

Université de Montréal

**L'INFLUENCE DE LA STRATÉGIE INTERNATIONALE DES
MULTINATIONALES SUR LEURS PROGRAMMES DE MOBILITÉ
INTERNATIONALE**

Par

Esther Fernandez

**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 es sciences en relations industrielles**

Décembre, 2009

Copyright, Esther Fernandez, 2009

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

*L'influence de la stratégie internationale des multinationales sur leurs programmes
de mobilité internationale*

présenté par
Esther Fernandez

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Gregor Murray
Président-rapporteur

Tania Saba
Directrice de Recherche

Mélanie Laroche
Membre du jury

Table des matières

Liste des tableaux	vii
Liste des figures	ix
Liste d'annexes	x
Remerciements	xii
Introduction	1
Chapitre 1: Revue de littérature	5
<i>1.1 Les PMI</i>	5
1.1.1 L'évolution historique des PMI	6
1.1.2 L'utilité des PMI	9
1.1.3 Une réflexion sur l'importance de l'efficacité des PMI	10
1.1.4 La définition d'un PMI	10
1.1.4.1 La définition des formes de mobilité internationale	10
1.1.4.2 Les composantes d'un PMI	14
<i>1.2 Les aspects stratégiques de la mobilité internationale</i>	17
1.2.1 Les stratégies internationales	17
1.2.2 Les approches stratégiques en GRH	20
1.2.3 L'incidence de la stratégie internationale sur les PMI	22
1.2.3.1 Le modèle de Kidger (2002)	23
1.2.3.2 Le modèle de Baruch et Altman (2002)	25
1.2.3.3 Le modèle de Caligiuri et Colakoglu (2007)	28
1.2.4 Les autres facteurs qui influencent les PMI	32
Chapitre 2: Problématique, modèle et question de recherche	34
<i>2.1 La problématique</i>	34
<i>2.2 Les objectifs et l'intérêt de la recherche</i>	37
<i>2.3 Le modèle de recherche</i>	37
2.3.1 La variable dépendante	38

2.3.2	Les variables indépendantes.....	39
2.3.3	Les variables intervenantes.....	41
2.4	<i>La question et les propositions de recherche</i>	43
2.4.1	La question de recherche.....	43
2.4.2	Les propositions de recherche.....	45
2.4.2.1	La proposition 1.....	46
2.4.2.2	La proposition 2.....	47
2.4.2.3	La proposition 3.....	48
2.4.2.4	La proposition 4.....	49
2.4.2.5	La proposition 5.....	50
Chapitre 3:	LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	52
3.1	<i>L'échantillonnage</i>	52
3.1.1	Le choix de l'échantillon.....	52
3.1.2	Le profil des interviewés.....	53
3.2	<i>L'opérationnalisation du modèle de recherche</i>	53
3.2.1	Les Indicateurs pour mesurer la variable indépendante «stratégie internationale».....	53
3.2.2	Les indicateurs pour mesurer la variable indépendante «approche en GIRH».....	56
3.2.3	Les indicateurs pour mesurer la variable dépendante «composantes des PMI».....	59
3.2.4	Les indicateurs pour mesurer les variables intervenantes «facteurs endogènes» et «facteurs exogènes».....	63
3.3	<i>L'instrument de mesure</i>	64
3.3.1	Les entretiens semi-dirigés.....	65
3.3.2	Les sources documentaires.....	66
3.4	<i>La méthodologie d'analyse</i>	66
Chapitre 4:	LES RÉSULTATS	68
4.1	<i>La présentation des résultats par entreprise</i>	68
4.1.1	L'entreprise A.....	69
4.1.1.1	Le profil d'entreprise.....	69
4.1.1.2	La stratégie internationale et l'approche en GIRH.....	70
4.1.1.3	Le PMI.....	72
4.1.1.4	L'incidence sur nos propositions.....	75

4.1.2	L'entreprise B.....	75
4.1.2.1	Le profil d'entreprise	75
4.1.2.2	La stratégie internationale et l'approche en GIRH.....	75
4.1.2.3	Le PMI.....	78
4.1.2.4	L'incidence sur nos propositions	80
4.1.3	L'entreprise C.....	81
4.1.3.1	Le profil d'entreprise	81
4.1.3.2	La stratégie internationale et l'approche en GIRH.....	81
4.1.3.3	Le PMI.....	83
4.1.3.4	L'incidence sur nos propositions	86
4.1.4	L'entreprise D	86
4.1.4.1	Le profil d'entreprise	86
4.1.4.2	La stratégie internationale et l'approche en GIRH.....	87
4.1.4.3	Le PMI.....	89
4.1.4.4	L'incidence sur nos propositions	91
4.1.5	L'entreprise E.....	92
4.1.5.1	Le profil d'entreprise	92
4.1.5.2	La stratégie internationale et l'approche en GIRH.....	92
4.1.5.3	Le PMI.....	94
4.1.5.4	L'incidence sur nos propositions	97
4.1.6	L'entreprise F	97
4.1.6.1	Le profil d'entreprise	97
4.1.6.2	La stratégie internationale et l'approche en GIRH.....	98
4.1.6.3	Le PMI.....	100
4.1.6.4	L'incidence sur nos propositions	102
4.1.7	L'entreprise G	103
4.1.7.1	Le profil d'entreprise	103
4.1.7.2	La stratégie internationale et l'approche en GIRH.....	104
4.1.7.3	Le PMI.....	105
4.1.7.4	L'incidence sur nos propositions	109
4.1.8	L'entreprise H	109
4.1.8.1	Le profil d'entreprise	109
4.1.8.2	La stratégie internationale et l'approche en GIRH.....	110
4.1.8.3	Le PMI.....	111

4.1.8.4	L'incidence sur nos propositions	115
4.1.9	L'entreprise I	116
4.1.9.1	Le profil d'entreprise	116
4.1.9.2	La stratégie internationale et l'approche en GIRH.....	116
4.1.9.3	Le PMI.....	118
4.1.9.4	L'incidence sur nos propositions	121
Chapitre 5:	LA DISCUSSION	123
5.1	<i>Les résultats par propositions.....</i>	<i>123</i>
5.2	<i>Les principaux constats.....</i>	<i>129</i>
5.3	<i>L'apport et les limites de notre recherche</i>	<i>138</i>
5.4	<i>La conclusion.....</i>	<i>140</i>
	BIBLIOGRAPHIE.....	143
	ANNEXES.....	158

Liste des tableaux

Figure 1 Modèle conceptuel.....	38
Tableau 2.1 Les dimensions et les composantes du concept «PMI».....	39
Tableau 2.2 Les dimensions et les composantes du concept «stratégie internationale»	40
Tableau 2.3 Les dimensions et les composantes du concept «approche en GIRH».....	41
Tableau 2.4 Les dimensions et les composantes des concepts «facteurs exogènes» et «facteurs endogènes»	42
Tableau 3.1 Les indicateurs pour mesurer la stratégie «transnationale».....	54
Tableau 3.2 Les indicateurs pour mesurer la stratégie «méganationale»	54
Tableau 3.3 Les indicateurs pour mesurer la stratégie «multidomestique».....	55
Tableau 3.4 Les indicateurs pour mesurer la stratégie «internationale»	56
Tableau 3.5 Les indicateurs pour mesurer l’approche de GIRH «ethnocentrique»	57
Tableau 3.6 Les indicateurs pour mesurer l’approche de GIRH «polycentrique»	57
Tableau 3.7 Les indicateurs pour mesurer l’approche de GIRH «géocentrique».....	58
Tableau 3.8 Les indicateurs pour mesurer le programme «global»	59
Tableau 3.9 Les indicateurs pour mesurer le programme «émissaire».....	60
Tableau 3.10 Les indicateurs pour mesurer le programme «périphérique».....	61
Tableau 3.11 Les indicateurs pour mesurer le programme «professionnel»	62
Tableau 3.12 Les indicateurs pour mesurer le programme «contingent».....	63

Tableau 3.13 Les indicateurs pour mesurer les facteurs endogènes et exogènes	64
Tableau 4.1 La synthèse des principaux résultats de l'analyse	122
Tableau 5.1 La synthèse de la vérification des propositions de recherche	128

Liste des figures

Figure 1 Modèle conceptuel.....	38
--	-----------

Liste d'annexes

Annexe 1 Grille d'entrevue.....	158
Annexe 2 Caractéristiques de la stratégie internationale de l'entreprise A.....	161
Annexe 3 Caractéristiques de l'approche en GIRH de l'entreprise A.....	162
Annexe 4 Caractéristiques du PMI de l'entreprise A	163
Annexe 5 Caractéristiques de la stratégie internationale de l'entreprise B	165
Annexe 6 Caractéristiques de l'approche en GIRH de l'entreprise B.....	166
Annexe 7 Caractéristiques du PMI de l'entreprise B	167
Annexe 8 Caractéristiques de la stratégie internationale de l'entreprise C	169
Annexe 9 Caractéristiques de l'approche en GIRH de l'entreprise C.....	170
Annexe 10 Caractéristiques du PMI de l'entreprise C	171
Annexe 11 Caractéristiques de la stratégie internationale de l'entreprise D.....	173
Annexe 12 Caractéristiques de l'approche en GIRH de l'entreprise D.....	174
Annexe 13 Caractéristiques du PMI de l'entreprise D	175
Annexe 14 Caractéristiques de la stratégie internationale de l'entreprise E	177
Annexe 15 Caractéristiques de l'approche en GIRH de l'entreprise E.....	179
Annexe 16 Caractéristiques du PMI de l'entreprise E	180
Annexe 17 Caractéristiques de la stratégie internationale de l'entreprise F	182
Annexe 18 Caractéristiques de l'approche en GIRH de l'entreprise F.....	183
Annexe 19 Caractéristiques du PMI de l'entreprise F.....	184

Annexe 20	Caractéristiques de la stratégie internationale de l'entreprise G.....	186
Annexe 21	Caractéristiques de l'approche en GIRH de l'entreprise G	187
Annexe 22	Caractéristiques du PMI de l'entreprise G.....	188
Annexe 23	Caractéristiques de la stratégie internationale de l'entreprise H.....	190
Annexe 24	Caractéristiques de l'approche en GIRH de l'entreprise H	191
Annexe 25	Caractéristiques du PMI de l'entreprise H.....	192
Annexe 26	Caractéristiques de la stratégie internationale de l'entreprise I	194
Annexe 27	Caractéristiques de l'approche en GIRH de l'entreprise I.....	195
Annexe 28	Caractéristiques du PMI de l'entreprise I.....	196

Remerciements

Je tiens à remercier madame Tania Saba d'avoir accepté de diriger mon projet de recherche et de m'avoir soutenu tout au long du chemin jusqu'à la réalisation de ce mémoire. Ce fut pour moi un grand privilège de pouvoir compter sur son expérience et ses sages conseils.

Bien évidemment, la réalisation de ce mémoire n'aurait pas été possible sans la précieuse collaboration des professionnels de la gestion des ressources humaines que j'ai eu la chance de rencontrer lors de la collecte des données. Leur implication dans cette étude aura, je l'espère, contribué à l'enrichissement des connaissances en matière de gestion des ressources humaines.

Je tiens également à remercier les membres de mon jury, monsieur Gregor Murray et madame Mélanie Laroche, d'avoir contribué à améliorer la qualité de ce mémoire avec leurs justes commentaires et leurs sages réflexions.

Je ne me serais jamais lancée dans cette solitaire aventure sans le soutien inconditionnel de mon époux. Il ne m'a pas seulement prêté son support moral, mais il a également joué un important rôle d'éditeur et de critique linguistique. C'est à lui que je dédie ce mémoire.

Y gracias a mis padres, por apoyarme siempre con firmeza, y a pesar de la distancia, en todos y cada uno de mis proyectos...

Introduction

Le processus d'ouverture des économies nationales à un marché devenu planétaire constitue une des caractéristiques principales de ce phénomène qu'il est maintenant convenu d'appeler mondialisation. Elle a provoqué l'augmentation rapide de l'activité et de la compétition mondiales, faisant du même coup augmenter le nombre d'entreprises multinationales (EM) et leur influence et, par conséquent, la présence d'expatriés dans le monde.

L'expansion internationale des entreprises a en effet généralement été accompagnée d'une augmentation du nombre d'expatriés, ce qui a provoqué l'émergence d'un plus grand nombre de politiques de ressources humaines (RH) formelles et d'une importance accrue du rôle de la gestion internationale des ressources humaines (GIRH) comme source d'avantage compétitif dans les affaires internationales. C'est dans ce contexte de mondialisation, marqué par un rôle de plus en plus stratégique de la GIRH et par un plus grand recours à l'expatriation, que nous nous intéressons à la façon que les EM gèrent l'expatriation, par le biais des programmes de mobilité internationale (PMI).

La revue de la littérature sur la GIRH nous a permis de constater que, au cours des trois dernières décennies, l'expatriation a joué différents rôles pour les entreprises, s'adaptant à leurs besoins stratégiques et aux changements dans le marché international. L'expatriation a ainsi évolué, passant d'être un moyen de contrôle et de coordination des filiales à un outil de développement du leadership international et du transfert du savoir au sein des EM. Cette évolution de l'expatriation a été accompagnée d'une constante révision par les entreprises de leurs PMI. Ainsi, aux classiques affectations internationales à long et à court terme se sont ajoutées des formes alternatives de mobilité internationale plus adaptées à l'environnement hyper-dynamique dans lequel opèrent les EM (ex.: les équipes virtuelles internationales, les affectations rotatives,

etc.). Ces formes alternatives de mobilité internationale ont imposé de nouveaux rôles aux expatriés ainsi qu'une révision des politiques et des pratiques RH qui les gèrent.

Face à la grande variété de PMI utilisés par les EM, nous avons voulu nous attarder aux principaux critères qui guident les responsables de la GIRH dans le choix des différentes formes de mobilité internationale ainsi que des différentes politiques et pratiques RH pour les gérer. Les écrits dans le domaine de la GIRH nous apprennent que les entreprises font ces choix en considérant divers facteurs, tels que le stade d'internationalisation de l'entreprise, le type d'industrie dans laquelle elle œuvre, sa structure et sa stratégie (Welch, 1994). Cependant, parmi tous ces facteurs, une importance particulière est accordée à la stratégie internationale des entreprises (ex.: Kidger, 2002; Baruch et Altman, 2002; Caligiuri et Colakoglu, 2007). En fait, un grand nombre d'auteurs s'entendent sur l'importance pour les EM d'aligner leurs programmes de mobilité internationale sur leurs stratégies internationales comme moyen d'assurer le succès des affectations internationales et, par conséquent, l'implantation de leurs stratégies. Cependant, malgré ce consensus au niveau théorique, peu d'études empiriques ont examiné ce lien entre la stratégie internationale de l'EM et les formes de gestion de la mobilité internationale.

L'objectif général de notre recherche est donc d'identifier les facteurs déterminant la forme et le contenu des PMI. Plus précisément, nous cherchons à savoir, d'une part, si les EM tiennent vraiment compte de la stratégie internationale au moment d'adopter un certain type d'affectations internationales et de composantes des PMI. Et, d'autre part, si elles ne conçoivent pas plutôt les PMI en fonction d'autres facteurs, tels que les demandes des expatriés, les pénuries de candidats à l'expatriation ou les tendances dans leurs secteurs d'activité.

