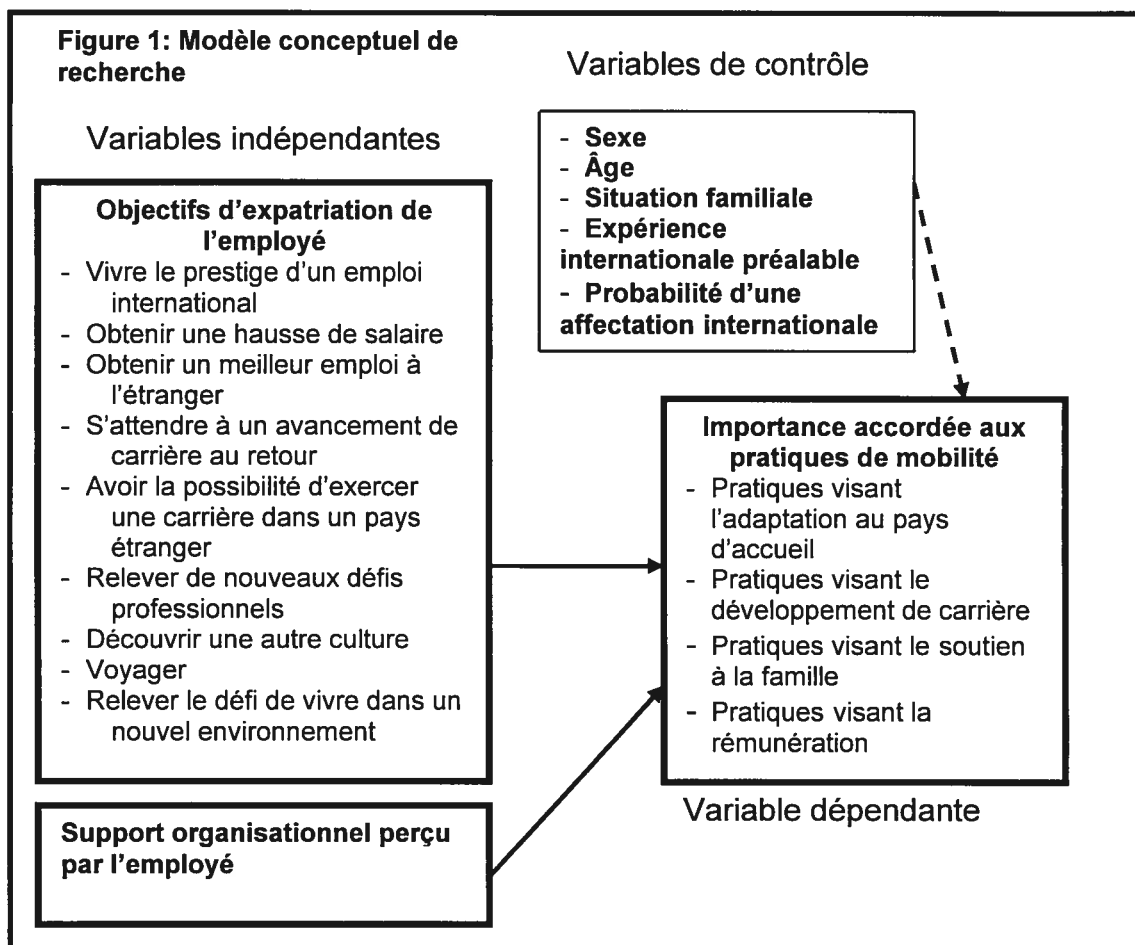
Notre question de recherche est donc la suivante : **Quelle est l'influence des objectifs d'expatriation de l'employé sur l'importance accordée aux pratiques de mobilité?**

Il faut noter que nous étudierons l'importance accordée à ces pratiques dans le cadre de l'intention d'accepter une affectation internationale, car les études de Brett et Reilly (1988), celle de Boies et Rothstein (2002) et celle de Landau et al. (1992) ont montré que l'intention de s'expatrier prédisait la décision d'accepter ou de refuser une affectation internationale.

Nous étudierons également l'influence du support organisationnel sur l'importance accordée aux pratiques de mobilité afin de montrer qu'un employé

qui se sent soutenu par son organisation aura tendance à faire confiance à son employeur et à être moins enclin à exiger la mise en place de nombreuses pratiques de mobilité.

2.4. Modèle conceptuel de recherche



Comme le montre la Figure 1, nous avons choisi, pour construire notre modèle conceptuel de recherche, une variable dépendante, deux variables indépendantes ainsi que des variables de contrôle.

2.4.1. Variables dépendantes

Notre variable dépendante est l'"importance accordée aux pratiques de mobilité". En effet, comme nous l'avons exposé précédemment, notre recherche

visé à montrer que les objectifs des employés dans leur expatriation influencent l'importance qu'ils accordent aux différentes pratiques de mobilité. Par pratiques de mobilité, nous entendons toutes les mesures et pratiques instituées par l'entreprise pour soutenir et motiver ses employés candidats à l'expatriation; à savoir des pratiques visant l'adaptation locale, le soutien à la famille, le développement de carrière et la rémunération.

2.4.2. Variables indépendantes

Notre première variable indépendante est constituée des objectifs poursuivis par l'employé dans une expatriation. Cette variable est composée de 9 objectifs d'expatriation: 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, avoir la possibilité d'exercer une carrière dans un pays étranger, relever de nouveaux défis professionnels, découvrir une autre culture, voyager et relever le défi de vivre dans un nouvel environnement.

La seconde variable indépendante de notre modèle est le "support organisationnel perçu par l'employé".

2.4.3. Variables de contrôle

Avec l'introduction de variables de contrôle, il s'agit de vérifier si l'âge, le sexe, la situation familiale, l'expérience internationale préalable et la probabilité d'une affectation internationale influencent l'importance accordée aux divers pratiques de mobilité. De nombreuses études déjà publiées montrent que les aspects individuels sont primordiaux lorsqu'il est question d'acceptation d'une affectation internationale. De plus, certaines études ont même montré que les aspects individuels tels que l'âge et le sexe peuvent avoir un impact sur l'importance accordée aux pratiques de mobilité (Baruch, Steele et Quantrill. 2002; Haines et Saba. 1999). Il nous paraît donc nécessaire de les inclure sous forme de variables de contrôle. Nous avons donc choisi cinq variables de contrôle pour nous assurer que la relation que nous tentons d'établir entre les

objectifs d'expatriation et l'importance accordée aux diverses pratiques de mobilité ne sera pas biaisée par les déterminants individuels.

Les cinq variables sont le sexe, l'âge, la situation familiale, l'expérience internationale préalable et la probabilité d'une affectation internationale. D'abord le sexe, car l'étude d'Adler (1994), qui avait voulu mettre en doute son influence sur la mobilité internationale, a montré que le sexe avait un impact sur l'importance accordée aux pratiques de mobilité. L'âge semble lui aussi avoir un impact. En effet, d'après la littérature, les employés plus âgés n'accordent pas d'importance aux mêmes pratiques de mobilité que les employés plus jeunes. Ainsi, nous avons mis l'âge en variable de contrôle. Des études ont montré que la situation familiale a un fort impact sur l'importance accordée aux pratiques (Baruch, Steele et Quantrill. 2002; Haines et Saba. 1999). Introduire la présence d'un conjoint et la présence d'enfants comme des variables de contrôle permet de s'assurer que l'influence de ces déterminants est isolée. Nous avons mis également comme variable de contrôle l'expérience internationale préalable, car des études comme celles de Haines et Saba (1999) ont montré que ce déterminant affectait l'importance accordée aux pratiques de mobilité. En effet, les employés ayant déjà effectué une expatriation sont plus à même d'identifier les pratiques qui répondront à leurs besoins. Ils n'accorderont pas d'importance aux mêmes pratiques que les employés qui n'ont jamais eu l'occasion de travailler à l'étranger.

Enfin, notre dernière variable de contrôle est la probabilité d'une affectation internationale. En effet, plus la probabilité de se faire proposer une affectation internationale est réelle, plus le répondant considérera les conditions d'expatriation avec réalisme.

2.5. Hypothèses

De notre question de recherche et modèle conceptuel découlent deux hypothèses générales de recherche.

Notre première hypothèse générale concerne la relation entre notre première variable dépendante et notre variable indépendante. La littérature suggère que les objectifs d'expatriation de l'employé ont une influence sur l'importance accordée aux pratiques de mobilité.

HG1: L'importance accordée aux pratiques de mobilité varie en fonction des objectifs de l'expatriation.

De cette hypothèse générale (HG) découle des sous-hypothèses (SH). En effet, nous pouvons dégager de la littérature certaines relations entre les objectifs d'expatriation et l'importance accordées aux pratiques de mobilité. Nous pouvons donc formuler trois sous-hypothèses.

SH1 : L'employé dont l'objectif d'expatriation est d'obtenir un meilleur salaire accordera plus d'importance aux pratiques de mobilité visant la rémunération (Miller et Cheng, 1978 ; Parker, 2001).

SH2 : L'employé dont l'objectif d'expatriation est de découvrir une autre culture accordera plus d'importance aux pratiques de mobilité visant l'adaptation (Brewster, 1997).

SH3 : L'employé dont l'objectif d'expatriation est d'obtenir un meilleur emploi à l'étranger accordera plus d'importance aux pratiques de mobilité visant le développement de carrière (Noe et Barber, 1993 ; Noe, Steffy et Barber, 1988).

Dans les écrits que nous avons recensés, le support organisationnel perçu par l'employé apparaît comme une considération sous-jacente lorsqu'il s'agit d'acceptation d'une affectation internationale. Dans notre modèle, nous l'avons intégrée de façon explicite sous forme d'une variable dépendante. L'hypothèse générale à laquelle est associée cette variable est la suivante :

HG2 : Le support organisationnel perçu réduira l'importance accordée aux pratiques de mobilité internationale.

Nous estimons que plus l'employé perçoit de support de la part de son organisation, moins il accordera d'importance aux pratiques de mobilité. Un employé convaincu du soutien que lui fournira son employeur est confiant que ce dernier répondra à ses attentes (Forster, 1992; Guzzo et al., 1994).

Chapitre 3 : Méthodologie de recherche

Une fois le modèle d'analyse exposé, nous devons préciser la méthodologie utilisée pour notre recherche. Dans ce chapitre, nous présenterons notre méthodologie en trois étapes : la stratégie de recherche, l'échantillon et les instruments de collecte de données, ainsi que le cadre opératoire.

3.1. Stratégie de recherche

3.1.1. Type de recherche

Avant de commencer notre recherche en tant que telle, nous devons d'abord connaître le type de recherche auquel correspondra cette recherche. Il est donc primordial de bien définir son type. Notre recherche est une recherche appliquée, car elle touche de manière concrète une problématique ancrée dans la réalité. En effet, la mondialisation et l'accroissement des besoins en expatriation sont des enjeux actuels et il faut donc connaître l'impact des pratiques de mobilité. L'objectif de notre étude est d'évaluer l'importance accordée aux programmes de mobilité en fonction des objectifs de l'employé et du support organisationnel perçu qu'il a dans son employeur.

Notre recherche est donc une recherche de type explicatif. Étant donnée la nature évaluative de notre recherche, il nous apparaît pertinent de faire une recherche quantitative afin d'appréhender l'importance accordée aux pratiques de mobilité par l'employé. De plus, la recherche que nous voulons mener est interdisciplinaire, car elle fait appel à plus d'une discipline. En effet, nous allons avoir recours à la psychologie, au management, à la gestion, à la sociologie et à la microéconomie pour répondre à notre question de recherche.

3.1.2. Structure de la preuve

Étant donné que notre recherche est quantitative, nous avons choisi d'utiliser des données secondaires. Ces données ont été recueillies grâce à une

enquête menée par un questionnaire intitulé *Questionnaire sur la volonté d'accepter une affectation internationale*. Cette recherche a été menée en 2003 par une équipe de recherche constituée par les professeurs Tania Saba et Victor Haines de l'Université de Montréal et la professeure Marie-France Waxin du HEC Montréal, ainsi que par l'étudiante Marie-Josée Dupuis de l'Université de Montréal.

3.1.3. Validité de la recherche

Afin de nous assurer de la validité de la recherche, nous avons pris plusieurs précautions au niveau de la validité de la mesure, de la validité interne et de la validité externe.

L'instrument de mesure s'inspire fortement de questions utilisées précédemment dans des études portant sur la mobilité domestique et internationale. Ainsi, certaines questions se retrouvent telles quelles dans notre questionnaire, mais plusieurs ont été modifiées afin de leur apporter plus de profondeur. D'autres n'ont encore jamais été utilisées dans des études de mobilité mais proviennent d'études publiées. De plus, plusieurs questions ont dû être traduites de l'anglais vers le français. Afin de s'assurer que les traductions soient le plus près possible de leur signification originale, le questionnaire a été révisé par chacun des membres de l'équipe de recherche qui y a ensuite apporté ses commentaires.

La validité interne de l'étude dépend de la cohérence de notre structure de preuve. La recherche sera fiable à condition que d'autres chercheurs puissent répliquer l'étude et trouver des résultats similaires aux nôtres. Nous sommes assurés de sa validité, car nous avons pu écarter un à un les biais identifiés par Campell et Stanley et expliqués dans *Méthodes de recherche en management* de Thiétart (1999). De plus, nous utilisons une base de données qui a déjà été utilisée pour d'autres études sur l'acceptation d'une affectation internationale.

Nous croyons que la validité externe de notre recherche est limitée, car elle porte sur 330 diplômés d'une université au Québec. Même si nos répondants travaillent dans des secteurs, des compagnies, des domaines et des postes très variés, les résultats ne pourront pas être étendus à l'ensemble du Canada. Ils pourront, par ailleurs, servir de point de départ aux entreprises pour mettre en place des pratiques de mobilité adaptées.

3.2. Échantillon et instrument de collecte de données

3.2.1. Échantillonnage

Les données secondaires provenant du « *Questionnaire sur la volonté d'accepter une affectation internationale* » nous permettront de mener notre étude.

Pour notre recherche, nous avons choisi d'utiliser des données secondaires provenant d'une étude portant sur des individus diplômés du programme de M.B.A comme population, car ils occupent souvent des postes de gestion, dans lesquels ils sont susceptibles de se voir proposer une affectation internationale (Saba et Haines, 2002). Cette population est intéressante, car elle se compose de personnes aux profils très différents. En effet, ils appartiennent à des classes d'âge différentes mais ils travaillent aussi pour des entreprises et des secteurs divers. De plus, certains d'entre eux ont déjà eu l'occasion de vivre ou de travailler à l'étranger.

Le type d'échantillon de nos données secondaires est aléatoire. Il est composé d'individus, hommes et femmes, qui ont complété un programme de M.B.A entre 1971 et 2001 dans une université canadienne. Cet échantillon comprend les 3168 personnes inscrites sur la liste que nous a fournie le réseau des diplômés de cette université. Pour faire leur échantillon, les instigateurs de l'étude ont choisi, de manière aléatoire, 1500 personnes parmi les 2141 individus résidant au Canada et dont ils avaient accès à l'adresse postale. Étant

donné que l'enquête que nous allons utiliser a été réalisée au Canada, notre analyse s'inscrit dans une perspective nord-américaine de la mobilité.

3.2.2. Instruments de collecte de données

En juillet 2003, un questionnaire et une enveloppe pré-affranchie ont été envoyés aux individus composant notre échantillon. La participation s'est faite sur une base volontaire et la confidentialité était assurée. Parmi les 1500 questionnaires envoyés, 96 ont été retournés parce que les individus avaient changé d'adresse. Au total, 362 questionnaires utilisables ont été reçus. Toutefois, les auteurs de l'étude ont dû en exclure 32 parce que les répondants étaient retraités, ne travaillaient pas, ou encore avaient omis de remplir le questionnaire en entier. Le taux de réponse effectif est donc de 23,6%.

Le questionnaire envoyé comprend 47 questions. Il est divisé en quatre parties : 1- Volonté d'accepter une affectation internationale ; 2- Attitudes et perceptions ; 3- Soutien organisationnel et 4- Profil du répondant. Parmi les questions qui nous intéressent, 20 questions portent sur l'importance accordée aux pratiques de mobilité, 9 questions portent sur les objectifs d'expatriation et, enfin 8 portent sur le support organisationnel perçu par l'employé.

3.3. Cadre opératoire

Dans cette section, nous allons présenter l'opérationnalisation des différentes variables décrites dans notre modèle conceptuel.

3.3.1. Variable dépendante : Importance accordée aux pratiques de mobilité

Pour mesurer notre variable dépendante "Importance accordée aux pratiques de mobilité", nous avons dû regrouper les différentes pratiques en quatre composantes. La classification a été faite en suivant les quatre types de pratiques décrits dans l'étude de Saba et Haines (2002) :

- les pratiques visant l'adaptation au pays d'accueil,
- les pratiques visant le développement de carrière,
- les pratiques visant le soutien à la famille,
- les pratiques visant la rémunération.

Le répondant devait, dans le questionnaire, évaluer l'importance qu'il accordait aux différentes pratiques proposées dans sa décision d'accepter une affectation internationale. Pour chaque pratique, le répondant a dû évaluer l'importance accordée à celle-ci sur une échelle Likert de 5 points allant de "totalement en désaccord" à "totalement en accord" (voir tableau I).

Tableau I: Opérationnalisation des pratiques de mobilité

Dimension	Composantes	
Pratiques visant l'adaptation au pays d'accueil	Recevoir de la formation interculturelle avant l'expatriation	
	Pouvoir compter sur des employés d'expérience dans le pays d'accueil pour favoriser mon adaptation	
	Recevoir des explications sur les aspects positifs et négatifs du pays d'accueil	
	Me faire expliquer l'importance stratégique des affectations internationales	
	Me faire expliquer comment l'expérience à l'étranger peut servir les plans stratégiques de mon organisation	
Pratiques visant le développement de carrière	Avoir un plan de carrière planifié pour mon retour	
	Être régulièrement et suffisamment informé des orientations stratégiques de mon organisation	
Pratiques visant la rémunération	Assistance financière	Recevoir une indemnité pour compenser le coût de la vie
		Bénéficier d'une allocation pour me loger.
		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
		Recevoir une provision financière pour couvrir les coûts de déménagement et d'assurance de mes effets personnels.
	Incitatifs financiers	Recevoir une indemnité de transfert.
		Bénéficier d'une aide financière et fiscale pendant l'expatriation
	Avantages	Avoir des congés annuels payés afin de pouvoir retourner au Canada.
		Bénéficier d'une aide domestique
Pratiques visant le soutien à la famille	Recevoir une allocation pour la scolarité de mes enfants.	
	Bénéficier d'une assistance pour trouver de bonnes écoles pour mes enfants	
	Assister mon (ma) conjoint(e) pour se trouver un emploi dans le pays d'accueil	
	Aider les membres de ma famille à réintégrer notre pays d'origine après l'expatriation	

3.3.2. Première variable indépendante : Objectifs d'expatriation

L'individu peut avoir, en s'expatriant, différents objectifs. Neuf objectifs sont associés à cette variable. Pour chacun d'eux, le répondant a évalué l'importance qu'il accorderait à chacun des neuf facteurs énoncés (voir tableau II) dans sa décision d'accepter une affectation internationale.

Pour chaque réponse, le répondant a dû évaluer sa position sur une échelle Likert de 5 points, de "totalement en désaccord" à "totalement en accord".

Tableau II: Opérationnalisation des objectifs d'expatriation

Indicateurs
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
Avoir la possibilité d'exercer 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

3.3.3. Seconde variable indépendante : support organisationnel perçu

Notre seconde variable indépendante est le support organisationnel perçu par l'employé. Cette variable n'a qu'une seule dimension et est mesurée par 8 indicateurs. Le répondant a dû répondre à la question « Dans quelle mesure êtes-vous en accord ou en désaccord avec les énoncées suivants? » pour chacun des indicateurs. Le tableau III montre les indicateurs ayant servi à mesurer la perception du support organisationnel par l'employé.

Tableau III: Opérationnalisation du support organisationnel perçu par l'employé

Indicateurs
Mon organisation se soucie de mes opinions.
Mon organisation se soucie réellement de mon bien-être.
Mon organisation considère fortement mes buts et mes valeurs.
Lorsque j'ai un problème, de l'aide est disponible de la part de mon organisation.
Mon organisation me pardonnerait une erreur involontaire.
Si l'occasion se présentait, mon organisation profiterait de moi
Mon organisation démontre très peu d'intérêt envers moi.
Mon organisation est prête à m'aider si j'ai besoin d'une faveur spéciale.

3.3.4. Variables de contrôle

Nous avons choisi cinq variables de contrôle : le sexe, l'âge, la situation familiale, l'expérience internationale préalable et la probabilité d'une affectation internationale. Voici comment elles ont été mesurées :

Dans la partie IV du questionnaire intitulé « Profil du répondant », celui-ci a dû faire un choix entre féminin et masculin pour répondre à la question « Quel est votre sexe? » (tableau IV)

Tableau IV: Sexe du répondant

Indicateur	Mesures
Quel est votre sexe?	Féminin (codé 1)
	Masculin (codé 0)

La question « Quel est votre âge? » a été posée dans la partie IV : *Profil du répondant*. Pour mesurer cette variable, une question ouverte a été posée. Pour y répondre le répondant a dû indiquer son âge en nombre d'années (tableau V).

Tableau V: Age du répondant

Indicateur	Mesures
Quel est votre âge ?	Âge du répondant en nombre d'années

Deux variables servent à mesurer la "Situation familiale" et correspondent à deux questions de la partie profil du répondant au questionnaire.

La première variable est la présence d'un conjoint. Pour notre étude, nous définirons la présence d'un conjoint comme le fait d'être marié ou d'avoir un conjoint de fait, c'est-à-dire d'habiter avec son conjoint depuis au moins un an. Pour répondre à la question « Avez-vous un(e) conjoint(e)? », le répondant devait choisir entre oui et non.

La deuxième variable est la présence d'enfants. Dans une question ouverte, le répondant devait indiquer le nombre d'enfants qu'il a. Le tableau VI ci-dessous montre l'opérationnalisation de cette variable de contrôle.

Tableau VI: Situation familiale

Indicateurs	Mesures
Avez-vous un conjoint ?	Oui (codé 1)
	Non (codé 0)
Combien avez-vous d'enfants ?	Nombre d'enfants

La mesure de notre variable "Expérience internationale préalable" est basée sur trois questions de la section du questionnaire. Le répondant devait inscrire combien d'affectations internationales il avait déjà effectuées depuis qu'il était sur le marché du travail et combien de temps au total cela représentait en années et en mois (tableau VII).

Tableau VII: Expérience internationale préalable

Indicateurs	Mesures
Affectations internationales déjà effectuées	Nombre
	Durée totale (années)
	Durée totale (mois)

Pour la variable "Probabilité d'avoir une affectation internationale", le répondant a dû évaluer la probabilité qu'il ait à effectuer une affectation à

l'étranger dans son organisation actuelle, dans le cadre de la question 3 de la première partie du questionnaire. Tel qu'indiqué dans le tableau VIII ci-dessous, le répondant devait choisir, parmi cinq énoncés, celui qui correspondait le mieux à la probabilité de se voir offrir une affectation internationale dans le cadre de son travail actuel.

Tableau VIII: Probabilité d'avoir une affectation internationale

Indicateur	Mesures
Probabilité d'avoir une affectation internationale	Très peu probable (codé 1)
	Peu probable (codé 2)
	Moyennement probable (codé 3)
	Fortement probable (codé 4)
	Très fortement probable (codé 5)

Une fois le plan d'observation clairement établi, nous pouvons mettre en place un plan d'analyse.

3.4. Plan d'analyse

Étant donné que, pour réaliser notre étude, nous utiliserons des données secondaires provenant d'un questionnaire à questions fermées, la seule méthode d'analyse que nous avons retenue est l'analyse statistique.

Afin de nous aider dans le traitement de nos données, nous avons utilisé le logiciel SPSS. Nos analyses sont faites quatre temps : construction des variables, analyses descriptives, analyses bivariées et analyses multivariées.

Nous avons commencé par la construction des variables de notre modèle qui en compte plusieurs. Puis, grâce au test Alpha, nous avons évalué la fidélité interne des échelles. Pour être acceptable, le coefficient alpha doit être de 0,70 et plus.

Dans un second temps, nous avons réalisé des analyses descriptives. Elles nous ont permis d'observer la distribution des variables de notre échantillon. Elles dépendent de la nature de nos variables. Par conséquent, nous avons effectué les statistiques descriptives appropriées.

Ensuite, des analyses bivariées nous ont permis d'examiner la présence d'une relation significative entre deux variables ainsi que la force de cette association à l'aide de coefficients de corrélation. Nous avons examiné les liens entre la variable dépendante et les variables indépendantes.

Et, enfin, des analyses multivariées nous ont permis d'évaluer les effets simultanés des deux variables indépendantes sur la variable dépendante, tout en contrôlant l'effet de l'âge, du sexe, de la situation familiale, de l'expérience préalable et de la probabilité de se voir offrir une affectation. Nous avons effectué des régressions hiérarchiques pour tester cette influence simultanée des deux variables indépendantes et vérifier laquelle a plus de poids dans l'explication de l'importance accordée aux diverses pratiques de mobilité.

Chapitre 4 : Résultats d'analyse

Dans ce chapitre, nos résultats d'analyse seront présentés en trois parties. La première partie expose les statistiques descriptives de nos variables. Ensuite, dans une deuxième partie, nous traiterons des résultats obtenus lors de nos analyses bivariées. Celles-ci nous permettront d'établir les liens entre la variable dépendante et les variables indépendantes. Enfin, nous procéderons à une analyse multivariée dans laquelle nous nous servirons de la régression hiérarchique comme outil statistique.

4.1. Analyses descriptives

Dans cette section, nous présenterons respectivement les résultats des analyses descriptives de nos variables dépendante, indépendantes et de contrôle. Avant de commencer nos analyses à proprement parler, nous avons construit nos variables et nos dimensions.

4.1.1. Variable dépendante

Rappelons que notre variable dépendante est l'importance accordée aux pratiques de mobilité. Avant même de faire les analyses descriptives, nous avons fait une analyse factorielle afin de construire les dimensions de notre variable.

4.1.1.1 Construction de l'échelle

Notre variable dépendante "Importance accordée aux pratiques de mobilité" est mesurée par 20 indicateurs. Grâce à l'analyse factorielle effectuée par rotation Varimax, nous avons pu dégager quatre dimensions. Les indicateurs ayant des coefficients élevés sur plus d'un facteur ainsi que ceux ayant des coefficients inférieurs à 0,30 n'ont pas été retenus pour la construction des dimensions (tableau IX). L'ensemble des quatre dimensions explique 61,74% de la variance.

Notre première dimension, appelée "Pratiques visant la rémunération", regroupe les indicateurs ayant trait aux différentes indemnités et aides financières versées par l'organisation à l'employé expatrié. Cette dimension explique 20,10% de la variance. Le test alpha montre une excellente cohérence interne ($\alpha=0,90$) pour 330 répondants.

La deuxième dimension "Pratiques visant le soutien à la famille" regroupe les indicateurs ayant trait aux pratiques et mesures destinées à aider la famille à s'organiser une fois dans le pays d'accueil. Elles peuvent toucher les enfants et leur scolarité, le conjoint et son emploi ou même la famille au complet avec une aide pour gérer son logement au pays d'origine ou une aide au retour après l'assignation. Cette dimension "Pratiques visant le soutien à la famille" permet d'expliquer 15,31% de la variance. La cohérence interne est très bonne ($\alpha=0,81$) pour 328 répondants.

La troisième dimension déterminée par notre analyse concerne les pratiques visant l'adaptation au pays d'accueil; elle explique 13,80% de la variance. Elle regroupe les indicateurs ayant trait aux pratiques qui aideront l'employé à mieux s'adapter à son nouvel environnement. Certaines pratiques interviennent avant même le départ, comme la formation interculturelle ou des explications sur le pays d'accueil ; d'autres sont mises en place à l'arrivée de l'employé, comme un parrainage de l'employé par un employé d'expérience dans le pays d'accueil. Malgré le petit nombre d'indicateurs qui forment cette dimension "Pratiques visant l'adaptation au pays d'accueil", sa cohérence interne est bonne ($\alpha=0,78$) pour 331 répondants.