Pour y arriver, nous suivons une démarche hypothético-déductive qui consiste à valider empiriquement un modèle qui met l'accent sur l'influence des stratégies

internationales sur les pratiques de GIRH dans les EM. Notre démarche est la suivante. Premièrement, nous tentons d'identifier le type de stratégie internationale privilégiée par les entreprises visées par notre étude, ainsi que l'approche de la GIRH qu'elles favorisent. Deuxièmement, nous tentons d'identifier le type de PMI en place dans chaque entreprise à partir de l'analyse de leurs composantes (politiques et pratiques RH). Ces deux étapes nous permettent d'identifier les similitudes et les différences entre les PMI des entreprises en lien avec leurs stratégies internationales et leurs approches en GIRH respectives. Bien que l'objet principal de notre recherche soit d'observer l'influence de la stratégie internationale sur ces programmes, nous tentons également d'identifier d'autres caractéristiques de chaque entreprise (taille, stade d'internationalisation et pays d'origine) et de son environnement (caractéristiques de l'industrie) susceptibles d'influencer le choix de ces programmes. Cette démarche nous permet alors de déterminer si les EM qui adoptent des PMI similaires partagent une même orientation stratégique au niveau international ou plutôt d'autres caractéristiques.

Notre recherche exploratoire, de nature qualitative, est basée sur une enquête effectuée auprès des concepteurs des PMI (professionnels de la GRH) de neuf EM de diverses tailles faisant affaire au Canada et œuvrant dans des secteurs différents.

Notre mémoire de recherche se divise en cinq chapitres. Dans le premier chapitre, nous passons en revue la littérature s'intéressant à l'importance et à l'orientation stratégique des PMI. D'abord, nous traitons du contexte dans lequel ont évolué les PMI depuis les années 60. Ensuite, nous présentons les déterminants et approches explicatifs de l'adoption des PMI à partir des principaux cadres théoriques étudiés dans la littérature.

Dans le deuxième chapitre, nous abordons la problématique suscitée par notre revue de littérature ainsi que l'objectif et l'intérêt de notre recherche. Nous présentons par la suite notre modèle de recherche, décrivant les principales dimensions étudiées, les variables

clés et les relations présumées entre ces variables. Ce chapitre présente finalement notre question et nos propositions de recherche.

Dans le troisième chapitre, nous exposons notre méthodologie de recherche ainsi que l'opérationnalisation de notre modèle de recherche. Nous terminons ce chapitre avec la présentation de notre instrument de mesure et du plan d'analyse des données.

Dans le quatrième chapitre, nous présentons les résultats des analyses effectuées, par entreprise. Nous identifions ainsi la stratégie internationale, l'approche en GIRH et le type de PMI en place dans chaque entreprise. Nous traitons également de tout autre facteur susceptible d'influencer la façon dont ces entreprises gèrent la mobilité internationale.

Le cinquième chapitre est consacré à la discussion des résultats de recherche. Nous y présentons les résultats obtenus par rapport à chacune des propositions de même que nos principaux constats concernant l'influence relative de la stratégie internationale des EM sur leurs PMI comparativement à d'autres facteurs. Cette démarche nous permettra enfin de répondre à notre question de recherche. Nous concluons ce chapitre avec la présentation des principaux apports et limites de notre recherche.

Chapitre 1: Revue de littérature

Dans ce chapitre, nous passons en revue de la littérature notant l'importance et l'orientation stratégique des PMI. D'abord, nous traitons du contexte dans lequel ont évolué les PMI depuis les années 60. Ensuite, nous présentons les déterminants et approches explicatifs de l'adoption des PMI à partir des principaux cadres théoriques identifiés dans la littérature.

1.1 Les PMI

Dans cette section, nous étudions l'évolution historique des PMI. Cela nous permettra de mieux cerner leur utilité, d'identifier les principales raisons qui justifient le recours des EM à l'expatriation ainsi que de mieux comprendre l'importance de l'efficacité des PMI. Nous concluons cette section en définissant ce qu'est un PMI en présentant ses principales formes et composantes.

La mobilité internationale est un sujet de recherche dans le domaine de la GIRH depuis trois décennies. La gestion de la mobilité internationale et particulièrement l'expatriation, demeure un sujet d'actualité (Collings et Scullion, 2006; Lazarova, 2006). Cela s'explique par le fait que la mobilité internationale des employés constitue un moyen de plus en plus utilisé par les EM pour faire face aux défis de la mondialisation.

En effet, la mondialisation pose d'importants défis aux EM. Un de ceux-ci a trait à la volonté des entreprises de tirer partie des opportunités qu'offre l'ouverture de l'espace mondial par le biais de l'internationalisation de leurs activités. Le développement des activités à l'international représente en effet l'une des grandes avenues de croissance d'une entreprise (Hébert, 2002). Cette internationalisation des opérations présente toutefois un grand défi stratégique aux compagnies: il peut en effet s'avérer complexe et

difficile de développer les ressources et les compétences nécessaires pour supporter cette internationalisation. L'expatriation et le rapatriement constituent des outils essentiels permettant de répondre à ce défi stratégique (Baruch et Altman, 2002).

1.1.1 L'évolution historique des PMI

Nous distinguons quatre périodes dans l'évolution des PMI: les années 60-70, les années 80, les années 90 et le début du XXI^{ème} siècle.

Les années 60-70 ont été marquées par l'effervescence des EM et par leur plus grand pouvoir dans le monde. Durant ces décennies, les EM utilisaient des PMI faits «sur mesure», peu structurés, caractérisés par l'utilisation très ponctuelle des affectations internationales et visant principalement la gestion administrative des expatriés (ex.: relocalisation et rémunération) (Caligiuri et Colakoglu, 2007).

Edstrom et Galbraith (1977) ont été les premiers théoriciens à expliquer de façon théorique les motivations tactiques et stratégiques des EM qui choisissaient d'avoir recours à l'expatriation à cette époque. Du point de vue tactique, l'expatriation des employés du siège social vers les filiales visait principalement le transfert des connaissances techniques. À plusieurs égards, elle constituait un moyen de développement des compétences en gestion internationale des dirigeants ayant du potentiel. Du point de vue stratégique, les expatriés avaient comme rôle de changer ou de maintenir la structure ou les processus décisionnels de l'EM. L'expatriation jouait donc un rôle important dans le contrôle des filiales, reflétant ainsi une conception «ethnocentrique» de la gestion au sein des EM (Minbaeva et Michailova, 2004).

Les années 80 ont été marquées par l'importance grandissante de l'efficacité mondiale ainsi que par le développement et la diffusion des innovations à travers le monde comme sources importantes d'avantage compétitif pour les EM (Bartlett et Ghoshal, 1998). Ces

nouveaux défis ont amené les EM à adopter des stratégies internationales impliquant l'homogénéisation, la concentration et la coordination des activités opérationnelles à travers leurs filiales (Brake, 1999). L'homogénéisation et la concentration dans les stratégies internationales se présentaient aux EM comme des moyens pour réaliser plus facilement l'intégration internationale des opérations et profiter d'économies d'échelle à travers la centralisation de leur production (Taylor et al., 1996). Pour sa part, la coordination des activités opérationnelles à travers les frontières permettait aux EM de développer le degré de flexibilité, de compétitivité mondiale et d'apprentissage nécessaires à leur réussite sur le marché international (Béret et al., 2003). Dans ce contexte, la mobilité internationale est apparue comme un outil essentiel pour assurer le succès de telles stratégies.

Dans les années 90, on assiste à un plus grand recours à l'expatriation, laquelle devient de plus en plus stratégique. Elle n'est plus seulement utilisée comme un mécanisme de contrôle et de coordination. Elle est devenue un moyen favorisant le transfert de la culture organisationnelle et le savoir et facilitant la communication entre les filiales et le siège social (Minbaeva et Michailova, 2004). L'expatriation devient également un moyen pour les EM de faire face aux différences sociales, culturelles et politiques des pays dans lesquels elle opère.

Ainsi, on a pu souligner que la notion de mondialisation mettant l'emphase sur l'homogénéisation, propre aux années 80, a été remplacée, dans les années 90, par une notion qui met l'accent plutôt sur la différenciation, en d'autres mots, sur l'importance pour les EM d'apprendre à tirer profit des compétences présentes dans les différentes parties de la compagnie et de formaliser ces différences (Béret et al., 2003). C'est ce phénomène que décrit le concept de «transnationalisation» de Bartlett et Ghoshal (1998) que nous examinons plus loin. L'importance grandissante de la différenciation a favorisé une révision des pratiques de GIRH ainsi que l'émergence de structures de plus en plus formelles de coordination et de coopération entre les filiales et les sièges sociaux afin

d'exploiter la diversité au sein des EM. Dans ce contexte, la mobilité internationale se présente comme un mécanisme informel pour assurer la coopération et la coordination. Elle constitue également un outil pour attirer, développer et conserver les ressources humaines capables de réaliser efficacement des fonctions, tant au niveau domestique qu'au niveau international.

Le XXI^{ème} siècle a débuté avec des changements importants sur la scène du marché international. Ceux-ci entraînent des nouveaux enjeux pour la GIRH et imposent une révision des formes traditionnelles de mobilité internationale et des composantes des PMI (Collings et al., 2007). Les enjeux auxquels font face les EM dans leur GIRH sont nombreux: une plus grande demande de gestionnaires avec expérience internationale et une forte pénurie de ce type de gestionnaires; des nouvelles difficultés à recruter des expatriés et à les retenir; les changements dans les modes de dotation de personnel au niveau mondial (ex.: plus de couples avec deux carrières, pénurie de femmes candidates à l'expatriation et problèmes liés au rapatriement) et le changement dans les attitudes envers la carrière; les coûts élevés des affectations internationales; la croissance des marchés dans les pays émergents (Chine, Inde et pays de l'Europe de l'est) et la croissance du terrorisme mondial (Collings et al., 2007; Scullion et al., 2007). Face à cette nouvelle réalité, il semble que les EM ont commencé à réduire progressivement le nombre de leurs expatriés et à plutôt opter pour d'autres formes d'expatriation moins coûteuses, d'une plus courte durée et orientées plutôt vers les projets (ex.: les affectations internationales à court terme, les équipes internationales, les voyages d'affaires, les affectations rotationnelles et les équipes virtuelles) (Collings et al., 2007; Inkson et al., 1997; Suutari et Brewster, 2000; Bonache et al., 2007).

Cependant, malgré la réduction du nombre d'expatriés traditionnels et un plus grand recours à ces formes alternatives d'expatriation, il n'en demeure pas moins que la mobilité internationale continue d'offrir aux employés la possibilité de jouer des rôles cruciaux pour les EM (rôle stratégique, de développement et de spécialiste). De plus, le

recours à ces formes alternatives d'expatriation témoigne en fait de l'importance stratégique que la mobilité internationale a toujours pour les EM (Bonache et Zarraga-Oberty, 2008).

1.1.2 L'utilité des PMI

Comme nous l'avons expliqué en décrivant l'évolution historique du développement des PMI, les EM utilisent l'expatriation pour plusieurs raisons: 1) comme outil pour atteindre les objectifs de leurs stratégies internationales; 2) comme moyen pour développer le leadership international; 3) comme source de contrôle sur les filiales et de développement managérial; 4) comme moyen de transfert des connaissances et des «meilleures pratiques»; 5) comme moyen de développement de la carrière interne et externe de l'expatrié; 6) comme moyen de rétention des employés et de développement personnel; et 7) comme moyen pour l'expatrié d'acquérir une mentalité «globale» et de créer un réseau international de contacts (Stahl et Cerdin, 2004; Suutari et Brewster, 2000).

Dans les écrits plus récents sur la mobilité internationale, certains auteurs expriment l'avis que le développement de leaders internationaux est un des principaux objectifs de l'expatriation en ce début du XXI^{ème} siècle (ex.: Kohonen, 2005; Hébert, 2002; Pucik et Saba, 1998). Le développement du leadership international nous apparaît un enjeu particulièrement important pour les EM qui s'implantent notamment dans les pays émergents. Dans ces pays, les EM ont pour défi de réussir à équilibrer les importantes différences culturelles, sociales et économiques dans l'ensemble de l'organisation et à travers les filiales, et ce, afin de contrer le manque de dirigeants capables d'implanter la stratégie internationale de l'EM. Pour y arriver, les EM ont donc dû développer des PMI visant à recruter, former et retenir les dirigeants capables de comprendre la complexité et la diversité de ces marchés.

1.1.3 Une réflexion sur l'importance de l'efficacité des PMI

Peu importe le rôle que la mobilité internationale joue pour les EM, nous pouvons affirmer que ces dernières partagent un même objectif et défi, soit d'assurer l'efficacité de leurs PMI. En effet, la littérature nous a permis de constater que l'efficacité d'un PMI est essentielle, puisqu'elle se reflètera dans la performance de l'expatrié à l'étranger et dans le taux d'échec de l'expatriation (Welch, 1994). Or, le succès de l'expatriation est essentiel à l'implantation de la stratégie internationale d'une EM et constitue un moyen lui permettant d'augmenter sa performance (Stroh et Caligiuri, 1998; Carpenter, et al., 2001; Roth et al., 1991; Sambharya 1996; Stroth et Caligiuri, 1997). Ce constat a encouragé, dans les dernières années, la réalisation d'un grand nombre d'études s'intéressant aux conséquences d'une mauvaise planification et gestion des PMI et aux différents facteurs qui déterminent le succès ou l'échec de l'expatriation (satisfaction des expatriés, niveau d'adaptation personnelle, familiale, etc.) (ex.: Lee, 2007; Suutari et Brewster, 2000; Wang et Hinrichs, 2005; Varner et Palmer, 2002; Bolino et Feldman, 2000). La question de l'efficacité des PMI demeure donc un sujet d'actualité, tant pour les professionnels que pour les théoriciens de la GRH.

1.1.4 La définition d'un PMI

Après avoir présenté l'évolution historique de la mobilité internationale, il convient de définir les formes de mobilité internationale et d'identifier les principales composantes d'un PMI.

1.1.4.1 La définition des formes de mobilité internationale

La mobilité internationale réfère à la mutation professionnelle qu'implique une installation temporaire dans un autre pays que le pays d'origine. Ainsi, un PMI réfère à

toutes les pratiques et politiques qui gèrent le déplacement d'un employé (et de sa famille) vers une filiale et son retour au pays d'origine (O'Sullivan et al., 2002).

La mobilité internationale se présente sous diverses formes en fonction des rôles attribués aux expatriés. Rappelons que les rôles des expatriés peuvent être de nature à contrôler ou diriger les filiales; à véhiculer les valeurs et la culture organisationnelle; à gérer un problème technique; à développer les compétences et les connaissances des gestionnaires des filiales; ou à développer des compétences de leadership international (Saba et Chua, 1999).

Les principales formes de mobilité internationale utilisées par les EM sont: les affectations internationales à long terme; les affectations internationales à court terme; les voyages d'affaires; les équipes de travail internationales; et le rapatriement (Roberts et al., 1998; Minbaeva et Michailova, 2004; Suutari, 2002; Dowling et al., 1999; Oddou et al., 2000) .

L'affectation internationale à long terme consiste à muter un employé (et sa famille) à une autre unité de l'entreprise, hors du pays dans lequel il se trouve, pour une durée variant entre deux et cinq ans. L'affectation à long terme s'effectue selon trois directions: du siège social vers une filiale (expatriation), d'une filiale régionale vers une autre filiale régionale (régionalisation) et d'une filiale vers le siège social (impatriation) (Roberts et al., 1998). Ce type d'affectation représente un programme efficace pour développer le leadership international ainsi que pour contrôler les filiales et transférer des connaissances.

L'affectation internationale à court terme consiste à muter un employé (et à sa famille) à une autre unité de l'entreprise, hors du pays dans lequel il se trouve, pour une durée déterminée, normalement inférieure à un an (Minbaeva et Michailova, 2004). Ce type d'affectation permet de développer les compétences des gestionnaires sur des points

spécifiques, par exemple, des compétences qui ont trait à la sensibilité culturelle, à l'expertise technique et à la gestion des employés. Habituellement, ce sont les gestionnaires moins expérimentés qui sont affectés à des projets de courte durée. Ce type d'affectation s'effectue dans les trois directions: du siège social vers la filiale, d'une filiale régionale vers une autre filiale régionale et d'une filiale vers le siège social. Cette forme de mobilité offre aux gestionnaires l'opportunité de promouvoir leurs carrières et de progresser au sein de l'entreprise.