La dernière dimension "Pratiques visant le développement d'une carrière internationale" est formée de quatre indicateurs ayant trait à la vie professionnelle de l'employé. Ce sont des pratiques visant à montrer à l'employé que l'expatriation est un bon moyen de faire progresser sa carrière. Elles mettent l'accent sur l'importance stratégique de l'expatrié, sur son rôle au

sein de l'organisation et sur les possibilités de carrière au retour de l'employé. Cette dimension "Pratiques visant le développement d'une carrière internationale" permet d'expliquer 12,54% de la variance. Son coefficient alpha ($\alpha=0,77$) montre une bonne cohérence interne de cette échelle pour 329 répondants.

Tableau IX : Analyse factorielle de l'importance accordée aux pratiques de mobilité

Indicateurs	Facteurs			
	1	2	3	4
Recevoir une indemnité pour compenser le coût de la vie	0,836	0,159	0,195	0,114
Recevoir une indemnité de transfert	0,818	0,181	0,092	0,037
Bénéficier d'une aide financière et fiscale pendant l'expatriation	0,790	0,194	0,059	0,093
Bénéficier d'une allocation pour me loger	0,783	0,049	0,147	0,194
Recevoir une provision financière pour couvrir les coûts de déménagement et d'assurance de mes effets personnels	0,782	0,264	0,135	0,114
Avoir des congés annuels payés afin de pouvoir retourner au Canada	0,482	0,266	0,312	0,098
Recevoir une allocation pour la scolarité de mes enfants	0,259	0,816	-0,014	0,145
Bénéficier d'une assistance pour trouver de bonnes écoles pour mes enfants	0,177	0,812	0,120	0,186
Aider les membres de ma famille à réintégrer notre pays d'origine après l'expatriation	0,085	0,663	0,319	0,123
Assister mon (ma) conjoint(e) pour se trouver un emploi dans le pays d'accueil	0,119	0,633	0,127	0,089
Bénéficier d'une aide pour louer ou vendre mon logement au Canada	0,276	0,528	0,252	0,009
Recevoir des explications sur les aspects positifs et négatifs du pays d'accueil	0,089	0,149	0,796	0,221
Pouvoir compter sur des employés d'expérience dans le pays d'accueil pour favoriser mon adaptation	0,209	0,046	0,752	0,143
Recevoir de la formation interculturelle avant l'expatriation	0,043	0,241	0,744	0,156
Bénéficier d'une assistance pour trouver un logement dans le pays d'accueil	0,460	0,169	0,599	0,000
Bénéficier d'une aide domestique.	0,218	0,403	0,460	-0,112
Me faire expliquer l'importance stratégique des affectations internationales	0,105	0,095	0,153	0,853
Me faire expliquer comment l'expérience à l'étranger peut servir les plans stratégiques de mon organisation	0,138	0,160	0,116	0,818
Être régulièrement et suffisamment informé des orientations stratégiques de mon organisation	0,032	-0,033	0,131	0,734
Avoir un plan de carrière planifié pour mon retour	0,180	0,261	0,005	0,552
Méthode d'Extraction: Analyse en composantes principales Rotation Varimax avec facteur de normalisation de Kaiser				

4.1.1.2. Analyses descriptives

Une fois les quatre dimensions de notre variable "Importance accordée aux pratiques de mobilité" construites, nous avons procédé aux analyses descriptives. Le tableau X comporte les différentes données descriptives des dimensions de notre variable dépendante.

Tableau X: Données descriptives de la variable dépendante Importance accordée aux pratiques de mobilité

Dimensions et Indicateurs	Moyenne	Écart-type	N
Pratiques visant la rémunération	4,48	0,569	330
Recevoir une indemnité pour compenser le coût de la vie.	4,59	0,608	331
Recevoir une indemnité de transfert.	4,36	0,747	330
Bénéficiaire d'une aide financière et fiscale pendant l'expatriation.	4,38	0,714	331
Bénéficiaire d'une allocation pour me loger.	4,45	0,669	331
Recevoir une provision financière pour couvrir les coûts de déménagement et d'assurance de mes effets personnels.	4,60	0,631	331
Pratiques visant l'adaptation au pays d'accueil	4,14	0,716	331
Recevoir des explications sur les aspects positifs et négatifs du pays d'accueil.	4,21	0,888	331
Pouvoir compter sur des employés d'expérience dans le pays d'accueil pour favoriser mon adaptation.	4,08	0,801	331
Recevoir de la formation interculturelle avant l'expatriation.	4,14	0,894	331
Pratiques visant le développement d'une carrière internationale	4,10	0,825	326
Me faire expliquer l'importance stratégique des affectations internationales.	3,99	0,909	330
Me faire expliquer comment l'expérience à l'étranger peut servir les plans stratégiques de mon organisation.	4,04	0,873	331
Être régulièrement et suffisamment informé des orientations stratégiques de mon organisation.	4,37	0,700	330
Avoir un plan de carrière planifié pour mon retour.	4,00	0,898	331
Pratiques visant le soutien à la famille	4,01	0,802	328
Recevoir une allocation pour la scolarité de mes enfants.	4,02	1,103	329
Bénéficiaire d'une assistance pour trouver de bonnes écoles pour mes enfants.	4,19	1,097	329
Aider les membres de ma famille à réintégrer notre pays d'origine après l'expatriation.	3,87	1,050	331
Assister mon (ma) conjoint(e) pour se trouver un emploi dans le pays d'accueil.	4,15	1,021	330
Bénéficiaire d'une aide pour louer ou vendre mon logement au Canada.	3,83	1,073	331

Comme le montre le tableau X, les moyennes des quatre dimensions de notre variable "Importance accordée aux pratiques de mobilité" ont été jugées importantes (moyennes supérieures à 4). C'est la dimension "Pratiques visant la rémunération" qui obtient la meilleure moyenne (4,48/5). Les pratiques auxquelles les répondants accordent le plus d'importance sont celles ayant trait aux indemnités et aux aides financières. La moyenne des indicateurs de cette dimension varie entre 4,36 et 4,60. La pratique à laquelle les répondants accordent le plus d'importance est "Recevoir une provision financière pour couvrir les coûts de déménagement et d'assurance de mes effets personnels" (Moyenne=4,60 et écart-type=0,631). Elle est suivie de près par la pratique "Recevoir une indemnité pour compenser le coût de la vie" (Moyenne=4,59 et écart-type=0,608). À elle seule, la dimension "Pratiques visant la rémunération" regroupe 5 des 6 pratiques auxquelles les répondants accordent le plus d'importance.

La dimension "Pratiques visant l'adaptation au pays d'accueil" est la deuxième dimension dans l'ordre de l'importance accordée. Elle obtient une moyenne de 4,14 sur 5 (écart-type=0,716).

Et, enfin, la dimension "Pratiques visant le développement d'une carrière internationale" obtient la moyenne de 4,10 sur 5. (écart-type=0,825). Elle regroupe, à la fois, une des cinq pratiques jugées les plus importantes : "Être régulièrement et suffisamment informé des orientations stratégiques de mon organisation" (Moyenne=4,37 et écart-type=0,7), et deux autres parmi les cinq dernières : "Me faire expliquer l'importance stratégique des affectations internationales" (Moyenne=3,99 et écart-type=0,909) et "Avoir un plan de carrière planifié pour mon retour" (Moyenne=4,00 et écart-type=0,898).

La dimension "Pratiques visant le soutien à la famille" obtient la moyenne la plus faible. Mais si ce type de pratique a obtenu une moyenne de 4,01 sur 5, cette dimension est celle à laquelle les répondants accordent le moins

d'importance. Elle contient les deux pratiques qui ont les moyennes les plus faibles. Comparativement aux autres pratiques, les employés interrogés accordent moins d'importance aux pratiques "Aider les membres de ma famille à réintégrer notre pays d'origine après l'expatriation" (Moyenne=3,87 et écart-type=1,05) et "Bénéficier d'une aide pour louer ou vendre mon logement au Canada" (Moyenne=3,83 et écart-type=1,073).

4.1.2. Variables indépendantes

Rappelons que notre modèle contient deux variables indépendantes : les objectifs de l'employé et le support organisationnel perçu. Dans cette section, nous allons présenter tour à tour les analyses statistiques de nos variables.

4.1.2.1 Objectifs d'expatriation de l'employé

Avant de faire les analyses descriptives, nous avons effectué une analyse factorielle afin de construire les dimensions de notre variable.

Notre variable indépendante "Objectifs d'expatriation de l'employé" est mesurée par 9 indicateurs. Grâce à l'analyse factorielle effectuée par rotation Varimax, nous avons pu dégager cinq dimensions. Les indicateurs ayant des coefficients élevés sur plus d'un facteur ainsi que ceux ayant des coefficients inférieurs à 0,40 n'ont pas été retenus pour la construction des dimensions (tableau XI). L'ensemble des cinq dimensions explique 83,57% de la variance.

Notre première dimension, appelée "Opportunité de vivre une expérience à l'étranger", regroupe les trois indicateurs ayant trait à la vision de l'expatriation : le moyen de connaître un nouvel environnement au niveau culturel, mais aussi le défi que cela représente et la possibilité de voyager. Cette dimension permet d'expliquer 29,70% de la variance. La cohérence interne est très bonne ($\alpha=0,84$).

"Opportunité d'obtenir des avantages" est notre deuxième dimension; elle regroupe les indicateurs ayant trait aux avantages que l'acceptation de l'expatriation pourrait engendrer aussi bien au niveau financier que professionnel. Cette dimension explique 17,71% de la variance et le test alpha montre une bonne cohérence interne ($\alpha=0,73$).

Les trois dernières dimensions sont constituées chacune d'un seul indicateur. La dimension "Opportunité d'avoir une carrière à long terme" permet d'expliquer 12,60% de la variance. Elle est construite à partir de l'indicateur "S'attendre à un avancement de carrière au retour". La dimension "Opportunité d'avoir une expérience internationale" explique 12,19% de la variance et est construite à partir de l'indicateur "Avoir la possibilité d'avoir une carrière dans un pays étranger". La dimension "Opportunité d'améliorer sa situation actuelle" permet d'expliquer 11,37% de la variance. Elle est construite à partir de l'indicateur "Vivre le prestige d'un emploi international".

Tableau XI: Analyse factorielle variable indépendante

Indicateurs	Component				
	1	2	3	4	5
Découvrir une autre culture.	0,868	0,051	0,009	0,218	-0,031
Relever le défi de vivre dans un nouvel environnement.	0,861	0,022	0,024	0,144	0,014
Voyager	0,831	0,000	-0,074	0,040	0,200
Relever de nouveaux défis professionnels.	0,604	0,119	0,499	0,328	0,004
Obtenir un meilleur emploi à l'étranger	0,097	0,919	0,120	0,186	0,030
Obtenir une hausse de salaire.	-0,013	0,769	0,357	-0,244	0,152
S'attendre à un avancement de carrière au retour.	-0,068	0,356	0,847	0,048	0,136
Avoir la possibilité d'avoir une carrière dans un pays étranger.	0,315	0,006	0,080	0,903	0,106
Vivre le prestige d'un emploi international.	0,104	0,117	0,115	0,089	0,963
Méthode d'Extraction: Analyse en composantes principales Rotation Varimax avec facteur de normalisation de Kaiser					

Le tableau XII comporte les différentes données descriptives des dimensions de notre première variable indépendante "Objectifs d'expatriation de l'employé".

La dimension "Opportunité de vivre une expérience à l'étranger" est celle qui a été jugée par les répondants comme la plus importante, car elle obtient une moyenne de 3,81 sur 5 (écart-type=0,970). Elle contient, parmi ses indicateurs, les trois objectifs auxquels les répondants ont accordé le plus d'importance. En effet, l'objectif "Découvrir une autre culture" a la meilleure moyenne de 3,95 sur 5 suivi par "Voyager" et "Relever le défi de vivre dans un nouvel environnement" (moyennes= 3,77 et 3,68).

La deuxième dimension, "Opportunité d'obtenir des avantages", obtient une moyenne de 3,62 sur 5. L'indicateur "Obtenir une hausse de salaire" est le quatrième objectif le plus important avec une moyenne de 3,66.

La dimension "Opportunité d'avoir une carrière à long terme" a été évaluée en moyenne à 3,47 (écart-type=1,178). La quatrième dimension est l'"Opportunité d'avoir une expérience internationale"; elle est basée sur un seul indicateur : "Avoir la possibilité d'avoir une carrière dans un pays étranger". Celle-ci a été évaluée par les répondants en moyenne à 3,13 sur 5 (écart-type=1,190). C'est la dernière dimension qui a été évaluée comme la moins importante, car sa moyenne est inférieure à 3. La dimension "Opportunité d'améliorer sa situation actuelle" a une moyenne de seulement 2,62 sur 5 (écart-type=1,206). Son indicateur "Vivre le prestige d'un emploi international" est celui qui a obtenu la plus faible moyenne.

Tableau XII: Données descriptives de la variable indépendante Objectifs de l'employé

Dimensions et indicateurs	Moyenne	Écart-type	N
Opportunité de vivre une expérience à l'étranger	3,81	0,954	330
Découvrir une autre culture.	3,95	1,04	321
Relever le défi de vivre dans un nouvel environnement.	3,68	1,104	321
Voyager.	3,77	1,145	321
Opportunité d'obtenir des avantages	3,62	0,97	326
Obtenir une hausse de salaire.	3,66	1,11	321
Obtenir un meilleur emploi à l'étranger.	3,58	1,085	321
Opportunité d'avoir une carrière à long terme	3,47	1,178	321
Opportunité d'avoir une expérience internationale	3,13	1,19	327
Opportunité d'améliorer sa situation actuelle	2,62	1,206	330

4.1.2.2. Support organisationnel perçu

Notre seconde variable indépendante est le "Support organisationnel perçu par l'employé". Pour créer cette variable, nous avons dû recoder les énoncés 11f et 11g. La moyenne du support organisationnel perçu est de 3,49/5,00 et l'écart type est de 0,62. La cohérence de cette échelle est très bonne ($\alpha = 0,86$).

Le tableau XIII comporte les différentes données descriptives des dimensions de notre variable "Support organisationnel perçu par l'employé". Les répondants sont plus ou moins d'accord avec le fait qu'ils perçoivent un certain support de leur organisation. La moyenne de notre variable "Support organisationnel perçu par l'employé" est de 3,49 sur 5 et l'écart-type est de 0,621. La moyenne des indicateurs de la variable oscille entre 3,19 et 3,81.