Les voyages d'affaires permettent à l'employé international de côtoyer les habitudes, coutumes et valeurs des clients de l'entreprise. Il permet par ailleurs le développement des compétences de leadership international et d'adaptation culturelle ainsi que des compétences relationnelles et professionnelles (Oddou et al., 2000). Cette forme de mobilité peut servir de préparation préalable à l'octroi d'une affectation internationale de court ou de long terme (Suutari, 2002).

Les équipes de travail internationales consistent à regrouper des employés de différentes fonctions et cultures afin qu'ils travaillent étroitement sur des projets internationaux. Ces équipes facilitent notamment le développement de certaines compétences de leadership international (Suutari, 2002).

Le rapatriement réfère au redéploiement d'un expatrié (et de sa famille) dans son pays d'origine suite à une affectation internationale (Dowling et al., 1999). Le rapatriement d'un expatrié permet à l'entreprise de profiter des connaissances acquises notamment en termes de fonctionnement des opérations internationales, de vision et d'expertise internationale, de développement de réseaux de contacts et de compétences inter-culturelles.

Depuis quelques années, de nouvelles formes de mobilité internationale font leur apparition. Nous pensons notamment aux affectations internationales rotatives, aux

affectations de courte durée sur une base hebdomadaire ou bi-hebdomadaire et aux équipes virtuelles internationales.

Les affectations rotatives permettent l'occupation d'un poste à l'étranger pendant une courte période de temps suivi d'un congé lors du retour au pays d'origine (Welch et Worm, 2006). Les affectations internationales permettant d'occuper un poste dans un autre pays sur une base hebdomadaire ou bi-hebdomadaire gagnent en popularité et sont conçues pour éviter d'avoir à déplacer la famille (PricewaterhouseCoopers, 2005).

Les équipes virtuelles internationales sont formées d'individus dispersés géographiquement et qui coordonnent leur travail à travers les technologies de l'information et l'Internet (Collings et al., 2007). Cette façon de travailler permet d'éviter les déplacements à l'étranger tout en exigeant un certain degré d'interactions interculturelles parmi les membres de l'équipe. Les équipes virtuelles permettent aux EM de mettre à contribution les meilleurs talents, peu importe les pays où ils se trouvent (Maznevski et al., 2006). Elles répondent à une plus grande décentralisation et globalisation des processus de travail dans les EM ainsi qu'au dynamisme de l'environnement dans lequel elles exercent leurs activités.

Le rôle des expatriés détermine la durée de l'affectation (long ou court terme) et la finalité de l'affectation (répondre à une demande ou apprendre). Ainsi, d'une manière générale, on peut dire que les affectations de longue durée dont la finalité est de répondre à une demande d'une filiale ont comme objectif principal le contrôle ou le transfert de connaissances. Les affectations de longue durée ayant comme finalité l'apprentissage dans la filiale visent plutôt le développement de compétences et du leadership international; les affectations de courte durée ayant comme finalité la réponse à une demande d'une filiale sont orientées vers la résolution de problèmes concrets; enfin, les affectations de courte durée ayant comme finalité l'apprentissage dans les

filiales sont plutôt orientées vers le développement de carrière de l'expatrié (Evans et al., 2002).

1.1.4.2 Les composantes d'un PMI

Pour Saba et Doucet (2002), la gestion de la mobilité internationale «consiste à assurer un bassin de candidats prêts à accepter une affectation internationale et implique l'implantation d'une panoplie de pratiques qui visent à prendre soin de la famille des expatriés, à gérer leur carrière, à déterminer les modes d'évaluation et à établir la rémunération» (p. 30).

Les PMI sont donc composés de politiques et de pratiques qui gèrent les différents aspects et étapes du processus de mobilité internationale, soit: le recrutement et la sélection, la formation (avant et durant l'affectation internationale), l'évaluation de la performance, la rémunération, la santé et la sécurité et le rapatriement. Les PMI sont également composés de politiques et de pratiques visant l'adaptation des expatriés lors des affectations internationales ainsi que le succès de leurs missions à l'étranger.

La grande influence de ces politiques et pratiques sur l'intérêt et la disponibilité des employés à accepter des affectations internationales (Haines et Saba, 1999) justifient l'importance du processus de conception des composantes de tout PMI. Selon Baruch et Altman (2002), les EM devraient concevoir chacune de ces composantes répondant simultanément aux conditions locales de chaque filiale et à la politique générale de l'entreprise, c'est-à-dire en fonction de sa stratégie d'affaires et de sa GRH.

Le recrutement et la sélection des expatriés se présentent comme les principales composantes dans la première étape du processus de mobilité internationale. Afin de réussir les affectations internationales, plusieurs auteurs ont signalé le besoin de

respecter certaines conditions lors du processus de sélection des expatriés (Mendenhall et Oddou, 1986; Tung, 1981). Les principaux critères de sélection des expatriés peuvent être regroupés en deux catégories: 1) ceux relatifs aux compétences nécessaires à la réalisation du travail (compétences techniques et de leadership); et 2) ceux relatifs aux compétences nécessaires pour travailler à l'étranger (adaptabilité de l'expatrié et de sa famille, connaissance de la langue du pays d'accueil, compétences personnelles). Enfin, lors de la sélection des expatriés, l'entreprise ne doit pas viser seulement les candidats ayant les compétences requises (reliées tant à l'emploi qu'à la capacité à s'adapter au pays d'accueil), mais aussi les candidats qui adhèrent aux croyances et aux valeurs de l'organisation (Black et al., 1992).

La formation des expatriés, avant et durant l'affectation internationale, est une composante essentielle à la réussite de l'affectation internationale. Elle contribue à contrer les différences culturelles, sociales et politiques existantes entre les différentes unités de l'EM ainsi qu'à réduire le taux d'échec de l'expatriation et la mauvaise performance de l'expatrié lors de l'affectation internationale. La durée de l'affectation, les différences culturelles entre les filiales et le siège social, le besoin d'interaction avec les gens dans le pays d'accueil et la complexité du travail sont des facteurs déterminant le niveau de formation qui sera nécessaire. Plusieurs modèles de formation des expatriés ont été présentés dans les dernières années (Ashamalla et Crocitto, 1997; Black et al., 1992; Shumsky, 1992). Tous ces modèles partagent la même préoccupation, soit d'aider les expatriés à réaliser de façon efficace leurs mandats à l'étranger et de les assister (ainsi que leurs familles) dans le processus d'adaptation à la nouvelle culture et au nouvel environnement de travail.

Quant à l'évaluation de la performance, elle présente le défi de s'ajuster à la réalité de l'expatrié. Actuellement, la plupart des PMI utilisent des techniques d'évaluation de la performance des expatriés trop similaires aux techniques d'évaluation des autres employés, ce qui compromet la crédibilité du processus et les résultats des évaluations

(Black et al., 1992; Gregersen et Hite, 1996). Afin d'éviter une perte de motivation chez les expatriés et l'échec de l'affectation internationale, plusieurs auteurs soulignent la nécessité de développer un système d'évaluation de la performance s'adaptant au contexte de travail de l'expatrié (ex.: Briscoe et Schuler, 2004) et mesurant les mêmes éléments dans tous les pays (Collings et al., 2007).

La rémunération constitue une composante complexe et importante de tout PMI. Généralement, la rémunération de l'expatrié inclut entre autres le salaire de base, les avantages sociaux, l'imposition et les dépenses reliées au coût de la vie, l'hébergement et la scolarité des enfants (Dowling et Schuler, 1990). La rémunération des expatriés est très coûteuse pour les EM, mais elle constitue un moyen indispensable pour attirer les meilleurs candidats à l'expatriation et reconnaître leur contribution.

Les enjeux reliés à la santé et sécurité des expatriés prennent par ailleurs une importance de plus en plus grande dans la littérature. Le déclin de la forme physique de l'expatrié, la plus grande consommation d'alcool et le plus haut niveau de stress reliés à l'affectation internationale constituent des facteurs entraînant d'importantes conséquences tant pour les expatriés que pour la performance des organisations (Neck, 2000 ; De Frank et al., 2000; Welch et Worm, 2006; Quick, 2000). Selon Collings et al. (2007), les EM doivent impérativement développer des politiques et des pratiques RH pour faire face à ces enjeux.

La planification du rapatriement à l'intérieur d'un PMI est aussi importante que la planification et la gestion de l'expatriation. En effet, la capacité d'une EM à attirer les meilleurs candidats à l'expatriation est en partie déterminée par les efforts qu'elle consacre à la planification du rapatriement. Ainsi, Allen et Alvarez (1998) ont affirmé que le niveau d'anxiété provoqué par la non planification du processus de rapatriement chez l'expatrié peut avoir un effet négatif sur sa performance pendant l'affectation internationale. Dans la planification du rapatriement, le plan d'ajustement du rapatrié au

nouvel environnement de travail est crucial. Les écrits ont souligné le fait que les EM continuent d'adopter une approche *ad hoc* du processus de rapatriement et qu'un grand nombre de dirigeants expatriés considèrent que leur rapatriement ne satisfait pas leurs attentes (Stroh et al., 2000). Des études empiriques ont souligné le besoin pour les EM de développer une approche plus stratégique du rapatriement et de la gestion des carrières internationales afin de retenir les meilleurs employés et d'encourager l'acceptation des affectations internationales (Stroh et Caligiuri, 1998; Forster, 2000).

1.2 Les aspects stratégiques de la mobilité internationale

Dans les écrits, nous constatons une tendance récente à faire les liens entre les stratégies internationales et la gestion de la mobilité internationale. Pour mieux comprendre ces liens, nous traitons dans un premier temps des stratégies internationales généralement adoptées par les EM. Nous abordons en second lieu les cadres explicatifs s'intéressant à l'incidence de la stratégie internationale, d'abord sur la GRH dans les EM, et ensuite sur leurs PMI.

1.2.1 Les stratégies internationales

Une EM peut être considérée comme un réseau d'échange de ressources entre les différentes unités organisationnelles situées dans différents pays (Gupta et Govindarajan, 1991). La stratégie d'une EM détermine, en grande partie, la façon par laquelle ces échanges de ressources sont organisés entre les différentes unités (Taylor et al., 1996).

Parmi les études traitant des stratégies internationales des EM, celle menée par Bartlett et Ghoshal (1998) présente un cadre explicatif qui a permis une meilleure compréhension de l'importance des stratégies internationales dans l'adaptation des EM aux nouvelles pressions du marché international (ex.: Prahalad, 1975; Prahalad et Doz, 1987; Prahalad et Hamel, 1999 ; Ghoshal et Nohria, 1993). Elle a également permis

d'aborder la variété d'options qui se présentent aux entreprises quand vient le temps d'opter pour une stratégie internationale ainsi que les facteurs qui entrent en ligne de compte pour déterminer cette stratégie (stade d'expansion internationale, forces d'intégration locale et d'intégration mondiale).

Le principal apport de Bartlett et Ghoshal (1998) réside dans le fait de considérer que les EM ont le choix d'adopter différentes stratégies internationales pour réussir dans le marché international. Le choix de la stratégie internationale est déterminé par leur besoin, d'une part, de s'adapter à la complexité de leurs environnements et aux pays d'accueil (différentiation). D'autre part, les EM doivent conserver une cohérence dans la gestion de leurs opérations en s'assurant d'une plus ou moins grande intégration de leurs opérations (coordination mondiale). Cet équilibre entre l'adaptation locale et l'intégration mondiale vise l'atteinte d'un avantage compétitif dans un environnement mondialisé. Cette double considération a abouti à leur classification identifiant trois types de stratégies à partir desquelles les entreprises peuvent prospérer. Il s'agit des stratégies «internationale», «multidomestique» et «méganationale» auxquelles s'est ajoutée une quatrième stratégie, appelée «transnationale», impliquant l'adoption des trois autres stratégies simultanément.

Selon cette classification, les compagnies «multidomestiques» («*multinational companies*») visent principalement à se positionner dans les marchés clés à travers le monde. Ces compagnies gèrent un portfolio de multiples entités nationales et ont une posture stratégique et une capacité organisationnelle leur permettant d'être très sensibles aux différents environnements nationaux à travers le monde (ex.: Philips, Unilever et ITT) et de donner une grande autonomie aux filiales dans l'adoption de nouveaux produits ou stratégies.

Les compagnies «méganationales» («*global companies*») développent leurs opérations internationales dirigées principalement par la nécessité d'efficacité mondiale. Ces

compagnies sont beaucoup plus centralisées dans leurs décisions opérationnelles et dans leurs stratégies, traitant le marché mondial comme un tout intégré (ex.: NEC, Kao, Matsushita et compagnies japonaises en général). Elles réussissent à réduire de façon importante leurs coûts en centralisant leurs opérations à l'échelle mondiale. Ce qui les différencie principalement des compagnies «multidomestiques» est le niveau d'interdépendance ou l'échange de ressources entre les sous-unités de l'organisation (Collis, 1991; Gupta et Govindarajan, 1991). Les filiales ont peu de liberté pour créer des nouveaux produits ou stratégies et leur rôle principal est d'assembler et de vendre les produits conçus à partir du siège social.

Les compagnies «internationales» (*«international companies»*) privilégient des stratégies basées fondamentalement sur le transfert et l'adaptation des connaissances et de l'expertise de la compagnie mère aux marchés étrangers. Dans ce type de compagnies, le siège social détient un grand contrôle et une importante influence, mais moins que dans les compagnies «méganationales». Malgré le fait que les unités nationales ont la liberté d'adapter les produits et les idées de la compagnie mère, c'est cette dernière qui contrôle le développement de nouveaux produits, processus ou idées dans les filiales. Les filiales de ces compagnies ont donc moins d'autonomie et d'indépendance que les filiales des compagnies «multidomestiques» (ex.: GE, P&G et Ericsson).

Les compagnies «transnationales» sont celles qui s'adaptent le mieux à la complexité grandissante du marché international. Leur principal défi est de trouver l'équilibre entre le besoin économique d'intégration mondiale et le besoin d'adaptation aux pressions sociales, culturelles et politiques locales, ce qui se reflèterait notamment dans les relations entre le siège social et les filiales ainsi que dans la structure globale de l'entreprise (Kidger, 2002). Pour faire face à ce défi, les entreprises «transnationales» donnent de l'autonomie aux filiales tout en gardant un certain contrôle et une certaine homogénéité. Elles arrivent à atteindre trois objectifs en même temps: efficacité, réponse

aux besoins nationaux et diffusion des compétences et des connaissances de la compagnie mère vers ses filiales.

Bref, le modèle de Bartlett et Ghoshal (1998) montre que les EM développent des capacités stratégiques différentes lorsqu'elles internationalisent leurs opérations. Elles s'adaptent à la complexité de leurs environnements et à leurs besoins d'intégration mondiale et d'adaptation locale. Certaines d'entre elles développeront les capacités nécessaires pour répondre aux différences nationales; d'autres bâtiront des économies d'échelle à travers la centralisation des opérations; d'autres développeront les habiletés pour exploiter les connaissances et les capacités du siège social et les diffuser et les adapter à travers le monde. Gérer chaque capacité stratégique nécessite un type d'organisation et un type de structure de gestion des opérations internationales différentes. Selon ces auteurs, les forces de l'environnement et les caractéristiques de l'industrie en constante évolution forcent les EM à élargir leurs stratégies internationales de manière à atteindre la flexibilité, l'efficacité mondiale et l'apprentissage à travers le monde afin de demeurer compétitives.