Tableau XIII: Données descriptives du support organisationnel

Indicateurs	Moyenne	Écart-type	N
Mon organisation se soucie de mes opinions.	3,61	0,865	327
Mon organisation se soucie réellement de mon bien-être.	3,33	0,837	327
Mon organisation considère fortement mes buts et mes valeurs.	3,19	0,859	326
Lorsque j'ai un problème, de l'aide est disponible de la part de mon organisation.	3,51	0,879	327
Mon organisation me pardonnerait une erreur involontaire.	3,81	0,708	327
Si l'occasion se présentait, mon organisation profiterait de moi.	3,31	1,043	326
Mon organisation démontre très peu d'intérêt envers moi.	3,78	0,863	327
Mon organisation est prête à m'aider si j'ai besoin d'une faveur spéciale.	3,39	0,851	327

4.1.4. Variables de contrôle

Dans cette section, nous présenterons le profil général des répondants en effectuant des analyses descriptives sur nos variables de contrôle : l'âge, le sexe, la présence d'un conjoint, le nombre d'enfants, mais aussi le nombre d'affectations internationales déjà effectuées et leur durée en mois et en années, ainsi que la probabilité de se voir offrir une affectation internationale. Le tableau XIV comporte les différentes données descriptives des variables de contrôle.

La majorité des répondants sont des hommes; ils représentent 67,1% de notre échantillon. Les répondants sont âgés entre 30 ans et 63 ans. La moyenne d'âge est de 44 ans. Pour ce qui est du niveau de responsabilité familiale, 84,5% des répondants ont un conjoint et ont en moyenne 1,5 enfants. Les répondants, pour 29,70%, sont sans enfant. Au niveau de l'expérience internationale préalable, un répondant sur 5 a déjà effectué une affectation internationale. La majorité de ces derniers a déjà accepté une ou deux affectations, mais certains en ont fait plus de dix. La durée moyenne de ces

affectations est de 18 mois. Pour la probabilité de se voir offrir une affectation internationale au sein de leur organisation actuelle, 28,9% des répondants l'estiment probable.

Tableau XIV: Données descriptives des variables de contrôles

Variables	Valeurs	Fréquence	Moyenne	Écart-type	N
Age			44,4	7,565	328
Sexe	Homme	67,10%			331
	Femme	32,90%			
Présence d'un conjoint	Oui	84,50%			330
	Non	15,50%			
Nombre d'enfants	0	29,70%	1,5	1,223	329
	1	15,76%			
	2	34,24%			
	3	16,36%			
	4	3,03%			
	5	0,61%			
	6	0,30%			
Nombre d'affectations internationales effectuées			1,26	1,908	117
Durées des affectations internationales (en mois)			18,58	38,356	116
Probabilité d'une A.I	Très fortement probable	4,23%	1,94	1,132	331
	Fortement probable	5,44%			
	Moyennement probable	19,34%			
	Peu probable	22,05%			
	Très peu probable	48,94%			

4.2. Analyses bivariées

Dans le cadre de nos analyses bivariées, nous présentons la matrice des coefficients de corrélation de nos variables (tableau XV). Grâce aux coefficients de corrélation de Pearson (R), nous pouvons examiner les liens entre toutes les variables de notre modèle. Dans cette section, nous discuterons des différentes corrélations entre des dimensions de la variable dépendante et celles des variables indépendantes et de contrôle.

4.2.1. Les liens entre les objectifs d'expatriation et l'importance accordée aux pratiques de mobilité

La matrice de corrélation nous permet d'observer les liens entre les différentes dimensions de notre variable dépendante et de nos variables indépendantes.

Nous observons que les dimensions de notre variable dépendante "Importance accordée aux pratiques de mobilité" sont reliées à celles de notre variable indépendante "Objectifs d'expatriation de l'employé". "Les pratiques visant la rémunération" sont reliées de façon très significative ($p \leq 0,001$) aux objectifs "Opportunité d'obtenir des avantages" ($R=0,263^{***}$) et "Opportunité d'avoir une carrière à long terme" ($R=0,189^{***}$). Les personnes interrogées qui voient en l'expatriation l'opportunité d'obtenir des avantages ou l'opportunité d'avoir une carrière à long terme accordent plus d'importance aux pratiques de mobilité visant la rémunération.

La dimension "Pratiques visant le soutien à la famille" est, elle aussi, très significativement reliée aux deux mêmes objectifs ($R=0,187^{***}$ et $R=0,234^{***}$). Donc, les répondants qui voient en l'expatriation l'opportunité d'obtenir des avantages ou l'opportunité d'avoir une carrière à long terme accordent plus d'importance aux pratiques de mobilité visant la rémunération.

Les "Pratiques visant l'adaptation au pays d'accueil" ne sont significativement reliées ($p \leq 0,1$) qu'à un seul de nos cinq objectifs : "Perspective à long terme" ($R=0,098^*$). Nous pouvons donc dire que seuls les employés qui voient l'expatriation comme une opportunité d'avoir une carrière à long terme accordent plus d'importance à ce type de pratique.

Les derniers types de pratiques, ceux visant le "Développement d'une carrière internationale", sont positivement reliés à quatre des cinq objectifs d'expatriation. Ils sont reliés de façon très significative aux objectifs "Opportunité

d'obtenir des avantages" ($R=0,843^{***}$), "Opportunité d'avoir une carrière à long terme" ($R=0,743^{***}$), et "Opportunité d'améliorer sa situation actuelle" ($R=0,582^{***}$), mais ils sont reliés de façon moins significative ($p \leq 0,1$) à l'objectif "Opportunité d'avoir une expérience internationale" ($R=0,101^*$). Les personnes interrogées qui voient ces opportunités dans l'expatriation accordent plus d'importance à ce type de pratiques. Cependant, aucune corrélation significative n'a été trouvée entre notre variable dépendante et l'objectif d'expatriation "Opportunité de vivre une expérience à l'étranger".

4.2.2. Les liens entre le support organisationnel perçu et l'importance accordée aux pratiques de mobilité

Grâce au tableau XV, nous réalisons que notre deuxième variable indépendante, "Support organisationnel perçu", est reliée positivement à toutes les dimensions de notre variable dépendante. Toutefois, elle n'est reliée de façon significative ($p \leq 0,1$) qu'à deux types de pratiques d'expatriation : les pratiques visant la rémunération ($R=0,112^*$) et celles visant le soutien à la famille ($R=0,127^*$). Les employés qui sentent un support plus important de la part de leur organisation accordent quand même plus d'importance aux pratiques visant la rémunération et celles visant le soutien à la famille. Par contre, ils n'accordent pas plus d'importance aux pratiques visant l'adaptation au pays d'accueil et à celles visant le développement d'une carrière internationale.

4.2.3. Les liens entre les caractéristiques individuelles et l'importance accordée aux pratiques de mobilité

Toujours en nous référant au tableau XV, l'analyse des coefficients de Pearson nous montre que l'importance accordée aux diverses pratiques de mobilité est reliée de façon significative à certaines de nos variables de contrôle. Le sexe ne semble pas avoir d'influence sur l'importance accordée aux pratiques de mobilité, hormis "les pratiques visant la rémunération". En effet, nous pouvons constater que "les pratiques visant la rémunération" sont

négativement reliées au sexe, les femmes accordent donc moins d'importance à ce type de pratiques que les hommes. L'âge est également relié négativement, et de façon significative, aux "pratiques visant la rémunération" ($R=-0,111^*$) : celles visant "le soutien à la famille" ($R=-0,164^{**}$) et celles visant le "développement d'une carrière internationale" ($R=-0,187^{***}$). Il semble donc que plus les employés sont jeunes, plus ils accordent d'importance à ces types de pratiques.

La présence d'un conjoint n'est reliée significativement qu'aux pratiques "visant le soutien à la famille" ($R=0,115^*$). Les répondants qui ont un conjoint accordent plus d'importance à ce type de pratiques; il en va de même pour les répondants ayant un plus grand nombre d'enfants à charge ($R=0,129^*$). Ces derniers accordent plus d'importance aux pratiques visant le soutien à la famille.

La variable "Nombre d'affectations internationales préalables" est négativement et significativement reliée aux pratiques visant l'adaptation au pays d'accueil ($R=-0,200^*$). Les employés qui ont déjà accepté une affectation accordent plus d'importance à ce type de pratique. La "durée des affectations internationales préalables" est significativement et positivement reliée aux pratiques de rémunération ($R=0,187^*$), c'est-à-dire que plus les employés sont partis en expatriation longtemps, plus ils accordent d'importance aux pratiques visant la rémunération.

La "probabilité d'une expatriation" est, quant à elle, positivement et significativement reliée aux "pratiques visant l'adaptation au pays d'accueil" ($R=0,111^*$). Plus les employés jugent probable de se voir offrir une affectation internationale, plus ils accordent d'importance aux pratiques visant l'adaptation.

Tableau XV: Matrice de corrélation

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Opportunité de vivre une expérience à l'étranger	1																
2. Opportunité d'obtenir des avantages	0,059	1															
3. Opportunité d'avoir une carrière à long terme	-0,006	0,555***	1														
4. Opportunité d'avoir une expérience internationale	0,472***	0,037	0,121*	1													
5. Opportunité d'améliorer sa situation actuelle	0,180**	0,237***	0,236***	0,162***	1												
6. Pratiques visant la rémunération	0,004	0,263***	0,189***	0,062	0,024	1											
7. Pratiques visant le soutien à la famille	0,075	0,187***	0,234***	0,069	0,039	0,438***	1										
8. Pratiques visant l'adaptation au pays d'accueil	0,038	0,036	0,098*	0,065	0,086	0,256***	0,362***	1									
9. Pratiques visant le développement d'une carrière internationale	0,031	0,843***	0,743***	0,101*	0,582***	0,223***	0,196***	0,097*	1								
10. Support organisationnel perçu	0,068	-0,076	-0,005	0,043	0,084	0,112*	0,127*	0,023	-0,008	1							
11. Sexe ¹	0,006	-0,046	-0,015	-0,074	-0,072	-0,088	0,001	0,068	-0,076	-0,069*	1						
12. Age	-0,042	-0,152**	-0,322***	-0,163**	-0,013	-0,111*	-0,164**	0,001	-0,187***	-0,013	-0,167**	1					
13. Présence d'un conjoint	-0,072	-0,033	-0,007	-0,138*	-0,025	0,057	0,115*	0,052	-0,026	0,030	-0,110*	-0,029	1				
14. Nombre d'enfants	0,019	-0,020	-0,146**	-0,122*	-0,004	-0,004	0,129*	0,054	-0,057	0,126*	-0,195***	0,263***	0,370***	1			
15. Nombre d'expérience préalable	0,036	-0,074	-0,188*	-0,057	-0,047	0,004	-0,139	-0,200*	-0,151	-0,041	-0,229*	0,250**	0,015	0,027	1		
16. Durée des affectations	-0,020	0,138	-0,155*	-0,230*	-0,063	0,187*	0,003	-0,111	-0,032	-0,079	-0,079	0,260**	-0,100	0,047	0,467***	1	
17. Probabilité d'une expatriation	0,126*	0,057	0,110*	0,086	0,128*	0,064	0,019	-0,083	0,111*	0,088	-0,036	-0,073	-0,014	-0,017	0,183*	0,269**	1

*** p<0,001 ** p<0,01 * p<0,1 M=0

¹ F=1

4.3. Analyses multivariées

Des analyses multivariées nous ont permis de vérifier nos hypothèses de recherche. Les résultats de nos régressions hiérarchiques sont détaillés dans chacun des quatre tableaux suivants, un pour chacune des dimensions de notre variable dépendante. Ces régressions hiérarchiques nous permettront d'évaluer les effets simultanés des dimensions de notre variable dépendante "Importance accordée aux pratiques de mobilité" sur celles variables indépendantes "Objectifs d'expatriation" dans un premier temps et du "Support organisationnel perçu par l'employé" dans un second temps tout en contrôlant l'effet de l'âge, du sexe, de la situation familiale, de l'expérience préalable et de la probabilité de se voir offrir une affectation.

Pour chacune des dimensions des pratiques de mobilité, nous avons commencé par tester les effets des variables de contrôle afin de nous assurer que les résultats obtenus proviennent des variables indépendantes et non pas de l'influence des variables de contrôle. Dans un second temps, nous avons introduites notre première variable indépendante (Objectifs d'expatriation de l'employé) et, enfin, dans un dernier temps, nous avons ajouté la deuxième variable indépendante (Support organisationnel perçu) afin de vérifier la capacité de cette dernière à expliquer l'importance accordée aux pratiques de mobilité après le contrôle par les caractéristiques individuelles et par les objectifs d'expatriation.

4.3.1. Importance accordée aux pratiques visant la rémunération

Notre première régression visait à expliquer l'importance accordée aux pratiques de mobilité visant la rémunération (tableau XVI). Les variables de contrôle introduites dans une première étape, n'expliquent que 2% de la variance de l'importance accordée à ce type de pratique ($\Delta R^2_{aj}=0,020$). Parmi celles-ci, notons l'influence de la durée des affectations internationales préalables qui s'avère de nature explicative ($\beta=0,308^{**}$). En effet, les

répondants qui ont effectué une affectation internationale, accordent plus d'importance aux pratiques de mobilité visant la rémunération.

Dans la seconde étape de notre régression, nous remarquons que plusieurs objectifs d'expatriation expliqueraient l'importance accordée aux pratiques visant la rémunération. L'introduction des dimensions de la variable "Objectifs d'expatriation de l'employé" permet d'expliquer au moins 9,1% de la variance ($\Delta R^2_{aj}=0,091$). Un de ces objectifs est relié de façon négative à l'importance accordée aux pratiques visant la rémunération. En effet, lorsque les personnes interrogées voient dans l'expatriation le moyen de vivre une expérience à l'étranger, elles accordent moins d'importance aux pratiques visant la rémunération ($\beta=-0,291^*$). Par contre, si elles ont pour objectif d'obtenir des avantages ou si elles entrevoient la possibilité d'avoir une expérience internationale, alors elles accordent plus d'importance à ces pratiques ($\beta=0,236^*$ et $\beta=0,228^*$).

L'introduction, dans une troisième étape, du support organisationnel perçu permet d'expliquer au moins 3,1% de la variance ($R^2_{aj}=0,031$). Le support organisationnel perçu explique significativement l'importance accordée aux pratiques de rémunération ($\beta=0,203^*$). Contrairement à nos attentes, les répondants percevant un certain support de la part de leur organisation accordent plus d'importance aux pratiques visant la rémunération. Au total, notre modèle explique au moins 14,2% de la variance des pratiques visant la rémunération ($R^2_{aj}=0,142$).

Tableau XVI: Régression hiérarchique de l'Importance accordée aux Pratiques visant la rémunération

	Importance accordée aux pratiques visant la rémunération		
	Étape 1	Étape 2	Étape 3
Variables de contrôles			
Sexe (a)	-0,150	-0,051	-0,038
Age	-0,104	-0,001	0,029
Présence d'un conjoint	0,015	0,037	0,071
Nombre d'enfants	-0,040	-0,021	-0,051
Nombre d'expérience préalable	-0,125	-0,065	-0,070
Durée des affectations en mois	0,308**	0,266*	0,295*
Probabilité d'une expatriation	-0,117	-0,063	-0,122
Variables indépendantes relatives aux objectifs			
Opportunité de vivre une expérience à l'étranger		-0,291**	-0,252*
Opportunité d'obtenir des avantages		0,236*	0,228*
Opportunité d'avoir une carrière à long terme		0,079	0,106
Opportunité d'avoir une expérience internationale		0,240*	0,217*
Opportunité d'améliorer sa situation actuelle		-0,123	-0,120
Variable indépendante relative au support organisationnel perçu			
Support organisationnel perçu			0,203*
ΔR^2 aj.	0,020	0,091	0,031
R^2 aj.	0,020	0,111	0,142
F	1,315*	2,118**	2,373***
Niveau de significativité *** p \leq 0,001 ** p \leq 0,01 * p \leq 0,1 (a) F=1/M=0			

4.3.2. Importance accordée aux Pratiques visant la famille

Le tableau XVII rapporte les résultats de notre deuxième analyse de régression dans laquelle les pratiques de mobilité visant le soutien à la famille sont la variable dépendante. L'ensemble des variables de contrôle explique au moins 9,7% de la variance. Certaines de nos variables de contrôle expliquent de façon significative l'importance accordée à aux pratiques visant le soutien à la famille. Tout d'abord, l'âge du répondant est relié négativement à cette dimension. Plus le répondant est âgé, moins il accorde d'importance à ces pratiques ($\beta=-0,278^*$). Cependant, ce lien significatif ne subsiste pas dans les étapes suivantes. En revanche, le nombre d'enfants reste une variable

significative dans les trois étapes ($\beta=0,308^{**}$) pour expliquer l'importance accordée aux pratiques visant le soutien la famille.

Dans les étapes deux et trois, le sexe apparaît comme une variable explicative significative ($\beta=0,197^*$ et $\beta=0,199^*$). Les femmes accordent plus d'importance aux pratiques destinées à la famille lorsque les objectifs de l'expatriation sont pris en compte.

Dans la seconde étape de notre régression, nous constatons que les objectifs d'expatriation expliquent au moins 3,8% de la variance des pratiques visant le soutien à la famille ($\Delta R^2_{aj}=0,038$). Nous remarquons également que seul un objectif explique l'importance accordée aux pratiques visant le soutien à la famille. En effet, les répondants qui voient l'expatriation comme l'opportunité d'avoir une expérience internationale accordent plus d'importance à ce type de pratiques ($\beta=0,203^*$).

Nous constatons que ces liens demeurent significatifs même dans notre troisième étape, après avoir ajouté la variable "Support organisationnel perçu". Notons que l'introduction du support organisationnel réduit la capacité d'explication de notre modèle ($\Delta R^2_{aj}=-0,007$) et donc n'apporte aucune explication quant à l'importance accordée aux pratiques visant le soutien à la famille. Au terme des trois étapes, notre modèle explique au moins 12,8% de la variance ($R^2_{aj}=0,128$).

Tableau XVII: Régression hiérarchique de l'Importance accordée aux Pratiques visant le soutien à la famille

	Importance accordée aux pratiques visant le soutien à la famille		
	Étape 1	Étape 2	Étape 3
Variables de contrôles			
Sexe (a)	0,111	0,194*	0,196*
Age	-0,278**	-0,152	-0,145
Présence d'un conjoint	0,011	0,052	0,059
Nombre d'enfants	0,308**	0,315**	0,308**
Nombre d'expérience préalable	-0,075	-0,039	-0,04
Durée des affectations	0,154	0,152	0,158
Probabilité d'une expatriation	-0,097	-0,079	-0,091
Variables indépendantes relatives aux objectifs			
Opportunité de vivre une expérience à l'étranger		-0,085	-0,077
Opportunité d'obtenir des avantages		0,14	0,138
Opportunité d'avoir une carrière à long terme		0,164	0,169
Opportunité d'avoir une expérience internationale		0,203*	0,199*
Opportunité d'améliorer sa situation actuelle		-0,087	-0,086
Variable indépendante relative au support organisationnel perçu			
Support organisationnel perçu			0,043
ΔR^2 aj.	0,097	0,038	-0,007
R^2 aj.	0,097	0,135	0,128
F	2,669*	2,416**	2,227*
Niveau de significativité *** p≤0,001 ** p≤0,01 * p≤0,1 (a) F=1/M=0			

4.3.3. Importance accordée aux pratiques visant l'adaptation au pays d'accueil

Cette troisième régression permet de montrer l'influence des variables indépendantes et de contrôle sur l'importance accordée aux pratiques de mobilité visant l'adaptation au pays d'accueil (tableau XVIII).

Dans la première étape de notre régression, nous constatons que l'ensemble des variables de contrôle expliquent au moins 8,9% ($R^2_{aj.}=0,089$) de la variance. Seule une de nos variables de contrôle explique de façon significative l'importance accordée aux pratiques visant l'adaptation au pays d'accueil, il s'agit du nombre d'enfants. En effet, plus les répondants ont d'enfants, plus ils accordent de l'importance aux pratiques visant l'adaptation au pays d'accueil.

Parmi les dimensions de notre variable indépendante, seul l'objectif "Opportunité de vivre une expérience à l'étranger" explique l'importance aux pratiques visant l'adaptation au pays d'accueil ($\beta=0,204^*$). Donc les répondants pour qui l'expatriation représente l'opportunité de vivre une expérience à l'étranger accordent plus d'importance aux pratiques visant l'adaptation au pays d'accueil.

Dans la troisième étape de notre régression, nous constatons que les liens établis lors des étapes précédentes demeurent significatifs après avoir ajouté la variable "Support organisationnel perçu". Toutefois, l'introduction de cette variable réduit la capacité d'explication de notre modèle ($\Delta R^2_{aj}=-0,001$). Cela signifie que la perception du support organisationnel ne joue aucun rôle quant à l'importance accordée aux pratiques visant l'adaptation au pays d'accueil. Au terme des trois étapes, notre modèle explique au moins 10,7% de la variance ($R^2_{aj}=0,107$).

Tableau XVIII: Régression hiérarchique de l'importance accordée aux Pratiques visant l'adaptation au pays d'accueil

	Importance accordée aux pratiques visant l'adaptation au pays d'accueil		
	Étape 1	Étape 2	Étape 3
Variables de contrôles			
Sexe (a)	0,109	0,132	0,137
Age	-0,156	-0,140	-0,125
Présence d'un conjoint	0,075	0,123	0,139
Nombre d'enfants	0,241*	0,259*	0,245*
Nombre d'expérience préalable	-0,167	-0,170	-0,172
Durée des affectations	0,028	0,107	0,120
Probabilité d'une expatriation	-0,102	-0,121	-0,149
Variables indépendantes relatives aux objectifs			
Opportunité de vivre une expérience à l'étranger		-0,125	-0,108
Opportunité d'obtenir des avantages		-0,016	-0,019
Opportunité d'avoir une carrière à long terme		0,073	0,086
Opportunité d'avoir une expérience internationale		0,204*	0,195*
Opportunité d'améliorer sa situation actuelle		0,136	0,139
Variable indépendante relative au support organisationnel perçu			
Support organisationnel perçu			0,092
ΔR^2 aj.	0,089	0,019	-0,001
R^2 aj.	0,089	0,108	0,107
F	2,512*	2,098*	2,004*
Niveau de significativité *** $p \leq 0,001$ ** $p \leq 0,01$ * $p \leq 0,1$ (a) $F=1/M=0$			

4.3.4. Importance accordée aux pratiques visant le développement d'une carrière internationale

Enfin, notre dernière régression vise à expliquer l'importance accordée aux pratiques de mobilité visant le développement d'une carrière internationale comme variable dépendante (tableau XIX). L'ensemble des variables de contrôle explique au moins 13,5% de la variance ($R^2_{aj}=0,135$). Les variables sexe, âge et nombre des affectations internationales préalables en mois sont de nature explicative. Les hommes accordent plus d'importance à ces pratiques que les femmes ($\beta=-0,347^{***}$). Les jeunes accordent plus d'importance à ce type de pratiques ($\beta=-0,307^{**}$) et les employés ayant déjà accepté au moins une expatriation accordent moins d'importance à ce type de pratiques ($\beta=-0,178^*$).

Toutefois, ces liens ne demeurent pas significatifs lors des étapes suivantes. La variable de contrôle "Probabilité d'une expatriation" apparaît seulement lors de la deuxième étape comme significative. En effet, plus les répondants jugent probable de se voir offrir une expatriation, plus ils accordent de l'importance aux pratiques visant le développement d'une carrière internationale. Toutefois, ce lien disparaît à la troisième étape lors de l'introduction du support organisationnel.

Quant aux dimensions mesurant les objectifs d'expatriation de l'employé, elles expliquent très bien notre variance. Quatre de nos cinq dimensions ont un lien explicatif avec l'importance accordée aux pratiques visant le développement d'une carrière internationale. En effet, l'objectif "Opportunité de vivre une expérience à l'étranger" a un lien négatif avec cette dimension de notre variable dépendante ($\beta = -0,048^*$). Les répondants dont l'objectif est de vivre une expérience à l'étranger accordent moins d'importance à ce type de pratique que les autres. Par contre, grâce au tableau ci-dessous, nous pouvons constater que les dimensions "Opportunité d'obtenir des avantages", "Opportunité d'avoir une carrière à long terme" et "Opportunité d'améliorer sa situation actuelle" sont non seulement liées à l'importance accordée aux pratiques visant le développement d'une carrière internationale, mais qu'elles sont aussi très significatives ($p \leq 0,001$). Les employés qui accordent de l'importance à ces objectifs accordent une grande importance aux pratiques visant le développement d'une carrière internationale ($\beta = 0,501^{***}$; $\beta = 0,304^{***}$ et $\beta = 0,429^{***}$). Tous ces liens explicatifs avec la variable indépendante demeurent significatifs même après l'intégration dans notre modèle de la variable "Support organisationnel perçu par l'employé".

Notons que l'ajout de la deuxième variable indépendante "Support organisationnel", n'affecte en rien l'explication de l'importance accordée aux pratiques de mobilité. Il faut toutefois souligner que les variables de contrôle et les objectifs d'expatriation parviennent à expliquer au moins 94,4% de la

variance ($\Delta R^2_{aj}=0,944$), soit un pourcentage très élevé. Il faut noter que même si le logiciel SPSS ne détecte pas de problème de multicolinéarité entre les variables introduites dans le modèle, la forte corrélation de certaines d'entre elles explique ce fort pourcentage.

Tableau XIX: Régression hiérarchique de l'importance accordée aux pratiques visant le développement d'une carrière internationale

	Importance accordée aux pratiques visant le développement d'une carrière internationale		
	Étape 1	Étape 2	Étape 3
Variables de contrôles			
Sexe (a)	-0,347***	-0,004	-0,004
Age	-0,307**	-0,028	-0,027
Présence d'un conjoint	-0,119	0,001	0,003
Nombre d'enfants	-0,004	0,006	0,004
Nombre d'expérience préalable	-0,178	-0,023	-0,023
Durée des affectations	0,093	-0,024	-0,023
Probabilité d'une expatriation	0,083	0,042*	0,039
Variables indépendantes relatives aux objectifs			
Opportunité de vivre une expérience à l'étranger		-0,048*	-0,046*
Opportunité d'obtenir des avantages		0,501***	0,500***
Opportunité d'avoir une carrière à long terme		0,304***	0,306***
Opportunité d'avoir une expérience internationale		-0,031	-0,032
Opportunité d'améliorer sa situation actuelle		0,429***	0,429***
Variable indépendante relative au support organisationnel perçu			
Support organisationnel perçu			0,011
ΔR^2_{aj} .	0,135	0,809	0,000
R^2_{aj} .	0,135	0,944	0,944
F	3,434**	154,695***	141,609***
Niveau de significativité *** $p \leq 0,001$ ** $p \leq 0,01$ * $p \leq 0,1$ (a) $F=1/M=0$			

Chapitre 5 : Discussion

Dans ce chapitre, nous présenterons une discussion basée sur les résultats de nos analyses statistiques. Dans un premier temps, nous vérifierons si nous pouvons, à la suite des résultats de notre étude, confirmer ou infirmer nos hypothèses de départ. Dans un second temps, nous dégagerons les faits saillants de nos résultats. Nous traiterons ensuite de la contribution de cette étude à la gestion des programmes de mobilité. Finalement, nous exposerons les limites de cette étude et les pistes de recherche pour le futur.

5.1. Résultats hypothèses par hypothèses

Dans cette section, nous passerons en revue nos hypothèses de départ afin de voir si nos analyses nous permettent de confirmer ou d'infirmer celles-ci. Rappelons que nous avons formulé deux hypothèses générales.

5.1.1. Première hypothèse générale

Notre première hypothèse générale affirmait que l'importance accordée aux pratiques de mobilité varie en fonction des objectifs de l'expatriation.

HG1: L'importance accordée aux pratiques de mobilité varie en fonction des objectifs de l'expatriation.

Les résultats des corrélations et des régressions ont montré que, selon leurs objectifs, les répondants accordaient une importance différente aux différents types de pratiques de mobilité. Nous pouvons dire que cette première hypothèse est confirmée. De celle-ci découlaient des sous-hypothèses qui précisaient les liens entre les variables. Lors de la construction de notre modèle, nous en avons formulé trois.

SH1 : L'employé dont l'objectif d'expatriation est d'obtenir un meilleur salaire accordera plus d'importance aux pratiques de mobilité visant la rémunération.