1.2.2 Les approches stratégiques en GRH

L'importance de la stratégie internationale d'une EM découle de sa capacité à revitaliser de façon continue ses activités et à améliorer sa position compétitive dans le marché international, tant dans le présent que dans le futur. Dans un effort pour aider les RH à satisfaire les stratégies internationales des organisations, les praticiens et les théoriciens ont exploré les liens entre la GRH et la stratégie des entreprises, élaborant des modèles qui ont permis une meilleure compréhension des facteurs influençant la détermination du système de GRH dans les EM, c'est-à-dire, le système de gestion de leur personnel, tant au niveau du siège social que de ses filiales (Adler et Ghadar, 1990; Kobrin, 1992).

Parmi les cadres explicatifs de la GIRH dans les EM, nous retenons celui élaboré par Perlmutter (1969). Son modèle théorique, repris par plusieurs autres auteurs, notamment Adler et Ghadar (1990), Taylor et al. (1996), Kidger (2002) et Caligiuri et Colakoglu (2007), fournit des indicateurs valides pour définir l'approche de GIRH prédominante dans les EM en lien avec leurs stratégies internationales.

Le modèle de Perlmutter (1969) présente trois types d'approches qui, plus tard, ont été associés à des stratégies internationales. Ces approches correspondent aux attitudes chez les hauts dirigeants, lesquelles déterminent prioritairement les relations entre le siège social et les filiales. Perlmutter s'est intéressé à la variation dans les systèmes de dotation pour définir ces approches. Il s'agit des approches ethnocentrique, polycentrique et géocentrique.

Premièrement, l'approche ethnocentrique qui est basée sur la croyance que le siège social détient la meilleure façon de gérer les affaires de l'entreprise et qui encourage le contrôle et la gestion des filiales par le siège social. L'approche ethnocentrique implique que la direction de l'EM préfère exporter aux filiales le système de GRH en place dans le siège social (Taylor et al., 1996). Cette attitude se reflète dans le recrutement et la formation des individus provenant du siège social pour les postes clés partout dans le monde. Cette approche implique également l'utilisation de l'expatriation comme un moyen très efficace pour contrôler les filiales, permettant du même coup aux expatriés d'acquérir ou de perfectionner leurs connaissances et leurs habiletés. Par conséquent, l'approche ethnocentrique sera privilégiée par les EM possédant une stratégie «internationale» ou «méganationale» qui sont basées sur une relation de dépendance des filiales envers la maison mère (Kidger, 2002).

Deuxièmement, l'approche polycentrique qui est basée sur la reconnaissance que les cultures des différentes filiales dispersées à travers la planète sont différentes ainsi que sur la croyance qu'il faut respecter les identités locales et les décisions prises par le

personnel dans chaque filiale. Dans ce cas, le siège social n'exerce qu'une faible autorité sur les filiales, dont les postes décisionnels sont occupés par des cadres locaux. Le rôle des dirigeants du siège social se limiterait à exercer un contrôle global sur la santé financière générale de l'entreprise afin d'assurer sa cohésion. Au niveau de la GIRH, cette approche encourage la création de systèmes de GRH adaptés aux besoins et à l'environnement local de chaque filiale (Taylor et al., 1996). L'approche polycentrique sera donc celle privilégiée par les EM possédant une stratégie «multidomestique» (Kidger, 2002).

Troisièmement, l'approche géocentrique qui est basée sur l'idée que les filiales ne sont pas des satellites du siège social, ni des unités complètement indépendantes, mais plutôt des parties d'un tout dont les objectifs sont tant mondiaux que locaux. Ainsi, chaque partie a un rôle important à jouer et des compétences et des contributions propres. Cette approche implique un effort de collaboration entre les filiales et le siège social afin d'assurer l'établissement d'un système de GIRH répondant à des standards universels et permettant en même temps des variations locales (Taylor et al., 1996). Cette approche de la GIRH est marquée, par exemple, par l'importance accordée à la communication entre les filiales et par le fait que les postes décisionnels soient occupés par les meilleurs candidats, indépendamment de leur pays d'origine. L'approche géocentrique sera donc celle privilégiée par les EM possédant une stratégie «transnationale» (Kidger, 2002).

1.2.3 L'incidence de la stratégie internationale sur les PMI

Dans leur revue de la littérature sur l'expatriation, Bonache et al. (2001) ont noté le manque d'études analysant la relation existante entre la stratégie de gestion des EM et leurs politiques d'expatriation. À partir des cadres stratégiques précédemment exposés, plusieurs auteurs ont tenté de combler cette lacune en élaborant des modèles théoriques cherchant à expliquer la façon par laquelle les EM gèrent leurs ressources humaines et conçoivent leurs PMI (ex.: Kidger, 2002 ; Caligiuri et Colakoglu, 2007).

La compétitivité des EM est reliée à leur habileté à changer et à adapter stratégiquement leurs ressources et leurs PMI aux besoins d'intégration mondiale et aux différents environnements locaux simultanément (Monks et al., 2001; Schuler et al., 1993; Kidger, 2002). Ainsi, l'alignement des PMI sur la stratégie internationale devrait permettre aux EM de trouver l'équilibre entre les objectifs stratégiques généraux et les limites économiques, sociales, politiques et légales rencontrées dans les pays dans lesquels elles opèrent, influençant positivement leurs chances de succès international (Caligiuri et Colakoglu, 2007; Barkema et al., 1996).

Parmi les études traitant du lien existant entre la stratégie internationale et les PMI, celles menées par Kidger (2002), Baruch et Altman (2002) et Caligiuri et Colakoglu (2007) présentent des cadres explicatifs particulièrement pertinents pour le présent travail.

1.2.3.1 Le modèle de Kidger (2002)

En plus de s'intéresser à l'influence des stratégies internationales sur la GRH dans les EM, l'étude de Kidger (2002) aborde spécifiquement les différentes configurations des PMI pour répondre aux stratégies internationales.

En prenant comme point de départ les cadres théoriques de Perlmutter (1969) et de Bartlett et Ghoshal (1998), Kidger (2002) affirme, comme ces derniers, que les EM ont le choix d'adopter des stratégies internationales différentes à condition de respecter certains paramètres, notamment l'alignement de la structure et du contrôle de l'organisation sur la stratégie internationale. À partir de la terminologie de ces auteurs, Kidger propose un nouveau modèle théorique qui combine les stratégies des EM, les relations entre le siège social et les filiales et l'approche stratégique privilégiée par les hauts dirigeants de l'organisation.

Premièrement, l'entreprise «méganationale», qui est basée sur une relation de dépendance des filiales envers le siège social, a pour principal objectif d'atteindre l'efficacité mondiale. Ce type d'EM adopte une approche ethnocentrique de la GIRH et encourage une forme de contrôle du comportement des filiales «behavioural» des filiales, visant à les guider dans les décisions managériales à travers l'expatriation des cadres du siège social vers les filiales («*Parent Country Nationals*»).

Deuxièmement, l'entreprise «multidomestique», qui est basée sur une relation d'indépendance des filiales, a pour principal objectif de répondre aux demandes locales. Ce type d'EM adopte une approche polycentrique de la GIRH, laissant la gestion des filiales dans les mains des cadres locaux («*Host Country Nationals*») et privilégiant une forme de contrôle du rendement financier des filiales («*output control*»).

Troisièmement, l'entreprise «transnationale», qui est basée sur une relation d'interdépendance des filiales, a pour principal objectif de trouver l'équilibre entre le besoin d'intégration mondiale et le besoin d'adaptation aux demandes locales. Ce type d'EM adopte une approche géocentrique de la GIRH et encourage le contrôle culturel des filiales («*cultural control*») à travers le partage des valeurs et des principes du siège social avec toutes les unités de l'organisation. Dans ce cas, les meilleurs gestionnaires et candidats à l'expatriation se trouvent partout dans l'organisation, et il est plus fréquent d'avoir recours à des individus qui ne proviennent pas du pays où se situe le siège social ni du pays où se situe la filiale, soit qui proviennent d'un pays tiers («*Third Country Nationals*»).

Cette catégorisation des EM reflète l'impact de la mondialisation sur leur structure et leur gestion. Plus particulièrement, elle reflète l'influence que la stratégie internationale exerce sur les relations entre le siège social et les filiales et par conséquent, sur le type de contrôle que le siège social exercera sur les filiales à travers les PMI.

1.2.3.2 Le modèle de Baruch et Altman (2002)

Les cadres théoriques de Bartlett et Ghoshal (1998) et de Perlmutter (1969) ont également été repris par Baruch et Altman en 2002. L'intérêt du modèle de Baruch et Altman réside dans le fait qu'il reconnaît l'importance de l'alignement de la GIRH sur la stratégie internationale et dans le fait qu'il présente des choix stratégiques que les EM pourraient faire dans la détermination de leurs politiques et pratiques RH. Leur étude a sans doute contribué à une meilleure compréhension de la mobilité internationale, particulièrement de l'expatriation et du rapatriement, ainsi que de son rôle stratégique. De plus, elle présente l'avantage d'analyser, non seulement le rôle de l'expatriation, mais aussi les composantes des PMI des EM (politiques et pratiques RH) et leur contribution à l'échec ou le succès de l'expatriation et du rapatriement.

En examinant les orientations des PMI au sein des EM à travers le temps et dans des circonstances changeantes, Baruch et Altman (2002) concluent qu'il existe une pluralité de PMI qui varient en fonction de la stratégie internationale de l'EM. Pour eux, les différentes approches concernant l'expatriation et le rapatriement adoptées par les EM représentent des idéologies qui se reflètent dans leurs différentes politiques et pratiques RH. Baruch et Altman (2002) ont identifié cinq options de pratiques corporatives d'expatriation ou de rapatriement dans les EM, soit: globale, émissaire, professionnelle, périphérique et contingente.

L'option globale est privilégiée par les EM de grande taille qui possèdent une réputation bien établie en matière de gestion de l'expatriation, laquelle a une grande importance dans la carrière des individus et fait partie intégrante de la culture organisationnelle et de la vie des individus. La notion de «maison mère» ou de siège social perd son sens traditionnel (centre du pouvoir) dans ce type d'EM, car la plupart des activités d'affaires de l'EM se réalisent ailleurs et le siège social ne détient pas tout le pouvoir. Ce type d'EM possède des pratiques et des procédures de gestion de la mobilité internationale

bien établies grâce à l'expérience acquise par l'EM. Les programmes sont basés sur l'apprentissage continu et sur une planification des RH à long terme. Les postes clés sont occupés par les personnes qui ont les compétences requises, indépendamment de leur pays d'origine. Les PMI de type global, qui reflètent une approche géocentrique de la GIRH, répondent aux besoins et aux caractéristiques des entreprises «transnationales».

L'option émissaire est privilégiée par les EM qui visent une internationalisation à long terme, qui sont très centralisées et qui ont une forte culture organisationnelle. À cet égard, les EM Japonaises sont souvent citées en exemple. Baruch et Altman (2002) affirment que l'option émissaire accorde une importance centrale à l'expatriation et considère les affectations internationales comme un instrument de contrôle sur les filiales. L'expatriation permet alors de reproduire à l'étranger la culture organisationnelle et les façons de faire du pays dans lequel se situe le siège social. Au niveau des politiques et des pratiques RH, les PMI de type émissaire privilégient le recrutement et la sélection des expatriés provenant du siège social, lesquels ne perçoivent pas nécessairement l'expatriation comme un avantage personnel. Nous croyons que ce type de programmes, qui reflètent une approche ethnocentrique de la GIRH, répondent aux caractéristiques des entreprises «méganationales».

L'option professionnelle est privilégiée par les EM qui n'ont pas les caractéristiques de l'entreprise émissaire et qui n'aspirent pas à devenir des entreprises de type global. Les PMI de type professionnel n'accordent pas une grande importance à l'expatriation et n'ont pas besoin d'avoir des politiques et des principes organisationnels bien établis. Au niveau des politiques et des pratiques de gestion de la mobilité internationale, ce type de programmes privilégient la sélection des individus externes à la compagnie ou la sous-traitance en expatriation afin de maintenir l'intensité d'intégration nécessaire, de concentrer les forces dans le pays d'origine et de garder les employés dans des secteurs géographiques spécifiques. Cette façon de faire leur permet de contrôler les coûts associés à la GRH de façon efficace et de s'adapter plus facilement aux besoins du

marché. Les PMI de type professionnel répondent aux caractéristiques des entreprises «internationales».

L'option périphérique est privilégiée par les EM qui visent l'expansion internationale à travers l'ouverture de nouvelles filiales dans des pays éloignés de leur centre d'activité et leur permettant de mettre en marché des produits ou des services très spécialisés. Pour ces entreprises, la clé du succès réside dans leur capacité à «s'exporter» et à transférer leur savoir faire aux filiales. Par conséquent, les PMI de type périphérique encouragent fortement l'expatriation des individus du siège social vers les filiales, laquelle est perçue comme un avantage tant pour les employés que pour la compagnie. Ce type de programmes reflètent une approche ethnocentrique de la GIRH et ont comme principal défi l'adaptation culturelle des expatriés. Les PMI de type périphérique répondent ainsi à certaines caractéristiques des entreprises «multidomestiques».

L'option contingente est privilégiée par les EM qui ne veulent ou ne peuvent pas s'ajuster aux modèles précédents ou qui débudent sur la scène internationale. Pour ce type d'EM, la mobilité internationale est moins importante dans l'atteinte de leurs objectifs stratégiques et, par conséquent, elle est moins encadrée et structurée. Elles conçoivent l'expatriation comme une option optionnelle et peu importante dans la carrière des employés et ne possèdent pas des politiques et des pratiques de gestion de la mobilité internationale établies. La sélection et le recrutement des expatriés se font *ad hoc*, privilégiant les candidats du siège social. L'option «contingente» répond aux caractéristiques des entreprises internationales dans un premier stade d'internationalisation qui privilégient une approche ethnocentrique de la GIRH.

Toutes les options proposées constituent un «idéal-type». Dans, la réalité, les EM doivent s'adapter aux circonstances changeantes et choisissent des options hybrides ou deux ou plusieurs options à la fois dans des secteurs donnés. Par exemple, une EM pourrait adopter un PMI de type émissaire et adopter une option professionnelle pour le

recrutement et le maintien de sa présence dans des destinations moins souhaitées. Le choix d'une option déterminée se fera en fonction de la philosophie d'affaires, de la stratégie de marché, de la culture organisationnelle et des traditions de l'EM.

1.2.3.3 Le modèle de Caligiuri et Colakoglu (2007)

Parmi les modèles théoriques qui ont essayé d'expliquer l'incidence de la stratégie internationale sur les PMI, celui de Caligiuri et Colakoglu (2007) est très pertinent à notre objet de recherche. Comme Baruch et Altman (2002), Caligiuri et Colakoglu (2007) se sont intéressées à l'influence de la stratégie internationale sur les types de politiques et de pratiques RH utilisées par les EM dans la gestion de l'expatriation. Le principal avantage de leur étude réside dans l'importance qu'elles accordent aux différents rôles qui sont joués par les expatriés lors de leurs affectations internationales et qui sont déterminés par la stratégie internationale de l'entreprise.

Leur étude empirique part de l'idée que pour réussir dans le contexte international, les EM doivent développer des pratiques GIRH alignées sur les stratégies internationales, permettant d'équilibrer les contraintes légales, économiques, sociales et politiques présentes dans les différents pays dans lesquels elles exercent leurs activités (Milliman et al., 1991).