Cette sous-hypothèse est issue de la littérature (Miller et Cheng, 1978 ; Parker, 2001). "Obtenir un meilleur salaire" fait partie de la dimension "Obtenir des avantages". Lors des analyses bivariées, nous avons pu établir un lien significatif entre l'importance accordée aux pratiques visant la rémunération et l'objectif d'expatriation "Obtenir des avantages". Ensuite, les analyses multivariées ont mis en évidence un lien explicatif entre les variables "Obtenir des avantages" et l'importance accordée aux pratiques visant la rémunération. Cette hypothèse est donc confirmée par notre analyse.

SH2 : L'employé dont l'objectif d'expatriation est de découvrir une autre culture accordera plus d'importance aux pratiques de mobilité visant l'adaptation.

Cette sous-hypothèse est également issue de la littérature (Brewster, 1997). L'objectif d'expatriation "découvrir une autre culture" fait partie de la dimension "Vivre une expérience à l'étranger". Au cours de nos analyses, nous n'avons pas pu établir de lien entre les deux variables donc nous ne pouvons pas confirmer cette sous-hypothèse.

SH3 : L'employé dont l'objectif d'expatriation est d'obtenir un meilleur emploi à l'étranger accordera plus d'importance aux pratiques de mobilité visant le développement de carrière.

Nous avons formulé cette sous-hypothèse en nous basant sur la littérature (Noe et Barber, 1993 ; Noe, Steffy et Barber, 1988), mais nos analyses factorielles ont déterminé que l'objectif "Obtenir un meilleur emploi à l'étranger" fait partie de la dimension "Obtenir des avantages". Nos analyses

bivariées et multivariées ne nous ont pas permis d'identifier à proprement parler de lien entre cette dimension et les pratiques de mobilité visant le développement de carrière. Par ailleurs nous pouvons confirmer que le fait d'obtenir des avantages pouvait expliquer la plus grande importance accordée aux pratiques visant le développement de carrière.

5.1.2. Deuxième hypothèse générale

Dans notre modèle d'analyse, nous avons intégré une deuxième variable dépendante : le support organisationnel perçu. L'hypothèse générale associée à cette variable est la suivante :

HG2 : Le support organisationnel perçu réduit l'importance accordée aux pratiques de mobilité internationale.

Quant à l'influence du support organisationnel sur l'importance accordée aux pratiques de mobilité, les résultats obtenus nous permettent d'infirmer cette hypothèse selon laquelle la perception d'un certain support organisationnel par les employés réduit l'importance qu'ils accordent aux pratiques de mobilité (Forster, 1992; Guzzo et al., 1994).

En effet, même si les analyses bivariées ont montré un lien positif entre cette variable et les pratiques visant la rémunération ainsi que celles visant le soutien à la famille, le sens des relations allaient à l'encontre du sens établi dans notre hypothèse de recherche. Nous pouvons constater, à partir de ces résultats, que les employés qui se sentent soutenus par leurs organisations accordent tout de même de l'importance à ces deux types de pratiques. De plus, les régressions ont confirmé le sens de la relation et ont permis d'établir un lien explicatif positif entre le support organisationnel et l'importance accordée aux pratiques visant la rémunération.

5.2. Faits saillants

Afin de clarifier les résultats de notre étude et de les comparer avec la littérature, nous dégagerons dans cette section les faits saillants de nos analyses. Pour cela, nous traiterons, dans un premier temps, de l'importance accordée aux pratiques de mobilité en fonction des profils individuels, puis de l'importance accordée aux pratiques de mobilité en fonction des objectifs. Enfin, nous examinerons le rôle du support organisationnel.

5.2.1. Importance accordée aux pratiques de mobilité en fonction des profils des individus

Dans notre recherche, nous avons choisi de mettre les caractéristiques individuelles comme variables de contrôle. En effet, la littérature traitant de l'expatriation a montré que non seulement les caractéristiques individuelles ont une influence sur la décision d'accepter une affectation internationale mais qu'elles jouent aussi sur l'importance accordée aux pratiques de mobilité. Dans notre étude, plusieurs de ces déterminants individuels influencent l'importance accordée aux pratiques de mobilité; c'est le cas du sexe, de l'âge, du niveau de responsabilité familiale et de l'expérience préalable.

Notre première variable de contrôle est le sexe. La question de la différence de sexe dans l'expatriation a été largement développée dans la littérature. Même si elle suscite la discussion sur le fait qu'une femme est moins ou autant prête à accepter une affectation internationale, beaucoup d'études ont montré que les femmes et les hommes n'ont pas la même vision de l'expatriation et des pratiques de mobilité (Adler, 1994 et Saba et Haines, 1999). Nos résultats s'inscrivent dans la même lignée que ces études, car ils montrent que non seulement les femmes n'accordent pas d'importance aux mêmes pratiques de mobilité que les hommes, mais ils permettent aussi de préciser à quels types de pratiques elles accordent le plus d'importance – celles visant le soutien à la famille – et les pratiques auxquelles elles attachent moins

d'importance – celles visant le développement d'une carrière internationale. Nous pouvons donc dire que les femmes n'accordent pas de l'importance aux mêmes pratiques de mobilité que les hommes. Alors que ces derniers accordent plus d'importance aux pratiques visant leur carrière, les femmes leurs préfèrent les pratiques visant le soutien à la famille.

La deuxième caractéristique individuelle qui nous a permis d'établir des liens avec l'importance accordée aux pratiques de mobilité est l'âge. Les résultats de nos corrélations montrent que les jeunes accordent plus d'importance aux pratiques visant la rémunération, le soutien à la famille et le développement d'une carrière internationale. Ces résultats ont été confirmés en partie par nos régressions hiérarchiques qui ont montré que les jeunes accordaient plus d'importance aux pratiques visant la famille et le développement de carrière. La littérature existante sur le sujet est largement divisée sur la question de l'acceptation et nous n'avons pas trouvé d'étude confrontant l'âge aux pratiques de mobilité. Il ressort de ces résultats une certaine cohérence, car les besoins d'un employé varient en fonction de l'âge de celui-ci. En effet, les besoins d'un employé en début de carrière ne sont pas les mêmes que ceux d'un employé, dont la carrière est déjà développée; il est donc logique que les jeunes en début de carrière accordent plus d'importance aux pratiques visant le développement de leur carrière que les plus âgés. Il en va de même pour les pratiques visant le soutien à la famille. Les plus jeunes sont plus enclins à avoir une famille et surtout de jeunes enfants. L'adaptation des enfants à un nouvel environnement est une source d'inquiétude chez les parents. Les pratiques visant le soutien à la famille leur permet donc d'être rassurés (Baruch, Steele et Quantrill, 2002; Haines et Saba, 1999).

La situation familiale de l'employé est également une caractéristique individuelle qui influence l'importance accordée aux pratiques de mobilité. Celle-ci peut-être établie à partir de la présence d'un conjoint et du nombre d'enfants. La littérature a clairement établi le rôle primordial de ces deux déterminants

dans l'acceptation d'une affectation internationale (Noe et Barber, 1993) et leur influence sur l'importance accordée aux pratiques de mobilité. Dans notre analyse, l'influence du conjoint ne ressort que dans nos corrélations. En effet, nous avons établi un lien entre la présence d'un conjoint et l'importance accordées aux pratiques visant le soutien à la famille. Les employés ayant un conjoint accorderaient plus d'importance à ce type de pratiques, mais cela n'est pas apparu dans nos régressions. Pourtant, certaines pratiques visant le soutien à la famille sont directement destinées à venir en aide au conjoint lors de l'expatriation. De plus, dans la littérature, plusieurs études ont montré que les employés avec conjoint accordaient plus d'importance aux pratiques de support au conjoint, mais aussi aux primes financières (Haines et Saba, 1999). Nous n'avons pas pu, dans nos analyses, établir ce dernier lien.

Quand à la présence des enfants, elle a été, elle aussi, étudiée dans la littérature. Selon plusieurs auteurs, ils sont un frein dans l'acceptation d'une expatriation (Brett et Stroh, 1995; Wan, Hui et Tiang, 2003 et Flynn, 1996). Dans nos analyses, les répondants avec des enfants accordent plus d'importance aux pratiques visant le soutien à la famille et celles visant l'adaptation. Ces résultats ne sont pas surprenants, car la littérature nous l'avait prédit. En effet, l'adaptation des enfants est, pour les parents, une source d'inquiétude lors d'une expatriation; il est donc normal qu'ils accordent plus d'importance aux pratiques visant la famille puisque la majorité des pratiques de ce type sont destinées aux enfants (Baruch, Steele et Quantrill, 2002; Haines et Saba, 1999). Quand aux pratiques visant l'adaptation, Cavusgil (1992) affirme qu'elles permettent de réduire les incertitudes créées par l'expatriation, et encore plus quand les enfants sont inclus dans le programme de préparation interculturelle.

La dernière caractéristique individuelle qui ressort de nos analyses est l'expérience internationale préalable. D'après la littérature, celle-ci influence positivement l'acceptation, mais elle joue également un rôle dans l'importance accordée aux pratiques de mobilité (Borstorff, Harris, Field et Giles, 1997 ;

Haines et Saba, 1999). Dans nos analyses, nous avons scindé cette caractéristique en deux variables : le nombre d'affectations internationales déjà effectuées et la durée de ces affectations. Les résultats de nos corrélations nous ont permis de conclure que les personnes ayant déjà effectué une ou plusieurs expatriations accordent moins d'importance aux pratiques visant l'adaptation au pays d'accueil, mais que celles qui ont effectué de longues expatriations accordent plus d'importance aux pratiques visant la rémunération. Ce dernier résultat a été confirmé par nos régressions hiérarchiques. Ces résultats constituent une contribution intéressante, car nous n'avons pas trouvé dans la littérature d'étude similaire à la nôtre. En effet, les répondants qui sont déjà partis en expatriation savent à quoi s'attendre et considèrent que, ayant déjà eu à s'adapter à un pays d'accueil auparavant, ils sauront le refaire. Quand aux pratiques de rémunération, nous pouvons aussi penser qu'ils connaissent déjà le coût d'une expatriation, et donc qu'ils accordent plus l'importance aux pratiques visant la rémunération.

Les déterminants individuels que nous avons inclus dans notre modèle permettent d'expliquer seulement en partie l'importance accordée aux pratiques de mobilité. Les pourcentages d'explication de la variance diffèrent selon le type de pratique, c'est-à-dire entre 2% pour les pratiques visant la rémunération et 13,5% pour celles visant le développement d'une carrière internationale. Toutefois, nos variables de contrôle n'expliquent pas toujours plus la variance que les objectifs d'expatriation. En effet, lors de nos régressions hiérarchiques nous avons vu que les objectifs d'expatriation expliquent mieux l'importance accordée aux pratiques visant la rémunération. Donc même si les caractéristiques individuelles permettent d'expliquer l'importance accordée aux pratiques de mobilité, cette dernière varie également en fonction des objectifs d'expatriation de l'employé.

5.2.2. Importance accordée aux pratiques de mobilité en fonction des objectifs d'expatriation

Les objectifs d'expatriation de l'employé constituaient, dans notre modèle, la variable indépendante. Nos résultats montrent que l'importance accordée aux différents types de pratiques de mobilité varie selon les objectifs d'expatriation que visent les employés à travers l'acceptation d'une affectation internationale. Dans cette section, après avoir rappelé les résultats de nos analyses pour chacun des objectifs, nous les confronterons à la littérature existante.

Tout d'abord, il peut exister une multitude d'objectifs d'expatriation. Un regroupement par catégories de ces derniers est donc nécessaire pour une meilleure analyse. Il n'existe pas, dans la littérature, de consensus autour d'une classification des objectifs d'expatriation; toutefois en faisant la synthèse des articles abordant le sujet, nous pouvons regrouper les objectifs d'expatriation en trois grandes catégories : les employés peuvent voir l'expatriation comme une opportunité financière, une opportunité de développement de carrière ou une opportunité de développement personnel. Dans notre étude, l'analyse factorielle nous a permis de dégager cinq objectifs d'expatriation basés sur neuf indicateurs recensés dans les écrits. Ces cinq objectifs d'expatriation sont les suivants : l'opportunité d'avoir une expérience internationale, celle d'obtenir des avantages, celle de vivre une expérience à l'étranger, celle d'avoir une carrière à long terme et celle d'améliorer sa situation actuelle.

La littérature comparant l'importance accordée aux pratiques de mobilité selon les objectifs est plutôt conceptuelle et rarement empirique. Nous allons tenter de faire un rapprochement entre nos résultats et ceux des études que nous avons examinées.

L'objectif d'expatriation "Opportunité de vivre une expérience à l'étranger" semble être le plus souvent poursuivi par nos répondants. Les résultats des régressions hiérarchiques montrent que les employés ayant cet objectif

accordent moins d'importance aux pratiques visant la rémunération et à celles visant le développement d'une carrière internationale. Ces résultats sont partiellement confirmés par la littérature. Dans celle-ci, cet objectif peut être classé sous la catégorie "Opportunité de développement personnel". Une étude menée par Boies et Rothstein (2002) a montré, elle aussi, que les personnes voyant en l'expatriation l'opportunité de voyager sont peu sensibles aux incitatifs financiers. Par contre, il est surprenant que ces employés n'accordent pas plus d'importance aux pratiques visant l'adaptation locale, car celles-ci jouent un rôle important dans l'ajustement de l'expatrié (Anderson, 2003) et les employés qui veulent découvrir une nouvelle culture ou vivre dans un nouvel environnement auraient tout intérêt à miser sur les pratiques pouvant les y aider de façon efficace, soit celles visant l'adaptation au pays d'accueil. En effet, nous pouvons supposer que les employés dont l'objectif est de vivre une expérience à l'étranger partent avec un certain esprit d'aventure. Ils ont alors besoin de moins d'encadrement et, par conséquent, accordent moins d'importance aux pratiques de mobilité en général.