Caligiuri et Colakoglu (2007) ont identifié quatre principales catégories d'affectations internationales qui répondent à des objectifs stratégiques différents: les affectations techniques; les affectations fonctionnelles; les affectations de développement; et les affectations stratégiques (Caligiuri, 2006). Ces catégories sont déterminées par l'importance accordée au développement des expatriés (composante de développement), par le degré de compétences interculturelles exigé des expatriés ainsi que par les

principales responsabilités et positions typiquement occupées par les expatriés. Leurs rôles varieront en fonction du type d'affectation internationale privilégiée (Tableau 1.1).

Tableau 1.1 Les catégories d'affectations internationales

	Affectations techniques	Affectations fonctionnelles	Affectations de développement	Affectations stratégiques
Composante de développement	Aucune	Pas un objectif établi	L'objectif est d'obtenir un ensemble déterminé de compétences	Acquérir des nouvelles compétences
Compétences interculturelles requises	Peu ou aucune	Requises dans l'interaction avec les membres des filiales	Pas un pré requis, mais elles se développent pendant l'affectation	Essentielles pour réussir l'affectation
Principales responsabilités	Compléter le travail et retourner à la maison	Compléter le travail et retourner à la maison	Réaliser différentes fonctions dans divers pays et marchés sur une base rotative	Occuper des postes critiques exigeant beaucoup d'expérience
Postes typiques	Collaborateurs (ex.: ingénieurs, professionnels de la technologie de l'information)	Cadres fonctionnels de niveau intermédiaire (domaine de la vente ou du marketing)	Cadres de niveau débutant ou intermédiaire	Cadres régionaux

Source: Caligiuri et Colakoglu, 2007.

Une revue des écrits a permis à Caligiuri et Colakoglu (2007) d'identifier trois grands types de stratégies internationales auxquelles elles associent les types d'affectations internationales: locale, centralisée et globale. Ces stratégies peuvent être différenciées selon quatre dimensions: la configuration de l'actif et des capacités dans l'EM (Bartlett et Ghoshal, 1987, 1988); les rôles joués par chaque filiale (Bartlett et Ghoshal, 1987, 1988); le développement, la diffusion et les flux de connaissances (Kostova et Roth, 2003); et l'utilisation de différents types d'employés internationaux (ex.: *Parent Country Nationals*, *Local Nationals* et *Third Country Nationals*) dans les opérations internationales (Perlmutter, 1969).

Les principales caractéristiques de ces trois stratégies sont résumées dans le tableau 1.2. Nous avons ajouté à ce tableau les principaux rôles qui sont joués par les expatriés dans l'implantation de chaque type de stratégie.

Tableau 1.2 Les rôles des expatriés en fonction des stratégies internationales

Dimensions stratégiques	Locale	Centralisée	Globale
Configuration de l'actif et des capacités	Décentralisées et autosuffisantes au niveau national	Centralisées pour obtenir des économies d'échelle	Dispersées et interdépendantes
Rôle des filiales à l'étranger	Détecter et exploiter les opportunités locales	Implanter la stratégie de la maison mère	Rôles et contributions différenciés
Flux de connaissances	Le savoir est créé et retenu dans les filiales	Le savoir est créé et retenu dans le siège social	Le savoir est créé et partagé à travers toute l'organisation
Dotation internationale	Polycentrique	Ethnocentrique	Géocentrique
Rôle des expatriés	Transfert des connaissances techniques et fonctionnelles manquantes dans les filiales	Transfert de connaissances du siège social aux filiales Contrôle direct des filiales	Création d'une culture organisationnelle commune Développement du leadership international

Source: Caligiuri et Colakoglu, 2007 (adapté de Perlmutter, 1969; Bartlett et Ghoshal, 1987, 1988; Kostova et Roth, 2003).

La stratégie locale exige des filiales de répondre, dans la mesure du possible, aux demandes locales. Les EM suivant ce type de stratégie ont recours à des affectations fonctionnelles et techniques. Le principal rôle des expatriés réalisant ces types d'affectations est de transférer aux filiales les connaissances techniques et fonctionnelles qu'elles ne possèdent pas (Caligiuri, 2006).

Les EM dotées d'une stratégie centralisée veillent généralement à harmoniser les valeurs, la culture et les politiques de la maison mère à travers les filiales et ce, malgré

leurs différences environnementales ou culturelles (Caligiuri et Stroh, 1995). Le contrôle des filiales est donc essentiel et les filiales n'ont pas beaucoup d'autonomie (Bartlett et Ghoshal, 1987, 1988). Afin de répondre à ces objectifs stratégiques, les EM utilisent les affectations techniques et fonctionnelles comme moyen pour transférer les connaissances spécifiques de la compagnie à travers les filiales et pour contrôler les opérations internationales (Harzing, 2001).

La stratégie globale est celle privilégiée par les EM qui donnent une grande autonomie aux filiales en reconnaissant les différences qui existent entre elles. Ce type d'EM vise à tirer profit de ces différences en intégrant dans une unique culture corporative le meilleur de chaque filiale (Caligiuri et Stroh, 1995). Dans ce cas, les affectations stratégiques sont utilisées comme un moyen pour créer une culture organisationnelle commune et les expatriés ont comme rôle principal d'établir un réseau informel de communication à travers l'EM et de mettre en place de mécanismes de contrôle indirect (Harzing, 2001). Pour ce type d'EM, l'expérience internationale acquise par les expatriés et le développement de leur talent et leurs compétences de leadership international sont très valorisés et constituent un moyen important dans l'implantation de la stratégie internationale. Ceci justifie une plus grande utilisation des affectations de développement et stratégiques.

Cette classification des stratégies internationales permet de constater que les rôles des expatriés lors des affectations internationales seront différents en fonction du degré d'intégration mondiale et d'adaptation locale que l'EM souhaite atteindre. Les rôles des expatriés varieront également en fonction de la quantité et du type de connaissances que l'EM cherchera à mobiliser à travers les frontières.

1.2.4 Les autres facteurs qui influencent les PMI

La littérature sur la GIRH et les modèles théoriques précédemment exposés nous ont permis de conclure qu'il existe une grande variété d'approches de la GIRH et des PMI en fonction des stratégies internationales des entreprises. Cependant, malgré l'importance centrale que les écrits accordent à la stratégie internationale dans la détermination des systèmes de GIRH et des PMI, plusieurs auteurs ont identifié d'autres facteurs exerçant une influence à cet égard.

Nous pensons à des facteurs qui ont été identifiés par Edstrom et Galbraith (1977) et qui ont trait notamment au niveau de développement économique du pays hôte, au stade de développement de l'organisation et à la pertinence de l'expérience des cadres. Harris et Holden (2001) ont identifié la taille, le secteur d'activité et le stade d'internationalisation de l'entreprise comme d'autres caractéristiques susceptibles d'influencer la GIRH et les PMI.

Edwards et Ferner (2002) ont pointé le pays d'origine des EM comme un facteur explicatif de la façon par laquelle celles-ci organisent leur travail et du style de gestion qu'elles encouragent. Par exemple, le partage d'une même culture, de traditions, d'éducation et de formation par la plupart des hauts dirigeants d'une EM influencera le comportement général de l'EM. L'effet du pays d'origine serait particulièrement visible dans les EM possédant un petit nombre de filiales à l'étranger et dont la majorité des hauts dirigeants du siège social proviennent du pays d'origine. Cependant, selon ces auteurs, l'influence du pays d'origine diminuerait avec le temps, lorsque les EM acquièrent une plus grande expérience internationale et surtout dans les contextes de fusions et acquisitions. Bélanger et al. (2003) ont pour leur part identifié d'autres facteurs susceptibles d'influencer les PMI, à savoir la spécificité du pays d'accueil et la spécificité des filiales dans laquelle l'EM exerce ses activités.

Particulièrement intéressant est le modèle explicatif élaboré par Schuler et al. (1993). Outre la stratégie internationale, ce modèle souligne l'importante influence des facteurs exogènes et des facteurs endogènes sur la GIRH et sur les PMI. Les facteurs exogènes réfèrent aux caractéristiques de l'environnement qui ont une influence sur les approches de la GRH par les compagnies, soit: les caractéristiques de l'industrie (ex.: type d'affaire, technologie disponible et maturité de l'industrie) et les caractéristique du pays (conditions économiques, politiques, légales, culturelles et sociales; l'histoire du pays et le degré de syndicalisation de l'industrie) dans lesquels l'EM opère. Les facteurs endogènes réfèrent à la structure des opérations internationales de l'EM, à l'orientation internationale du siège social, à l'histoire de la compagnie, à sa profitabilité, à ses valeurs et sa culture organisationnelle, à sa stratégie de compétition, à son expérience dans la gestion des opérations internationales et, enfin, à son système interne de relations de travail.

En résumé, nous avons observé dans la littérature une panoplie de modèles ou de cadres intégratifs visant une meilleure compréhension de la stratégie internationale des EM, de leur GIRH, de leurs PMI et de la façon dont ces trois éléments sont inter-reliés. Nous avons constaté que les EM ont un large choix d'approches quant aux PMI à adopter et que ces choix sont faits en considérant plusieurs facteurs.

Chapitre 2: Problématique, modèle et question de recherche

Dans ce chapitre, nous présentons, dans un premier temps, la problématique suscitée par notre revue de littérature. Dans un deuxième temps, nous présentons l'objectif et l'intérêt de notre recherche. Nous présentons par la suite notre modèle de recherche, décrivant les principales dimensions à étudier, les variables clés et les relations présumées entre ces variables. Nous concluons avec la présentation de notre question et propositions de recherche.

2.1 La problématique

Au XXI^e siècle, la mobilité internationale des individus constitue toujours un des moyens utilisés par les EM pour assurer leur expansion internationale et leur survie. La mobilité internationale, lorsqu'elle est bien gérée, permet également aux EM d'obtenir un avantage compétitif dans le contexte d'un marché international de plus en plus grand et complexe. Cette importance de la mobilité internationale, laquelle découle également de la consolidation d'un rôle plus stratégique de la GIRH dans les EM, explique notre intérêt pour la façon dont elle est gérée à l'aide des PMI.

Nous l'avons déjà noté, les PMI sont diversifiés; ils adoptent des multiples formes et poursuivent des objectifs différents dans chaque entreprise. Cette diversité des PMI nous amène à nous interroger sur les principaux critères qui guident les responsables de la GIRH dans le choix de leurs composantes.

Dans les études recensées dans notre revue de littérature, la stratégie internationale de l'EM apparaît comme le principal critère qui devrait être pris en considération par les responsables de la GIRH lors de la conception de tout PMI afin de garantir son efficacité. Nous avons présenté, dans notre premier chapitre, les deux principaux

modèles théoriques qui ont préparé le terrain à l'étude du lien stratégie internationale-PMI et au consensus théorique quant à l'importance pour les EM d'aligner leurs PMI sur leurs stratégies internationales. Premièrement, le modèle de Bartlett et Ghoshal (1998), lequel reflète les changements stratégiques et organisationnels entamés par les EM comme réponse à une compétition internationale grandissante. Deuxièmement, le modèle de Perlmutter (1969), lequel reflète plus précisément l'impact de la stratégie internationale sur les relations entre les sièges sociaux et les filiales et sur la GIRH des EM. Ces deux modèles se trouvent à la base des études plus récentes analysant l'impact de la stratégie internationale sur les PMI (Kidger, 2002; Baruch et Altman, 2002 et Caligiuri et Colakoglu, 2007). Jusqu'à tout récemment, on peut considérer que l'article de Baruch et Altman (2002) est celui qui présente de la façon la plus concise la variété des approches de mobilité internationale pouvant être adoptées par les EM en fonction de leurs stratégies internationales. En effet, cet article permet de conclure que l'approche adoptée par chaque entreprise, laquelle implique un ensemble de principes organisationnels ainsi qu'une certaine philosophie et vision du monde, aura un impact concret sur son choix des politiques et des pratiques RH de gestion de l'expatriation. Cependant, malgré leur intérêt au niveau théorique, les conclusions de Baruch et Altman (2002) n'ont jamais été validées empiriquement, ce qui nous amène à nous interroger sur le véritable impact de la stratégie internationale sur les composantes des PMI ainsi que sur son importance comme facteur garant de leur efficacité. Plus précisément, nous nous demandons si, dans la réalité, les EM tiennent vraiment compte de la stratégie internationale au moment d'établir leurs PMI ou si elles ne les conçoivent pas plutôt en fonction d'autres facteurs, tels les demandes des expatriés, les limites reliées à une pénurie de candidats à l'expatriation, en suivant tout simplement les tendances dans leurs secteurs d'activité ou autres facteurs.

Parmi les études présentées, seulement celle menée par Caligiuri et Colakoglu (2007) est de nature empirique. Les résultats de leur étude confirment une corrélation entre la

stratégie internationale de l'entreprise et les rôles joués par les expatriés lors des affectations internationales. Après avoir analysé les différents types d'affectations internationales utilisées par les EM et leurs stratégies internationales respectives, Caligiuri et Colakoglu (2007) ont analysé la variété de pratiques RH que les EM utilisent pour gérer l'expatriation, soit les pratiques de sélection, de préparation, d'évaluation de la performance, de rémunération et de rapatriement des expatriés. Ils ont analysé ces composantes des PMI à partir de deux prémisses théoriques: les EM les conçoivent et s'en servent différemment (Tung, 1982; Scullion et Starkey, 2000); ces pratiques RH doivent être alignées sur l'environnement externe de l'EM et sur sa stratégie internationale (Adler et Ghadar, 1990).

Cependant, ces prémisses théoriques n'ont pas été confirmées empiriquement par l'étude de Caligiuri et Colakoglu (2007). Malgré leur constat que les EM utilisent l'expatriation de façon différente en fonction de leurs stratégies internationales respectives, elles ont conclu que les pratiques de gestion de l'expatriation ne varient pas significativement en fonction de la stratégie internationale. Ces conclusions appellent à la réalisation d'autres études empiriques permettant de mieux comprendre la façon dont les EM conçoivent les composantes de leurs PMI ainsi que le rôle véritable qu'y joue la stratégie internationale.

Il convient de rappeler que d'autres facteurs ont été identifiés dans la littérature comme exerçant une influence sur les PMI (facteurs exogènes et endogènes). La reconnaissance de l'existence de ces facteurs et le manque d'études empiriques confirmant la relation théorique stratégie internationale-PMI nous amènent à nous demander quels sont les véritables facteurs qui déterminent la composition des PMI.

Notre étude tente de pallier certaines limites des études précédentes. Ainsi, nous menons une recherche de nature empirique dans le but de valider les conclusions théoriques de Baruch et Altman (2002). De plus, notre recherche est de nature qualitative dans le but de pallier à une des limites de l'étude de Caligiuri et Colakoglu (2007) reliée à sa nature

uniquement quantitative. Nous croyons que la richesse des données que la recherche qualitative permet de collecter nous aidera à mieux comprendre le lien existant entre la stratégie internationale et la mobilité internationale dans la réalité.