L'objectif d'expatriation "opportunité d'obtenir des avantages" est le deuxième objectif qui semble être le plus souvent poursuivi par nos répondants. Cet objectif est lié à trois types de pratiques : celles visant le soutien à la famille, visant la rémunération et celles visant le développement d'une carrière internationale. Nos régressions nous permettent d'associer l'objectif d'expatriation "opportunité d'obtenir des avantages" à l'importance accordée aux pratiques visant la rémunération et le développement d'une carrière internationale. En effet, les employés qui voient l'expatriation comme une opportunité d'obtenir des avantages accordent plus d'importance aux pratiques visant la rémunération et le développement d'une carrière internationale. Ces résultats ne sont pas surprenants car cet objectif d'expatriation a deux facettes : avoir un meilleur emploi et voir son salaire augmenter. L'objectif d'expatriation "opportunité d'obtenir des avantages" a été largement traité dans la littérature et celle-ci corrobore nos résultats. En effet, les employés qui veulent obtenir des

avantages verront les pratiques visant la rémunération comme un incitatif à accepter l'affectation (Colie, 1978 et Parker, 2001). Accepter une expatriation afin d'obtenir un meilleur emploi est un moyen de développer sa carrière et le fait que l'employé accorde de l'importance aux pratiques visant le développement d'une carrière internationale s'inscrit dans une même logique (Baruch, Steele et Quantrill, 2002; Haines et Saba, 2002 et Mignonac, 2002).

L'"opportunité d'avoir une expérience internationale" est l'objectif d'expatriation associé à l'importance accordée à un plus grand nombre de pratiques. Nos corrélations montrent qu'il n'est lié qu'aux pratiques visant le développement d'une carrière. En effet, les répondants dont l'objectif est d'entreprendre une carrière dans un pays étranger accordent plus d'importance aux pratiques de ce type. Nos régressions ont montré que trois types de pratiques sont associés à l'objectif d'expatriation "opportunité d'avoir une expérience internationale" : il s'agit des pratiques visant la rémunération, le soutien à la famille et l'adaptation au pays d'accueil. Les employés partageant cet objectif accordent plus d'importance aux pratiques visant la rémunération, la famille et l'adaptation au pays d'accueil. La littérature ne mentionne aucun lien entre cet objectif et les pratiques de mobilité. Toutefois, Boies et Rothstein (2002) expliquent que ce sont les employés dont la carrière stagne ou plafonne qui voient en l'expatriation l'opportunité d'avoir une expérience internationale. Cela explique pourquoi ils accordent de l'importance aux pratiques visant le développement d'une carrière internationale : l'expatriation leur permettra de faire progresser leur carrière. Si leur objectif est d'avoir une carrière dans un pays étranger, ils savent qu'ils ont tout intérêt à s'adapter rapidement. Ils accordent donc de l'importance non seulement aux pratiques visant l'adaptation, mais aussi à celles de soutien à la famille pour qu'elle s'intègre rapidement. Ils savent aussi que s'établir dans un autre pays entraîne de nombreux coûts et qu'ils auront besoin d'une certaine assistance financière. Ils accorderont donc plus d'importance aux pratiques visant la rémunération. Ce lien n'ayant jamais été étudié auparavant, il s'agit là d'une des contributions de notre recherche.

L'"Opportunité d'avoir une carrière à long terme" est l'objectif d'expatriation qui semble être associé à l'importance accordée à un plus grand nombre de pratiques. Nos corrélations ont montré que les personnes ayant cet objectif accordent de l'importance à tous les types de pratiques. Par contre, les régressions hiérarchiques ne confirment que l'importance accordée aux pratiques visant le développement d'une carrière internationale. En considérant les résultats obtenus dans de précédentes études, ce résultat n'est pas surprenant (Haines et Saba, 1999). Dans notre étude l'objectif d'expatriation "opportunité d'avoir une carrière à long terme" était basé sur un seul indicateur : avoir de l'avancement au retour de son expatriation. Cet objectif est largement développé dans la littérature. Il est l'objectif de employés qui voient en l'expatriation le moyen de faire avancer leur carrière (Baruch, Steele et Quantrill, 2002; Haines et Saba, 1999 ; Mignonac, 2002). Les pratiques visant le développement d'une carrière internationale permettent de tenir l'employé informé des enjeux stratégiques de l'expatriation pour son organisation mais aussi pour lui-même. L'importance accordée aux pratiques visant le développement d'une carrière internationale s'accorde parfaitement à l'objectif d'expatriation "Opportunité d'avoir une carrière à long terme".

Enfin, l'objectif d'expatriation l'"Opportunité d'améliorer sa situation actuelle" semble être le moins souvent poursuivi par nos répondants. En effet, il s'agit de l'objectif qui a été jugé comme le moins important par les répondants. Nos résultats montrent que les employés qui voient l'expatriation comme une opportunité d'améliorer leur situation actuelle accordent plus d'importance aux pratiques visant le développement d'une carrière internationale. Rappelons que cet objectif d'expatriation était basé sur un seul indicateur : Vivre le prestige d'une affectation internationale. L'objectif d'expatriation l'"Opportunité d'améliorer sa situation actuelle" semble correspondre à une vieille vision de l'expatriation. En effet, avant que la mondialisation ne s'accélère, les organisations avaient recours à l'expatriation pour récompenser l'employé (Rancourt, 2004) et celui-ci partait avec de gros avantages monétaires.

Aujourd'hui, l'affectation internationale a perdu de son prestige mais a gagné en importance stratégique. Les entreprises emploient des expatriés, car cela sert leurs stratégies d'affaires. Mais les anciens expatriés rentrent également dans leur pays d'origine avec de nouvelles compétences très utiles aux entreprises ouvertes sur l'étranger (Mignonac, 2002). En effet, pour évoluer dans un contexte international, une entreprise a besoin d'employés ayant une expérience internationale. Ce changement de stratégie de l'organisation pousse l'employé à voir l'expatriation non plus comme une récompense ou une punition mais comme une opportunité de voir sa carrière évoluer (Brewster, 1997; Baruch et al., 2002). Les résultats de notre étude apparaissent donc comme conformes à cette nouvelle vision. Les employés qui considèrent l'expatriation comme une étape dans leur carrière veulent un soutien de l'organisation en matière de pratiques visant le développement d'une carrière internationale.

Dans notre modèle, ce sont les objectifs d'expatriation qui expliquent mieux l'importance accordée aux pratiques visant la rémunération et celles visant le développement d'une carrière internationale. En effet, les objectifs d'expatriation expliquent 8,09% de la variance pour les pratiques visant le développement de carrière et 9,1% pour les pratiques visant la rémunération. Par contre, ce sont les caractéristiques individuelles qui sont le plus susceptibles d'expliquer le plus les pratiques visant le soutien à la famille et celles visant l'adaptation au pays d'accueil. En effet, les objectifs d'expatriation n'expliquent que 3,8% et 1,9% de la variance. Pour ces deux types de pratiques, c'est le profil de l'employé qui explique le mieux l'importance accordée aux pratiques. Toutefois, ces résultats confirment la validité de notre modèle d'analyse et sont donc très importants pour une entreprise qui veut optimiser son programme de mobilité.

5.2.3. Importance accordée aux pratiques de mobilité en fonction du support organisationnel perçu

Le rôle du support organisationnel perçu est très peu développé par rapport à l'importance accordée aux pratiques de mobilité dans la littérature. En effet, les recherches sur le sujet sont rares et non empiriques. L'originalité de notre recherche réside dans l'intégration, dans notre modèle, du support organisationnel perçu. Toutefois, selon la littérature, la perception d'un certain soutien de la part de son organisation est très importante pour l'employé. Elle favoriserait l'acceptation d'une affectation internationale (Borstorff et al., 1997). C'est pourquoi nous avons voulu anticiper son influence sur l'importance accordée aux pratiques et vérifier si la perception d'un fort support organisationnel pouvait palier à l'importance accordée aux pratiques. En fait, nos résultats montrent plutôt le contraire.

Dans nos régressions, l'intégration du "support organisationnel perçu" n'a pas toujours servi l'explication du modèle. Il n'y a que dans la régression concernant les pratiques visant la rémunération que cette variable a permis d'augmenter le pourcentage de la variance expliquée de 3,1% de notre modèle. Par contre, la régression traitant l'importance accordée aux pratiques visant le développement d'une carrière internationale montre que l'introduction du "support organisationnel perçu" n'ajoute aucune explication et donc n'améliore pas le modèle. Quant aux régressions concernant les pratiques visant le soutien à la famille et celles visant l'adaptation locale, le support organisationnel réduit l'explication du modèle.

Grâce à nos analyses, nous avons pu établir des liens entre le "support organisationnel perçu" et l'importance accordée à deux types de pratiques de mobilité. Ainsi les résultats des corrélations montrent que les employés qui perçoivent un certain soutien de leur organisation accordent plus d'importance aux pratiques visant le soutien à la famille ainsi qu'à celles visant la

rémunération. Ce dernier résultat a été confirmé également par nos régressions hiérarchiques.

Les résultats que nous avons obtenus vont à l'encontre de notre hypothèse qui stipulait que la perception d'un support organisationnel réduirait l'importance accordée aux pratiques. En fait, nos résultats montrent plutôt le contraire. Malgré la contradiction et après réflexion, ces résultats ne sont peut-être pas si surprenants. Les pratiques visant la rémunération portent sur le salaire, les primes, les allocations, ce sont des pratiques très objectives et précises souvent exprimées en chiffres. Elles doivent donc être clairement établies dès le départ. Il apparaît donc comme légitime qu'un employé, même s'il perçoit un certain soutien de la part de son organisation, accordera quand même une importance aux pratiques visant la rémunération.

Nous pouvons tirer la même conclusion pour les pratiques visant la famille. Celles-ci regroupent des pratiques comme une compensation de la perte de salaire du conjoint, le financement des études des enfants. Ces pratiques ont elles aussi un caractère pécuniaire. Il est donc logique qu'un employé qui perçoit un certain support organisationnel accorde de l'importance à ce type de pratique.

Après tout le support organisationnel est une perception plutôt générale. Un employé qui a confiance dans son organisation pour l'aider en cas de problème attachera logiquement moins d'importance aux pratiques visant l'adaptation ou le développement d'une carrière internationale. En effet, l'employé peut faire confiance à son organisation pour les questions de carrière, de support logistique, de formation mais pas nécessairement sur des mesures qui affectent directement ses revenus et donc son niveau de vie ainsi celui de sa famille. Percevoir un plus fort support organisationnel ne palie pas à l'importance accordée aux pratiques de mobilité qui ont une incidence financière.

5.3. Implications pour la gestion des programmes de mobilité

Dans la section précédente, nous avons vu que cette étude apporte de nouveaux résultats mais confirme aussi une vision déjà développée dans la littérature. Nous pouvons donc en tirer quelques conclusions quant aux implications au niveau de la gestion de la mobilité.

Depuis l'accélération de la mondialisation, les organisations comme les employés ont une nouvelle vision de l'expatriation. Celle-ci est devenue pour les organisations un véritable enjeu car en plus d'avoir besoin d'employés expatriés, ces derniers jouent aussi un rôle stratégique dans les activités de l'organisation. En effet, si avant on envoyait à l'étranger un employé pour le récompenser, aujourd'hui son assignation à l'étranger sert la stratégie d'affaire de l'entreprise. Les entreprises ont donc besoin d'employés de qualité prêts à partir.

Les employés ont eux aussi leur propre vision de l'expatriation et celle-ci peut différer d'un employé à un autre. En effet, en acceptant une expatriation, l'employé a plusieurs objectifs comme voyager, faire avancer sa carrière et il existe une certaine hiérarchie entre ces objectifs.

Des études ont montré que les employés sont prêts à accepter une affectation internationale, mais sous certaines conditions. De plus, de nombreux auteurs, comme Varner et Palmer (2002), préconisent un programme de mobilité plus adapté aux besoins de l'employé et les résultats de notre étude peuvent permettre aux gestionnaires de mieux connaître les attentes de leurs éventuels candidats.

Dans notre étude, nous avons clairement établi un lien entre les objectifs et l'importance accordée aux pratiques de mobilité. Nos résultats nous permettent de mieux comprendre quels peuvent être les objectifs des employés dans l'expatriation et les besoins en matière de pratiques qui en découlent. En

effet, notre étude a montré que, selon les différents objectifs, le candidat attache plus d'importance à certains types de pratique.

Cela peut alors avoir plusieurs conséquences pour l'organisation. Un programme mieux adapté permet de faciliter l'acceptation de ses bons candidats, de garantir plus de chances de succès de la mission et surtout peut engendrer pour l'organisation des économies. En effet, nous avons vu que les programmes d'expatriation sont très coûteux pour l'entreprise et, dans le contexte de rationalisation des coûts où nous nous trouvons aujourd'hui, les entreprises tentent par différents moyens de baisser les coûts de l'expatriation.

Connaître les pratiques qui sont les plus déterminantes dans la décision de l'employé en fonction des objectifs de celui-ci permet de remettre les pratiques les plus demandées en perspective. En effet, grâce à nos résultats, nous pouvons voir que même si les déterminants individuels jouent un rôle dans l'importance accordée aux différentes pratiques de mobilité les objectifs d'expatriation expliquent plus l'importance accordée aux pratiques de mobilité. Planifier les pratiques en fonction des objectifs peut permettre aux gestionnaires de mettre l'emphase sur un certain type de pratique et d'économiser sur les pratiques jugées moins importantes.

Nos résultats montrent aussi que le support organisationnel est un élément non négligeable dans l'importance accordée aux pratiques de mobilité. Il peut en effet, pallier à certaines mesures comme celles concernant l'adaptation au pays d'accueil et le développement de carrière. En effet, ces pratiques peuvent être incluses dans le contrat psychologique. Elles peuvent s'apparenter à des attentes informelles de l'employé. Toutefois, le support a certaines limites. En effet, même si il existe un fort support de l'organisation les pratiques visant la rémunération et le soutien à la famille doivent être clairement détaillées.

5.4. Limites de l'étude

L'originalité de notre recherche réside dans le fait que nous avons étudié l'importance accordée aux pratiques de mobilité en fonction des objectifs de l'employé, mais aussi en fonction du support organisationnel perçu. Comme toute recherche empirique, notre étude a certaines limites.

Notre première limite est la sous-représentation des femmes. En effet, elles ne représentent que 33% de notre échantillon. Cela est dû au fait que la proportion d'hommes parmi les diplômés de MBA est plus importante que celle des femmes. La sous-représentation des femmes dans notre échantillon reflète donc cette réalité.

La taille de notre échantillon peut aussi représenter une limite à la généralisation de nos résultats. Toutefois, il est important de rappeler que cet échantillon est très diversifié. En effet, les répondants sont issus de classes d'âge différentes, de types d'organisation différents et travaillent dans des domaines différents. Cette diversité permet d'étendre nos résultats.