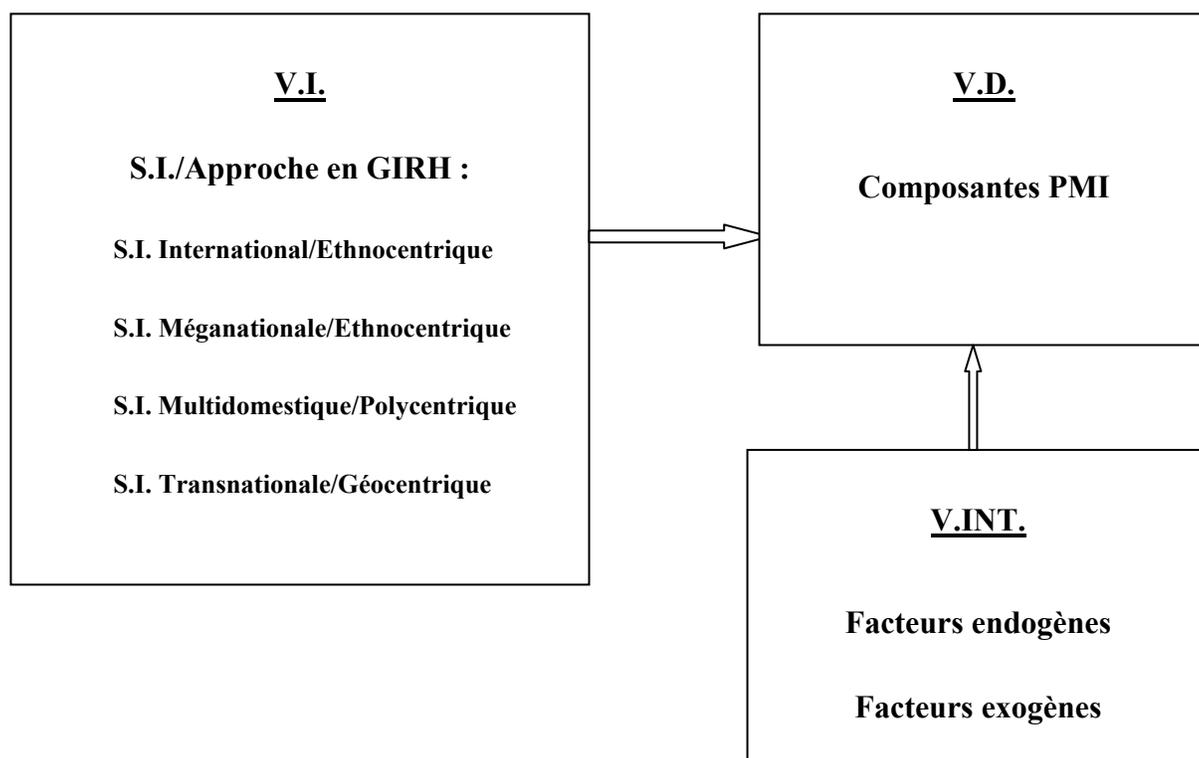
2.2 Les objectifs et l'intérêt de la recherche

Le principal objectif de notre recherche est de valider empiriquement les modèles mettant l'emphase sur l'influence des stratégies internationales sur les pratiques de GIRH dans les EM, notamment celui de Baruch et Altman (2002). Nous tentons de conclure, en suivant la voie ouverte par ces auteurs, ainsi que par Caligiuri et Colakoglu (2007), dans quelle mesure la stratégie internationale est déterminante, dans la réalité, de l'adoption d'un certain type d'affectation internationale et des composantes des PMI, relativement à d'autres variables découlant notamment des facteurs endogènes et exogènes.

2.3 Le modèle de recherche

Dans cette section, nous traduisons, sous forme opérationnelle, l'analyse de l'influence de la stratégie internationale des EM et de leur approche GIRH sur les composantes des PMI. Notre modèle conceptuel s'articule autour de cinq concepts. Les composantes des PMI qui constituent notre variable dépendante (V.D.); la stratégie internationale et les approches en GIRH qui représentent les variables indépendantes (V.I.); et les facteurs endogènes et exogènes qui font figure de variables intervenantes (V.Int.) (Figure 1).

Figure 1 Modèle conceptuel



2.3.1 La variable dépendante

Notre variable dépendante est constituée des composantes des PMI, c'est-à-dire, les différentes pratiques et politiques RH qui gèrent tout le processus d'expatriation (recrutement, sélection, formation, soutien aux expatriés, évaluation de la performance, rémunération et rapatriement) des entreprises étudiées. Après avoir identifié ces composantes, nous déterminons le type de PMI en place dans chaque entreprise selon la typologie de Baruch et Altman (2002). Nous cherchons à savoir, par la suite, quels sont

les facteurs qui déterminent le choix par les entreprises du type de programme et de ses composantes. Selon ces auteurs, chaque entreprise aura tendance à implanter un PMI qui reflète son histoire, sa culture, sa philosophie, ses valeurs, ainsi que l'importance qu'elle accorde aux intérêts des individus. Le PMI peut également varier en fonction de la façon dont l'entreprise identifie ses candidats à l'expatriation, de la durée des affectations internationales, des pratiques de formation et de développement qui sont privilégiées ainsi que des avantages et défis qui se posent à l'occasion de la gestion de l'expatriation (Tableau 2.1).

Tableau 2.1 Les dimensions et les composantes du concept «PMI»

CONCEPT	DIMENSIONS	COMPOSANTES
PMI	«Global» «Émissaire» «Périphérique» «Professionnel» «Contingent»	Valeurs (à la base de la stratégie) Temps (durée de l'affectation) Sources (où chercher les futurs expatriés) Critère individuel vs. critère compagnie (importance des intérêts individuels face à ceux de l'entreprise dans le processus d'expatriation) Philosophie et idéologie Politiques et principes organisationnels Pratiques RH (recrutement, sélection, formation, développement) Conséquences RH (avantages et défis pour la gestion de l'expatriation et du rapatriement)

Source: Baruch et Altman (2002)

2.3.2 Les variables indépendantes

Nos variables indépendantes sont la stratégie internationale et l'approche en GIRH privilégiées par chaque EM. La stratégie internationale est définie principalement en

fonction du niveau d'intégration des activités mondiales et du niveau d'adaptation au pays d'accueil qu'elle poursuit. Cette variable fait donc référence aux quatre stratégies internationales identifiées par Bartlett et Ghoshal (1998) présentées dans le premier chapitre, à savoir la stratégie «internationale», la stratégie «multidomestique», la stratégie «méganationale» et la stratégie «transnationale». Le type de stratégie internationale privilégiée se reflétera à travers les processus administratifs, les mentalités managériales, le rôle des opérations à l'étranger, la structure organisationnelle ainsi que la façon dont se développent et sont diffusées les connaissances au sein de l'EM. Nous cherchons donc à savoir de quelle façon la stratégie internationale, ainsi définie, influence le choix des pratiques et des politiques de gestion de l'expatriation qui composent les PMI (Tableau 2.2).

Tableau 2.2 Les dimensions et les composantes du concept «stratégie internationale»

CONCEPT	DIMENSIONS	COMPOSANTES
Stratégie internationale	«Internationale» «Multidomestique» «Méganationale» «Transnationale»	Processus administratifs Mentalités managériales Rôle des opérations à l'étranger Structure organisationnelle Développement et diffusion des connaissances

Source: Bartlett et Ghoshal (1998)

L'approche en GIRH, pour sa part, est définie principalement en fonction des pratiques, des procédés de travail et des technologies (stratégies de GRH) utilisés par les entreprises dans le but de réussir leur processus d'internationalisation (Dolan et al., 2002). Cette variable fait donc référence aux différentes approches ou stratégies de GRH qui accompagnent les stratégies internationales selon Perlmutter (1969). Il s'agit des

approches ethnocentrique, polycentrique et géocentrique. Chaque approche, située sur un *continuum*, a un effet sur les pratiques de GRH (Dolan et al., 2002). Selon Perlmutter, l'approche GIRH adoptée par une EM sera déterminée par la façon dont ses dirigeants perçoivent et gèrent les relations entre le siège social et les filiales. L'orientation du siège social envers les filiales se reflètera dans plusieurs éléments, notamment dans la complexité de l'organisation en général, dans la façon dont les décisions concernant les filiales sont prises, dans la façon dont celles-ci sont évaluées et contrôlées ainsi que dans la façon de récompenser et de sanctionner les cadres. L'approche GIRH se reflètera également dans le système de communication, dans les politiques et pratiques de dotation qu'elle privilégie ainsi que dans le degré auquel l'EM s'identifie avec le pays d'origine ou reconnaît les différentes identités nationales de ses filiales (Tableau 2.3) .

Tableau 2.3 Les dimensions et les composantes du concept «approche en GIRH»

CONCEPT	DIMENSIONS	COMPOSANTES
Approche GIRH	Ethnocentrique Polycentrique Géocentrique	Complexité de l'organisation Autorité et prise de décisions Évaluation et contrôle Récompenses et incitatifs Communication et flux d'information Identification Recrutement, personnel et développement

Source: Perlmutter (1969)

2.3.3 Les variables intervenantes

Comme nous l'avons déjà souligné, nous sommes conscients que des facteurs autres que la stratégie internationale et l'approche en GIRH adoptées par une EM peuvent

influencer le choix des composantes des PMI. Nous pensons notamment aux facteurs exogènes et endogènes présentés dans le premier chapitre. Les facteurs exogènes réfèrent aux caractéristiques de l'environnement dans lequel opèrent les EM. Nous avons retenu, pour les fins de notre recherche, les caractéristiques de l'industrie, notamment le secteur d'activité. Les facteurs endogènes réfèrent aux caractéristiques propres à chaque organisation. Nous avons retenu la taille, le stade d'internationalisation et le pays d'origine des EM. Tous ces facteurs ont été considérés dans des études antérieures comme pouvant exercer une influence sur les approches de GIRH adoptées par les EM (Schuler et al., 1993). Étant donné que les études ayant tenté d'évaluer l'influence de ces facteurs sur les composantes des PMI sont moins documentées dans la littérature, nous avons préféré ne pas les inclure comme des variables indépendantes dans notre modèle conceptuel, mais plutôt comme des variables intervenantes pouvant exercer une influence sur la variable dépendante (Tableau 2.4).

Tableau 2.4 Les dimensions et les composantes des concepts «facteurs exogènes» et «facteurs endogènes»

CONCEPT	DIMENSIONS	COMPOSANTES
Facteurs exogènes	Caractéristiques de l'industrie	Secteur d'activité
Facteurs endogènes	Stade d'internationalisation Taille de l'entreprise Pays d'origine	

Source: Harris et Holden (2001); Schuler et al., (1993); Stopford et Wells (1972); Edwards et Ferner (2002).

2.4 La question et les propositions de recherche

Dans cette section, nous présentons la question de recherche et les principales propositions de recherche soulevées par notre revue de la littérature et par la problématique précédemment exposées.

2.4.1 La question de recherche

L'analyse de la documentation effectuée dans le cadre de notre revue de littérature nous amène à vouloir répondre à la question de recherche suivante:

Dans quelle mesure les EM conçoivent-elles les composantes de leurs PMI en fonction de leurs stratégies internationales?

Notre démarche est la suivante. Premièrement, il nous faut déterminer le type de stratégie internationale privilégiée par chaque entreprise. Nous tentons de classer les différentes stratégies à partir de la typologie de Bartlett et Ghoshal (1998). Nous tentons également de déterminer quelle est l'approche en GIRH associée à la stratégie internationale de chaque entreprise à partir de la typologie de Perlmutter (1969).

Deuxièmement, il nous faut déterminer le type de PMI en place dans chaque entreprise à partir de l'analyse de ses composantes. Même si la typologie de Baruch et Altman (2002) n'identifie pas en détail toutes les politiques et pratiques RH qui peuvent être utilisées dans chaque type de PMI, leur description de la philosophie et des principes organisationnels qui sont à la base de l'approche de gestion de l'expatriation de chaque entreprise nous permettra d'extrapoler les différentes politiques et pratiques RH qui peuvent lui être associées dans la réalité.

Ces deux étapes nous permettront d'identifier les similitudes et les différences entre les PMI des entreprises en lien avec leurs stratégies internationales et leurs approches en GIRH respectives.

Bien que l'objet principal de notre recherche soit d'observer l'influence de la stratégie internationale sur les PMI, nous tentons également d'identifier d'autres caractéristiques de chaque entreprise (taille, stade d'internationalisation et pays d'origine) et de son environnement (caractéristiques de l'industrie) susceptibles de les influencer. Avec cette démarche, nous cherchons à savoir si les EM qui adoptent des PMI similaires partagent une même orientation stratégique au niveau international ou si elles partagent d'autres caractéristiques.

Notre question de recherche a été formulée en respectant les critères de clarté et de précision identifiés par Quivy et Van Campenhoudt (1995). Nous considérons que les concepts autour desquels s'articule cette question sont suffisamment clairs et permettent une compréhension générale de notre objet d'étude. Nous considérons aussi que notre question de recherche est pertinente aux relations industrielles, puisqu'elle vise une meilleure compréhension du rôle et de l'importance de la GIRH, plus particulièrement la mobilité internationale des ressources humaines, dans les EM. Du point de vue théorique, notre recherche sert à valider les modèles mettant l'emphase sur l'influence des stratégies internationales sur les pratiques de GRH dans les EM. Du point de vue pratique, elle permet de guider les professionnels de la GRH dans l'adoption des types de PMI. Notre étude, de nature empirique, est basée sur une enquête effectuée auprès des concepteurs des PMI (professionnels de la GRH) de neuf EM situées au Canada et œuvrant dans des secteurs différents. Les principaux moyens que nous avons utilisés pour réaliser notre étude sont les grilles d'entrevue et les grilles d'analyse de contenu.

2.4.2 Les propositions de recherche

Dans cette étape de l'élaboration de notre modèle de recherche, nous formulons nos principales propositions de recherche. Elles ont guidé le travail de cueillette et d'analyse des données.

Le manque d'études empiriques sur notre objet de recherche ne nous permet pas de formuler des hypothèses de recherche. Cependant, les conclusions tirées de notre revue de littérature et la problématique qu'elle a soulevée nous permettent d'émettre plusieurs propositions de recherche. Ces propositions établissent des relations entre les concepts évoqués dans la problématique et la question de recherche.

Comme nous l'avons déjà souligné, les PMI sont très variés. Certains programmes s'ajustent mieux que d'autres à certaines nécessités stratégiques des EM. Cette idée est à la base de nos propositions de recherche et nous permet de les formuler en reliant les typologies de Baruch et Altman (2002) et de Bartlett et Ghoshal (1998). Ce faisant, nous cherchons à vérifier la relation existante entre le type de PMI utilisé par les EM et leurs stratégies internationales respectives.

Nous sommes conscients que l'association de ces deux typologies présente plusieurs limites. La principale limite est la rigidité imposée par ce cadre d'analyse en égard au caractère très dynamique et changeant de l'environnement dans lequel se situe notre objet d'étude. De plus, la reconnaissance du fait que d'autres facteurs que la stratégie internationale peuvent influencer le choix d'un type déterminé de PMI nous oblige à faire preuve de flexibilité en portant notre analyse au-delà de ce cadre conceptuel lorsque nécessaire. Malgré ces limites, nous croyons que l'utilisation de ces deux typologies nous permet de mieux ordonner et comparer les différentes stratégies internationales et approches de gestion de la mobilité internationale. L'utilisation de ces

deux typologies nous permet également de concrétiser les liens espérés entre ces deux variables.

Nous formulons nos quatre premières propositions de recherche en exposant, tout d'abord, les principales caractéristiques qui définissent un type déterminé de stratégie internationale selon la typologie de Bartlett et Ghoshal (1998) ainsi que l'approche en GIRH qui lui est associée. Nous exposons ensuite les principaux rôles joués par l'expatriation en fonction de la stratégie internationale. En dernier lieu, nous identifions le PMI, selon la typologie de Baruch et Altman (2002), qui à notre avis, répond le mieux aux caractéristiques et objectifs de la stratégie internationale. La cinquième proposition de recherche tient plutôt compte de l'influence exercée par les facteurs endogènes et exogènes aux entreprises sur leurs PMI.

2.4.2.1 La proposition 1

Dans la typologie de Bartlett et Ghoshal (1998), la stratégie internationale «transnationale» est définie comme une stratégie visant à la fois une grande intégration mondiale, une grande adaptation locale et l'exploitation des connaissances à l'échelle mondiale. Ces objectifs encouragent une approche géocentrique de la GIRH (Kidger, 2002). Ils encouragent également l'interdépendance et la spécialisation des actifs et des ressources ainsi que le développement et le partage des connaissances par toutes les filiales de l'EM.