De plus, le fait que notre étude porte sur un échantillon de diplômés d'une même université canadienne nous place dans un contexte exclusivement canadien, ce qui peut gêner la généralisation.

Notre étude intervient dans le cadre de l'acceptation d'une expatriation internationale et de ses déterminants. Nous avons demandé aux répondants quels éléments pourraient influencer leur décision d'accepter l'expatriation, avant même que leur organisation ne la leur propose et alors même qu'elle n'est encore pour eux qu'une notion abstraite. Toutefois, le contrôle par la probabilité de se voir offrir une affectation internationale nous a permis d'atténuer ce problème.

Seulement une faible proportion de répondants ont déjà, au cours de leur carrière, accepté une expatriation. Donc, la majorité de ces répondants n'ont jamais vécu une expatriation. Nous pouvons donc supposer qu'ils ne mesurent pas, ou pas entièrement, le défi que représente l'expatriation. Toutefois, en tant que diplômés de MBA, les répondants ont acquis au cours de leurs études une certaine compréhension de la gestion internationale. Nous pouvons donc supposer que, sans avoir pleinement conscience de ce que représente une expatriation internationale, ils peuvent appréhender celle-ci de façon réaliste.

Conclusion

Contributions de notre étude

Dans le contexte actuel de concurrence internationale, l'expatriation revêt une importance stratégique pour de nombreux employeurs. Il est donc primordial qu'ils puissent inciter leurs employés à accepter une assignation internationale par le biais de pratiques de mobilité adaptées. Notre étude présente des résultats permettant de mieux connaître les attentes des employés. En effet, notre étude montre que l'importance accordée aux pratiques de mobilité peut varier en fonction des objectifs d'expatriation de l'employé. Elle montre également que certains types pratiques de mobilité sont alors plus intéressants à mettre en place pour les employeurs, car certaines d'entre elles sont associées à plusieurs objectifs. Par exemple les pratiques visant le développement d'une carrière internationale sont associées à presque l'ensemble des objectifs d'expatriation que nous avons identifiés. De plus, il ressort de notre étude que le support organisationnel perçu est important, mais qu'il ne palie pas l'importance accordée à certains types de pratiques de mobilité particulièrement celles ayant une incidence pécuniaire.

Pistes de recherches futures

La mobilité internationale est un champ d'étude en constante évolution et les pistes pour de futures recherches sont nombreuses. Notre recherche étant l'une des premières traitant de l'importance accordée aux pratiques de mobilité en fonction des objectifs, les résultats que nous avons obtenus devront être confirmés par d'autres études.

Les recherches futures sur les objectifs et les pratiques devraient tester le modèle sur un échantillon d'employés qui ont déjà effectué une affectation internationale. En effet, ayant déjà accepté une expatriation, ils pourront dire exactement quels objectifs ils avaient et à quelles pratiques ils ont attaché plus d'importance lorsqu'ils ont accepté. L'affectation internationale n'est plus alors potentielle mais bien réelle.

Bibliographie

Adler, Nancy. 1986. Do MBAs want international Careers? *International journal of intercultural relations*, vol.10, p227-330.

Adler Nancy. 1994. Women do not want international careers: And other myths about international management. *Organizational dynamics*, vol.13, n°2, p.66-79.

Andreason Aaron W. 2003. Expatriate adjustment to foreign assignments. *International Journal of Commerce & Management*. Indiana: 2003, vol.13, n°1, p.42.

Aryee Samuel, Yue Wah Chay, Juniper et Chew. 1996. An investigation of willingness of Managerial employees to expatriate assignment. *Journal of organizational behaviour*, vol.17, p.267-283.

Ashamalla, Maali H. 1998. International human resource management practices: The challenge of expatriation. *Competitiveness Review*, vol. 8, n°2, p.54.

Baruch Yehuda, D.J. Steele et G.A. Quantrill. 2002. Management of expatriation and repatriation for novice global player. *International Journal of Manpower*, vol.23, n°7, p.659-671.

Baruch Yehuda et Yochanan Altman. 2002. Expatriation and repatriation in MNCs: A taxonomy. *Human Resource Management*, vol.41, n°2, p.239-259.

Blake Peter A. 2002. The challenges of designing benefit packages for globally mobile employees. *Employment Relations Today*. Hoboken: Autumn 2002, vol.29, n°3, p.49.

Boies Kathleen et Mitchell G. Rothstein. 2002. Managers' interest in international assignments: the role of work and career satisfaction. *International Journal of Intercultural Relations*, vol.26, p.233.

Borstorff P.C., Harris S.G., Field H.S et Giles, W.F. 1997. Who'll go? A review of factors associated with employee willingness to work overseas. *Human resource Planning*, vol.73, n°3, p.29-40.

Brett Jeanne M., Linda K. Stroh et Anne H.Reilly. 1993. Pulling up roots in the 1990s : Who's willing to relocate ? *Journal of Organizational Behavior*, vol.14, n°1, p.49-60.

Brett Jeanne M. et Linda K. Stroh. 1995. Willingness to relocate internationally. *Human Resource Management*, vol.34, n°3, p.405.

Brewster, Chris. 1997. International HRM: Beyond expatriation. *Human Resource Management Journal*. vol.7, n^o.3, p.31.

Caligiuri Paula et Jean M. Phillips. 2003. An application of self-assessment realistic job previews to expatriate assignments. *International journal of Human resource Management*, vol.14, p.1102-1116.

Cavusgil Tamer, Yavas Ugur et Sandy Bykowicz. 1992. Preparing Executives for Overseas Assignments. *Management Decision*. London: 1992, vol.30, n^o.1, p.54.

Cerdin, Jean-Luc, Sylvie Saint-Onge et Xavier Savigny. 2000. La rémunération des expatriés : défis et pratiques de gestion. Les rémunérations. Jean-Marie Parette et Patrice Roussel. Série Vuibert, Paris 2000.

Cerdin Jean-Luc 2002. L'expatriation. Deuxième édition. Paris : Éditions d'organisation, 320 pages.

Colie H. Cris.1978. The effect of job transfer on employees and their families.

Conway, Michael A. 1987. Manage Expatriate Expenses for Capital Returns. *Personnel Journal*, vol. 66, n^o.7, p.66.

Derr, B.C. et Oddou 1991. Are US Multinationals adequately preparing future american leaders for global competition? *International Journal of Human Resource Management*, vol.10, n^o.1, p.1-9.

Dupuis M.J. 2004. La famille de l'employé, un frein à la mobilité internationale ? Mémoire de maîtrise, École de relation industrielle, Université de Montréal.

Fadel John J et Mark Petti. 1997. International HR policy basics. *Workforce: Global Workforce*. p.29.

Flynn Gillian. 1996. Heck no - we won't go! *Personnel Journal* : Mars 1996. p.37.

Forster, Nick. 1992. International managers and mobile families: the professional and personal dynamics of Trans-national career pathing and mobility in the 1990s. *The International Journal of Human Resource Management*, vol.3, n^o.3, p.605-623.

Gregersen, H.B et J.S Blake. 1990. A multifaceted approach to expatriate retention in international assignments. *Group and Organization Studies*, vol.15, p.461-485.

Gilbert, Jacqueline A et Thomas Li-Ping Tang. 1998. An examination of organisational trust antecedents. *Public personnel Management*, vol.27, n^o.3, p.321-338.

Glanz Lyn, Roger Williams et Ludwig Hoeksema. 2001. Sensemaking in expatriation - A theoretical basis. *Thunderbird International Business Review*. New York: Jan/Feb 2001, vol.43, n°1, p.101.

Gould Sam et Larry E Penley. 1986. A study of the correlates of the willingness to relocate. *Academy of Management Journal (pre-1986)*. Briarcliff Manor: Jun 1985, vol.28, n°2, p.472.

Guzzo, Richard, Katherine A. Noonman et Elfrat Elron. 1994. Expatriate managers and psychological contract. *Journal of applied psychology*, vol.79, n°4, p.617-626.

Haines III, Victor Y Tania Saba. 1999. Understanding reactions to international mobility policies and practices. *HR. Human Resource Planning*, vol.22(3), p.40.

Haines III, Victor Y. et Tania Saba. 1999. International mobility policies and practices: are there gender differences in importance ratings? *Career Development International*, vol.4, n°4, p.206.

Harvey Michael. 1995. The impact of dual-career families on international relocations. *Human Resource Management Review*, vol.5, n°3, p.223.

Latta, Geoffrey. 1999. Expatriate policy and practice: A ten-year comparison of Trends. *Compensation and benefits Review*. vol.31, n°4, p.35.

Lazarova Mila et Paula Caligiuri. 2000. Retaining repatriates: the role of organizational support practices. *Journal of world business*, vol.34, n°4, p.389-401.

Lee H W. 2005. The Factors Influencing Expatriates. *Journal of American Academy of Business*, vol.6, n°2, p.273.

Lowe Kevin B., Meredith Downes et K. Galen Kroeck. 1999. The impact of gender and localisation on the willingness to accept overseas assignments. *The International Journal of Human Resource Management*. April 1999.

Mayer Roger C., James H.Davis et David Shoorman. 1995. An integrative model of organizational trust. *The academy of management review*, vol.20, n°3, p.709-734.

Mignonac, Karim. 2002. Understanding willingness to accept domestic relocation: The example of French managers. *Career Development International*. Bradford: 2002, vol.7, n°6/7, p.359.

Miller Edwin L. et Joseph L.C. Cheng. 1978. A closer look at the decision to accept an overseas position.

Noe Raymond, Alison E. Barber. 1993. Willingness to accept mobility opportunities: Destination makes a difference: Summary. *Journal of Organizational Behavior* (1986-1998). Chichester: Mar 1993, vol.14, n°2, p.159.

Noe Raymond A., Steffy, Brian D. et Barber, Alison E. 1988. An investigation of the factors influencing employees' will. *Personnel Psychology*. Durham: Autumn 1988. vol.41, n°3, p.559.

Parker Gary. 2001. Developing expatriate remuneration packages. *Employee Benefits Journal*, vol.26, n°2, p.3.

PricewaterhouseCoopers, Human Ressources consulting. 2002. International assignments. *Global Policy and Pratique*. Key trends 2002.

Purik V. et Tania Saba. 1998. Selecting and Developing the global vs the expatriate manager: A review of the state-of-the Art. *Human Resource Planning*, vol.21(4), p.40.

Rancourt K. 2004. Les différences entre les hommes et les femmes gestionnaires quant à l'intention d'accepter une affectation internationale. Mémoire de maîtrise, École de relation industrielle, Université de Montréal.

Rhoades L. et R. Eisenberger. 2002. Perceived organizational support: A review of literature. *Journal of Applied Psychology*, vol.87(4), p.698.

Riusala Kimmo et Vesa Suutari. 2000. Expatriation and careers: perspectives of expatriates and spouses. *Career Development International*, vol.5, no.2, p.81.

Rousseau M.D. 1989. Psychological and implied contracts in organizations. *Employee rights and responsibilities journal*, vol.2, p.121-139.

Rushing Kristine et Brian H Kleiner. 2003. New developments in executive relocation practices. *Management Research News*. vol. 26, Iss. 2-4, p.12.

Saba, Tania et Rodney Chua. 1999. Une carrière a l'international : Difficultés d'adaptation et pratiques. *Psychologie du travail et des organisations*, vol.5, n°1-2.

Saba, Tania et Rodney Chua. 1999. Gérer la mobilité internationale: problèmes de rapatriement et efficacité des pratiques de gestion. *Management International*, vol.3, n°2, p.57-68.

Saba, Tania et René Doucet. 2002. La gestion des ressources humaines à l'international. *Gestion*, vol.27, n°1, p.31.

Saba, Tania et Victor Haines. 2002. Des cadres prêts à accepter une affectation internationale: une question de profil ou de pratiques incitatives? *Gestion*, vol.27, n°1, p.33.

Saba, Tania et Guylaine Vallée. 2000. Gérer la mobilité internationale: des aspects juridiques à ne pas ignorer. *Gestion - Revue internationale de gestion*, vol.25, no.2, p. 23-31.

Sappinen, Jukka. 1993. Expatriate adjustment on foreign assignment. *European Business Review*. n°93, Iss. 5, p.3.

Selmer, Jan. 2004. Expatriates' hesitation and the localization of Western business operations in China. *The International Journal of Human Resource Management*. London: Sep 2004, vol.15, Iss.6, p.1094.

Selmer, Jan. 2002. Practice make perfect? International experience and expatriate adjustment. *Management International Review*, vol.42.

Selmer, Jan. 1998. Expatriation: corporate policy, personal intentions and international adjustment. *The International Journal of Human Resource Management*. London: Déc 1998, p.997.

Selmer Jan et Alicia S.M. Leung. 2003. Expatriate career intention of women on foreign assignments and their adjustment. *Journal of managerial psychology*, vol.8, n°3.

Stahl Günter K., Edwin L. Miller et Rosalie L. Tung. 2002. Toward the boundaryless career: a closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment. *Journal of World Business*, vol.37, n°3, Autumn 2002, p.216.

Solomon Charlene. 1995. Global Compensation: Learn the ABCs. *Personnel Journal*, vol.74, n°7, p.70.

Solomon, Charlene. 1996. Learn 7 ways HR can facilitate the move. *Personnel Journal*, vol.75, n°3, p.84.

Tan, H. et C.Tan. 2000. Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organisation. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, vol.126, n°2, p.241-253.

Thiétart, R.A. et coll. *Méthodes de recherche en management*. Paris :Dunod, 1999.

Van Pelt Peter et Wolniansky, Natalia. 1990. The High Cost of Expatriation. *Management Review*, vol.79, n°7, p.40.

Varner Iris I et Teresa M. Palmer. 2002. Successful expatriation and organizational strategies. *Review of Business*. vol.23, n^o.2, p.8-11.

Wan David, Tak Kee Hui et Linda Tiang. 2003. Factors affecting Singaporeans' acceptance of international postings. *Personnel Review*. Farnborough: 2003. vol.32, n^o.6, p.711.

Yan Aimin, Guorong Zhu et Douglas T. Hall. 2002. International assignments for career building: A model of agency relationships and psychological contracts. *Academy of Management Review*, 27, n^o.3, p.373-391.