L'atteinte de ces objectifs dépend en grande mesure de l'expérience internationale des cadres, de leur vision globale du marché international et de leur compréhension des différents marchés et environnements dans lesquels opère l'entreprise (Bartlett et Ghoshal, 1989). Elle dépend également du partage des valeurs et des principes du siège social avec toutes les unités de l'organisation. Pour y arriver, les EM ayant une stratégie

«transnationale» utiliseront l'expatriation principalement comme un outil de développement du leadership international (Caligiuri et Colakoglu, 2007). Elles l'utiliseront également comme un outil de partage des valeurs et des principes du siège social avec toutes les unités de l'organisation à travers les meilleurs gestionnaires et candidats à l'expatriation pouvant se trouver dans n'importe quelle partie de l'organisation (Kidger, 2002).

Nous croyons que, dans la typologie de Baruch et Altman (2002), la philosophie à la base du PMI global, ainsi que les politiques et pratiques RH qu'il prévoit, sont celles qui répondent le mieux aux principales caractéristiques et objectifs de la stratégie «transnationale».

P1. Il est probable que, plus la stratégie internationale d'une EM possède des éléments d'une stratégie de type «transnationale» combinée à une approche géocentrique de la GIRH (V.I.), plus son PMI aura des éléments d'un programme de type global (V.D.).

2.4.2.2 La proposition 2

Dans la typologie de Bartlett et Ghoshal (1998), la stratégie internationale «méganationale» est définie comme une stratégie visant principalement une grande efficacité et intégration mondiales à travers la globalisation des cycles de production et la réalisation d'importantes économies d'échelle. Contrairement aux EM avec une stratégie «transnationale», les EM avec une stratégie «méganationale» encouragent plutôt une approche ethnocentrique de la GIRH (Kidger, 2002).

L'atteinte d'un haut niveau d'efficacité et d'intégration mondiale dépend en grande mesure du contrôle serré des opérations dans les filiales ainsi que de leur adhérence à la

culture et aux façons de faire de la maison mère. Les EM ayant une stratégie «méganationale» utiliseront donc l'expatriation principalement comme un outil de contrôle des filiales à travers l'expatriation des cadres du siège social vers les filiales (Kidger, 2002).

Nous croyons que, dans la typologie de Baruch et Altman (2002), la philosophie à la base du PMI émissaire, ainsi que les politiques et pratiques RH qu'il prévoit, sont celles qui répondent le mieux aux principales caractéristiques et objectifs de la stratégie «méganationale».

P2. Il est probable que, plus la stratégie internationale d'une EM possède des éléments d'une stratégie de type «méganationale» combinée à une approche ethnocentrique de la GIRH (V.I.), plus son PMI aura des éléments d'un programme de type émissaire (V.D.).

2.4.2.3 La proposition 3

Dans la typologie de Bartlett et Ghoshal (1998), la stratégie internationale «multidomestique» est définie comme une stratégie visant principalement l'exploitation des opportunités présentes dans des marchés situés partout dans le monde en s'adaptant à leurs besoins et caractéristiques spécifiques. Ces objectifs de la stratégie «multidomestique» encouragent une approche polycentrique de la GIRH (Kidger, 2002).

L'atteinte d'une forte expansion internationale et d'un haut niveau d'adaptation locale dépend largement de l'ouverture d'un grand nombre de filiales autonomes dans des marchés différents. C'est pour cette raison que les EM ayant une stratégie «multidomestique» utiliseront l'expatriation principalement comme un outil permettant de répondre aux demandes locales, privilégiant une forme de contrôle du rendement

financier des filiales et laissant leur gestion dans les mains des cadres locaux (Kidger, 2002).

Nous croyons que, dans la typologie de Baruch et Altman (2002), la philosophie à la base du PMI périphérique, ainsi que les politiques et pratiques RH qu'il prévoit, sont celles qui répondent le mieux aux principales caractéristiques et objectifs de la stratégie «multidomestique».

P3. Il est probable que, plus la stratégie internationale d'une EM possède des éléments d'une stratégie de type «multidomestique» combinée à une approche polycentrique de la GIRH (V.I.), plus son PMI aura des éléments d'un programme de type périphérique (V.D.).

2.4.2.4 La proposition 4

Dans la typologie de Bartlett et Ghoshal (1998), la stratégie internationale «internationale» est définie comme une stratégie visant principalement l'expansion internationale à travers le transfert de connaissances et de l'expertise de la compagnie mère à des filiales situées dans des environnements moins développés au niveau technologique ou du marché. Ces objectifs encouragent une approche plutôt ethnocentrique de la GIRH (Kidger, 2002).

Pour atteindre ces objectifs, les EM ayant une stratégie «internationale» se doivent d'utiliser l'expatriation comme outil de transfert des connaissances et du savoir-faire de la maison mère aux nouvelles filiales ainsi que comme outil permettant de les contrôler. Puisque les objectifs de la stratégie «internationale» sont caractéristiques des EM qui n'ont pas une longue expérience sur le marché international, on peut s'attendre à une moins forte utilisation de l'expatriation par ces entreprises (Kidger, 2002).

Nous croyons que, dans la typologie de Baruch et Altman (2002), la philosophie à la base du PMI professionnel, ainsi que les politiques et pratiques RH qu'il prévoit, sont celles qui répondent le mieux aux principales caractéristiques et besoins de la stratégie «internationale».

P4. Il est probable que, plus la stratégie internationale d'une EM possède des éléments d'une stratégie de type «internationale» combinée à une approche ethnocentrique de la GIRH (V.I.), plus son PMI aura des éléments d'un programme de type professionnel (V.D.).

2.4.2.5 La proposition 5

Bien que nous nous attendons à observer une corrélation entre les PMI utilisés par les EM et leurs stratégies internationales respectives, nous sommes conscients que d'autres facteurs seront inévitablement considérés par les responsables de la GIRH lors de la conception de ces programmes. Nous pensons notamment aux facteurs exogènes, soit aux caractéristiques de l'industrie et des pays dans lesquels l'EM opère (Schuler et al., 1993). Nous pensons également aux facteurs endogènes, notamment à la taille, au pays d'origine et au stade d'internationalisation de l'entreprise (Schuler et al., 1993; Edwards et Ferner, 2002; Harris et Holden, 2001).

Nous croyons que l'analyse de ces facteurs nous permettra de mieux comprendre la manière par laquelle les EM conçoivent leurs PMI, notamment dans l'éventualité où nous ne pourrions confirmer que la stratégie internationale constitue le principal facteur explicatif. Nous tentons donc de vérifier dans quelle mesure l'influence de ces facteurs est prépondérante par rapport à l'influence des stratégies internationales.

P5. Il est probable que des facteurs endogènes et exogènes à l'entreprise (V.INT.) exercent une influence sur le choix des composantes des PMI (V.D.).

Chapitre 3: LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Dans ce chapitre, nous précisons la méthodologie que nous avons appliquée dans le cadre de notre recherche. Dans un premier temps, nous expliquons le choix de notre échantillon. Dans un deuxième temps, nous procédons à l'opérationnalisation du modèle de recherche. Il est question des instruments de mesure et de collecte des données utilisés dans un troisième temps. Enfin, dans un quatrième temps, nous présentons la méthode utilisée pour analyser les données.

3.1 L'échantillonnage

3.1.1 Le choix de l'échantillon

La population est constituée de toutes les EM faisant affaires au Canada en 2008-2009, sans égard à leurs origines ou au pays où se situent leurs sièges sociaux. Nous avons toutefois privilégié les entreprises canadiennes dans le but de recueillir le plus d'information possible auprès des concepteurs des PMI, lesquelles se trouvent plus souvent aux sièges sociaux.

Notre échantillon est constitué de 9 EM appartenant à des secteurs différents, soit: ingénierie et construction, aéronautique, pharmaceutique, commerce du détail, cosmétiques et produits de beauté, marché alimentaire, services de certification et conseils, arts et interprétation. Ces entreprises ont principalement été sélectionnées en raison de leurs opérations internationales, de leur proximité géographique (Région de Montréal) ainsi que de leur accessibilité.

Une entente a été conclue avec chaque entreprise pour préserver leur anonymat. Nous ne révélerons donc pas ni leur identité, ni celle des personnes interviewées, ni toute autre information qui permettrait de les identifier.

3.1.2 Le profil des interviewés

Les interviewés, ou répondants choisis, sont des professionnels de la GRH de plusieurs niveaux hiérarchiques (V.P., directeurs ou conseillers en ressources humaines). Ils sont tous responsables de l'application ou de la conception des PMI dans leur entreprise respective. La plupart des répondants appartenant au siège social étaient impliqués tant dans l'application que dans la conception des programmes. Les répondants appartenant à une filiale étaient tous seulement impliqués dans leur application.

3.2 L'opérationnalisation du modèle de recherche

Dans cette section, nous présentons l'opérationnalisation de notre modèle de recherche. Celui-ci est constitué de cinq concepts, soit la stratégie internationale, l'approche en GIRH (variables indépendantes), le PMI (variable dépendante), les facteurs endogènes et les facteurs exogènes (variables intervenantes).

3.2.1 Les Indicateurs pour mesurer la variable indépendante «stratégie internationale»

Les indicateurs pour mesurer la variable indépendante «stratégie internationale» dérivent du modèle théorique de Bartlett et Ghoshal (1998) et sont présentés dans les tableaux 3.1 à 3.4:

Tableau 3.1 Les indicateurs pour mesurer la stratégie «transnationale»

COMPOSANTES DE LA DIMENSION STRATÉGIE «TRANSNATIONALE»	INDICATEURS
Processus administratifs	Ils sont basés sur l'intégration des différents flux de produits, ressources, gens et information
Mentalités managériales	Chaque partie de la compagnie possède des capacités et des qualités différentes Pour atteindre un avantage compétitif mondial les coûts et les revenus doivent être gérés de façon simultanée
Rôle des opérations à l'étranger	Les différentes unités nationales contribuent à l'intégration des opérations à travers le monde
Configuration des actifs et des capacités ou configuration structurelle	Il existe une dispersion, une interdépendance et une spécialisation des actifs et des ressources (« <i>integrated network</i> »)
Développement et diffusion des connaissances	Les innovations peuvent naître dans toutes les parties de l'organisation et sont partagées par toute l'organisation

Tableau 3.2 Les indicateurs pour mesurer la stratégie «méganationale»

COMPOSANTES DE LA DIMENSION STRATÉGIE «MÉGANATIONALE»	INDICATEURS
Processus administratifs	Ils sont basés sur la centralisation et le contrôle serré des décisions, des ressources et de l'information
Mentalités managériales	Les opérations à l'étranger servent l'intérêt d'un marché mondial unifié Le monde est perçu comme un seul marché intégré dans lequel les similitudes sont plus importantes que les différences
Rôle des opérations à l'étranger	Le rôle des opérations à l'étranger est d'atteindre les marchés étrangers dans le but de réaliser des économies d'échelle
Configuration des actifs et des capacités ou configuration structurelle	Le rôle des filiales est d'assembler et de vendre les produits conçus par la compagnie-mère. Les filiales ont peu de liberté pour créer des nouveaux produits ou stratégies.

	Les filiales adoptent les politiques et les plans développés par le siège social (« <i>Centralized hub</i> »)
Développement et diffusion des connaissances	Le siège social transfère les connaissances aux filiales

Tableau 3.3 Les indicateurs pour mesurer la stratégie «multidomestique»

COMPOSANTES DE LA DIMENSION STRATÉGIE «MULTIDOMESTIQUE»	INDICATEURS
Processus administratifs	Ils sont basés sur les contacts informels et les relations personnelles
Mentalités managériales	La stratégie de la compagnie vise son positionnement dans les marchés clés à travers le monde Les opérations à l'étranger sont gérées comme des portefeuilles d'affaires indépendantes L'objectif stratégique de chaque unité est d'optimiser sa situation dans l'environnement local
Rôle des opérations à l'étranger	Le rôle des opérations à l'étranger est d'identifier et d'exploiter les opportunités locales
Configuration des actifs et des capacités ou configuration structurelle	Les filiales ont la liberté d'adopter des nouveaux produits ou stratégies pour s'adapter à son propre marché national (« <i>Decentralized federation</i> »)
Développement et diffusion des connaissances	Chaque unité développe et retient les connaissances

Tableau 3.4 Les indicateurs pour mesurer la stratégie «internationale»

COMPOSANTES DE LA DIMENSION STRATÉGIE «INTERNATIONALE»	INDICATEURS
Processus administratifs	Ils sont basés sur la coordination et le contrôle provenant du siège social
Mentalités managériales	Toutes les idées et tous les développements naissent dans la compagnie mère Les dirigeants ont une certaine disposition à déléguer des responsabilités aux filiales Les opérations à l'étranger servent aux intérêts de la compagnie mère
Rôle des opérations à l'étranger	Le rôle des opérations à l'étranger est de privilégier les capacités et les ressources développées dans le marché de la compagnie mère
Configuration des actifs et des capacités ou configuration structurelle	Les filiales ont la liberté d'adapter les nouveaux produits ou stratégies provenant du siège social La compagnie mère contrôle le développement de nouveaux produits, processus ou idées dans les filiales (« <i>Coordinated federation</i> »)
Développement et diffusion des connaissances	La diffusion des connaissances se fait du siège social vers les filiales Les filiales adaptent les connaissances aux besoins de leurs propres marchés

3.2.2 Les indicateurs pour mesurer la variable indépendante «approche en GIRH»

Les indicateurs pour mesurer la variable indépendante «approche en GIRH» ont été extraits du modèle théorique de Perlmutter (1969) et sont présentés dans les tableaux 3.5 à 3.8:

Tableau 3.5 Les indicateurs pour mesurer l'approche de GIRH «ethnocentrique»

COMPOSANTES DE LA DIMENSION «ETHNOCENTRIQUE»	INDICATEURS
Complexité de l'organisation	L'organisation est complexe dans le pays d'origine L'organisation simple dans les filiales
Autorité et prise de décisions	Les décisions sont généralement prises dans le siège social
Évaluation et contrôle	Les standards du siège social sont appliqués pour la performance et les individus de toute la compagnie
Récompenses et incitatifs	Les récompenses et incitatifs sont plus élevés dans le siège social
Communication et flux d'information	Le siège social transmet un grand volume d'ordres, de conseils et de directives aux filiales
Identification	La compagnie est identifiée avec la nationalité du siège social
Recrutement, personnel et développement	Le siège social recrute et développe le personnel pour combler les postes clés à travers le monde

Tableau 3.6 Les indicateurs pour mesurer l'approche de GIRH «polycentrique»

COMPOSANTES DE LA DIMENSION «POLYCENTRIQUE»	INDICATEURS
Complexité de l'organisation	Il existe une variété d'organisations Les filiales sont des organisations indépendantes
Autorité et prise de décisions	Les décisions sont prises occasionnellement dans le siège social
Évaluation et contrôle	Les standards d'évaluation et de contrôle de la performance de l'organisation et du personnel sont déterminés localement
Récompenses et incitatifs	Les récompenses et incitatifs basés sur la performance de la filiale varient beaucoup d'une filiale à l'autre
Communication et flux d'information	Il existe peu de communication entre les filiales Il existe peu de communication entre les filiales et le siège social

Identification	Le siège social reconnaît avec fierté l'identité nationale propre de chaque filiale L'identité nationale de la compagnie n'est pas identifiable à première vue
Recrutement, personnel et développement	Le pays d'accueil recrute et développe son propre personnel pour combler les postes clés dans la filiale

Tableau 3.7 Les indicateurs pour mesurer l'approche de GIRH «géocentrique»

COMPOSANTES DE LA DIMENSION «GÉOCENTRIQUE»	INDICATEURS
Complexité de l'organisation	Il existe un haut niveau de complexité de l'organisation Il existe un haut niveau d'interdépendance entre les filiales
Autorité et prise de décisions	Les décisions sont prises en collaboration entre le siège social et les filiales
Évaluation et contrôle	Il existe de standards d'évaluation et de contrôle de la performance de l'organisation et du personnel tant universels que locaux
Récompenses et incitatifs	Les cadres locaux et internationaux sont récompensés en fonction de l'atteinte des objectifs au niveau local et mondial
Communication et flux d'information	La communication entre les filiales est fluide La communication entre les filiales et le siège social est fluide
Identification	Le siège social reconnaît avec fierté l'identité nationale propre de chaque filiale L'identité nationale de la compagnie n'est pas identifiable à première vue
Recrutement, personnel et développement	Le pays d'accueil recrute et développe son propre personnel pour combler les postes clés dans la filiale

3.2.3 Les indicateurs pour mesurer la variable dépendante «composantes des PMI»

Les indicateurs pour mesurer la variable dépendante «composantes des PMI» ont été extraits du modèle théorique de Baruch et Altman (2002) et sont présentés dans les tableaux 3.8 à 3.12:

Tableau 3.8 Les indicateurs pour mesurer le programme «global»

COMPOSANTES DE LA DIMENSION PMI «GLOBAL»	INDICATEURS
Valeurs	Les employés sont disponibles à voyager régulièrement Il existe une culture d'ouverture
Temps	L'entreprise a recours à une série de relocalisations de courte durée (3 ans)
Sources	Le recrutement des expatriés se fait à travers toute la planète (sources mondiales vs. locales)
Critères	Les besoins de la compagnie sont privilégiés face aux besoins des individus
Philosophie et idéologie	L'expatriation est une partie intégrale de la vie de l'organisation L'expatriation est inévitable dans le cheminement de carrière
Politiques et principes organisationnels	Il existe de politiques bien établies L'expatriation est au centre du processus organisationnel
Pratiques RH	Les procédures sont bien établies Le recrutement et la sélection se font à l'interne La formation est donnée à l'interne
Conséquences RH	La gestion du rapatriement est une opération de routine La planification RH se fait à long terme Le principal défi est de gérer les cycles d'expatriation

Tableau 3.9 Les indicateurs pour mesurer le programme «émisnaire»

COMPOSANTES DE LA DIMENSION PMI «ÉMISSAIRE»	INDICATEURS
Valeurs	L'affectation internationale est perçue comme une mission loin du pouvoir Les individus s'expatrient par patriotisme Les individus s'expatrient parce qu'ils n'ont pas de choix
Temps	Les affectations internationales de longue durée (5 ans et plus) sont privilégiées
Sources	Les expatriés sont recrutés dans le pays d'origine (sources locales vs. mondiales)
Critères	Les besoins de la compagnie sont privilégiés face aux besoins individuels
Philosophie et idéologie	Les employés ont un grand sens du devoir et de loyauté Il existe une claire identité nationale que l'on cherche à exporter dans les filiales Le siège social contrôle les opérations dans les filiales
Politiques et principes organisationnels	Le siège social vise à reproduire dans les filiales ses façons de faire Le siège social offre un grand support aux expatriés
Pratiques RH	Le recrutement et la sélection se font à l'interne Les positions de pouvoir restent dans la compagnie mère La formation des expatriés vise leur adaptation au nouvel environnement
Conséquences RH	Il existe un grand bassin de candidats à l'expatriation Le principal défi est de maintenir la motivation des expatriés, éviter la discrimination des dirigeants locaux et atteindre une vraie adaptation à l'étranger

Tableau 3.10 Les indicateurs pour mesurer le programme «périphérique»

COMPOSANTES DE LA DIMENSION PMI «PÉRIPHÉRIQUE»	INDICATEURS
Valeurs	L'hédonisme et le pragmatisme économique sont des valeurs dominantes L'expatriation est un avantage social et une récompense
Temps	La durée de l'expatriation est irrégulière
Sources	Les expatriés sont recrutés dans le pays d'origine (sources locales vs. mondiales)
Critères	Les besoins des employés sont privilégiés face aux besoins de l'organisation
Philosophie et idéologie	La mondialisation est une stratégie d'expansion Les employés veulent s'expatrier (avantage pour les employés et pour l'organisation)
Politiques et principes organisationnels	L'entreprise met l'emphase sur l'équité et l'égalité d'accès aux opportunités Il existe une tolérance envers les nouvelles expériences
Pratiques RH	Le recrutement et la sélection se font à l'interne La formation des expatriés vise combattre le choc culturel et la déception du début La rétention et la gestion de la carrière sont très importantes
Conséquences RH	Il est facile de recruter des expatriés Le défi principal est de satisfaire les préférences des expatriés quant à la destination et gérer le choc culturel du retour

Tableau 3.11 Les indicateurs pour mesurer le programme «professionnel»

COMPOSANTES DE LA DIMENSION PMI «PROFESSIONNEL»	INDICATEURS
Valeurs	Les relations sont principalement transactionnelles et confinées
Temps	L'expatriation est volontaire et pour de longues périodes
Sources	Le recrutement des expatriés se fait à travers toute la planète (sources locales et mondiales) et aussi à l'externe (sous-traitance)
Critères	Les besoins des employés sont privilégiés face aux besoins de la compagnie
Philosophie et idéologie	Les forces sont concentrées dans le pays d'origine Les activités sont imparties à l'étranger
Politiques et principes organisationnels	Il y a peu de politiques établies L'organisation est en forme de trèfle (internes au centre, externes en périphérie) L'entreprise offre de carrières pour les externes et les internes
Pratiques RH	Le recrutement et la sélection sont déterminés par les coûts et la stratégie et à l'externe La formation des expatriés est peu développée et donnée selon les besoins
Conséquences RH	Il existe un contrôle efficace des coûts et une flexibilité pour s'adapter aux besoins La gestion de la carrière concerne les individus Les expatriés n'ont pas un fort sentiment d'appartenance et de loyauté envers l'entreprise

Tableau 3.12 Les indicateurs pour mesurer le programme «contingent»

COMPOSANTES DE LA DIMENSION PMI «CONTINGENT»	INDICATEURS
Valeurs	Le pragmatisme immédiat est une valeur dominante L'expatriation comporte des risques L'expatriation est optionnelle et pas importante dans la carrière
Temps	L'expatriation est irrégulière, <i>ad hoc</i> et peu prévisible
Sources	Le recrutement des expatriés n'est pas consistant
Critères	Les résolutions sont prises <i>ad hoc</i> et sont variables
Philosophie et idéologie	Il n'existe pas une philosophie et une idéologie définies
Politiques et principes organisationnels	Les politiques sont expérimentales (essai-erreur) Les politiques et principes organisationnels sont copiés des autres compagnies Le recrutement et la formation des expatriés se font à l'externe
Pratiques RH	Le recrutement et la sélection se font à l'interne, à l'externe et en fonction des coûts La formation des expatriés est inadéquate La gestion de carrière et la rétention sont basées sur les opportunités émergentes
Conséquences RH	Il existe une flexibilité d'options Le défi principal est de «créer de l'ordre dans le chaos»

3.2.4 Les indicateurs pour mesurer les variables intervenantes «facteurs endogènes» et «facteurs exogènes»

Les indicateurs pour mesurer les variables intervenantes «facteurs endogènes» et «facteurs exogènes» ont été extraits de différentes sources dans la littérature et sont présentés dans le tableau 3.13:

Tableau 3.13 Les indicateurs pour mesurer les facteurs endogènes et exogènes

FACTEURS ENDOGÈNES ET FACTEURS EXOGÈNES	INDICATEURS
Taille de l'entreprise	Le nombre d'employés
Stade d'internationalisation	Le nombre de produits vendus à l'étranger L'importance des ventes internationales Le nombre d'années sur le marché international Le nombre de filiales Le nombre de pays où se situent les filiales
Secteur d'activité	Les produits ou services commercialisés
Pays d'origine	Le pays où se situe le siège social

Source: Harris et Holden (2001); Schuler et al., (1993); Stopford et Wells (1972); Edwards et Ferner (2002); Gomes et Ramaswamy (1999).

3.3 L'instrument de mesure

Dans cette section nous exposons les techniques de collecte et d'analyse des données utilisées dans la présente étude.

La collecte de données s'est faite par triangulation, c'est-à-dire que plus d'une méthode ont été utilisées (Robson, 2002). Notre recherche inclut des analyses documentaires et une série d'entrevues avec des membres des différentes entreprises.

3.3.1 Les entretiens semi-dirigés

La principale technique de collecte de données utilisée a consisté en des rencontres individuelles d'environ une heure avec les personnes issues de l'échantillon préalablement constitué, soit des personnes responsables de la conception ou de l'application des PMI dans les entreprises. Une grille d'entrevue a été rédigée (Annexe 1). Elle est composée de 24 questions divisées en quatre sections. En premier lieu, nous avons posé des questions relatives à la nature du travail de la personne interviewée. En deuxième lieu, nous avons posé des questions relatives aux caractéristiques générales de l'entreprise. En troisième lieu, nous avons posé des questions sur la stratégie internationale et la gestion des filiales. En quatrième lieu, nous avons formulé des questions relatives aux objectifs du PMI, à son contenu et à l'efficacité générale du programme.

Les rencontres individuelles se sont déroulées dans la région de Montréal, dans les bureaux des participants. Le choix de l'emplacement était à la discrétion des sujets. Tous les entretiens ont été enregistrés avec le consentement des participants et ont duré entre une heure et une heure et demie.

Nous avons rencontré une certaine difficulté à obtenir de réponses précises concernant la stratégie d'expansion internationale de l'entreprise. Certains répondants ont argumenté ne pas être au courant des objectifs stratégiques fixés par la haute direction. Nous avons également observé une grande réticence de la part des répondants à nous donner des détails concernant les conditions d'affectations qui sont offertes aux expatriés (ex.: salaires et autres avantages sociaux).

3.3.2 Les sources documentaires

Certains documents organisationnels ont aussi été consultés lors de la collecte et de l'analyse de données, notamment les rapports annuels mis à disposition du public dans les sites Internet des entreprises. Ces rapports nous ont permis de dégager des informations très pertinentes relatives aux chiffres d'affaires des entreprises, à leurs structures, à leurs produits et services, à leurs stratégies d'expansion, à leurs origines et à leur expérience internationale.

3.4 La méthodologie d'analyse

Dans le cadre de notre recherche, nous avons utilisé l'analyse de contenu comme principale méthode de traitement de données. Cette méthode nous a permis de comprendre et d'analyser les informations qui nous ont été présentées, soit dans les documents de forme littéraire ou dans les récits des interviewés.

Tel que mentionné précédemment, les entretiens avec les sujets ont tous été enregistrés. La validité des données, et éventuellement de leur analyse, repose sur la capacité à se référer au contenu réel des échanges (Robson, 2002). C'est pourquoi la méthode de retranscription mot à mot a été privilégiée et a suivi chacune des entretiens.

Cette première étape de l'analyse des données a été suivie par la constitution d'une grille d'analyse de contenu comprenant les grands thèmes de recherche. Ce plan, basé sur les questions de recherche, a servi d'assise pour le déchiffrement des entretiens ainsi que pour dégager les informations pertinentes des sources documentaires utilisées. Les thèmes principaux étaient les stratégies internationales des EM et les approches en GIRH qui les accompagnent, les composantes de leurs PMI et autres caractéristiques des entreprises et de leurs environnements.

Nous avons analysé nos données qualitatives en utilisant une technique artisanale de codage et de catégorisation des données à partir de notre grille d'analyse de contenu et basée sur la méthode «Colle-Papier-Ciseaux». Cette technique a consisté à diviser les textes transcrits en segments de textes que nous avons codés par la suite. Nous avons regroupé nos données à partir d'une série de catégories basées sur les différentes dimensions et composantes de nos variables. Nous avons, pas la suite, analysé ensemble les segments de texte qui traitaient d'une même catégorie.

Tout au long de notre recherche, nous avons pris des notes sur le contexte de l'entretien, sur leur durée ainsi que des notes théoriques en lien avec nos propositions. Ces notes ont constitué notre «journal de bord».

Chapitre 4: LES RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous présentons les résultats de notre recherche une entreprise à la fois. Dans un premier temps, nous décrivons le profil de chaque entreprise étudiée, c'est-à-dire sa taille, son secteur d'activité, son pays d'origine et le stade d'internationalisation dans lequel elle se situe. Nous identifions par la suite les principales caractéristiques de sa stratégie internationale, de son approche en GIRH et du PMI privilégié. Avant d'exposer l'incidence de caractéristiques observées sur nos propositions de recherche, nous faisons état de l'idée d'efficacité générale du programme exprimée par le répondant de chaque entreprise. Bien que notre étude ne vise pas la question de l'efficacité, nous avons considéré intéressant d'en avoir un certain aperçu pouvant ouvrir de pistes de recherche dans ce domaine. Nous concluons ce chapitre avec la présentation d'un tableau synthétisant les principaux résultats de notre analyse.

4.1 La présentation des résultats par entreprise

Nous avons décidé de présenter les résultats pour chacune des variables étudiées, une entreprise à la fois. Nous croyons que cette façon de procéder facilitera au lecteur la compréhension des liens entre les variables qui seront présentés dans le cinquième chapitre.

Étant donné notre engagement à respecter l'anonymat des entreprises collaboratrices à notre étude, nous avons pris plusieurs précautions. Tout d'abord, nous avons remplacé leurs noms par une simple lettre. Afin d'éviter que leur identité puisse être reconnaissable à partir des descriptions détaillées de leurs profils, nous avons établi des échelles pour la taille. Ainsi, les EM de plus de 100 000 employés sont considérées comme des EM de «très grande taille»; EM possédant entre 20 000 et 40 000 employés seront considérées comme des EM de «grande taille»; les EM ayant entre 10 000 et

20 000 employés comme des EM de «taille moyenne»; les EM ayant moins de 10 000 employés comme des EM de «petite taille». Nous avons également omis les détails concernant les chiffres d'affaires des entreprises et les produits et services qu'elles offrent. Cependant, ces éléments ont été considérés pour déterminer le stade d'internationalisation dans lequel ces entreprises se situent.

Concernant le stade d'internationalisation atteint par chaque EM, nous avons établi une échelle de quatre niveaux soit, un stade d'internationalisation «très peu avancé», un stade «peu avancé», un stade «avancé» et un stade «très avancé». Nous déterminons le stade d'internationalisation dans lequel se situe chaque EM à partir des indicateurs présentés dans le chapitre précédent (voir tableau 3.13) et en comparant entre elles chacune des EM faisant l'objet de notre étude.

Dans le but de synthétiser le plus possible les résultats de notre analyse, nous avons décidé de ne présenter que les éléments le plus significatifs de la stratégie internationale, de l'approche en GIRH et du PMI de chaque entreprise. Toutefois, nous présentons en annexe le résumé de toutes les caractéristiques observées, sous forme de tableaux, pour chacune des entreprises.

4.1.1 L'entreprise A

4.1.1.1 Le profil d'entreprise

L'entreprise A, dont son siège social est au Canada, est considérée comme un des plus grands acteurs de l'industrie de l'ingénierie et de la construction au monde. Étant donné qu'elle possède entre 10 000 et 20 000 employés dans le monde, nous considérons qu'il s'agit d'une EM de «taille moyenne». L'entreprise est née de la fusion de deux sociétés qui cumulent presque un siècle d'expérience dans l'industrie et plus de 30 ans sur le

marché international. Elle opère dans une centaine de pays sur les cinq continents et compte plus de 50 bureaux (plus ou moins fixes) situés dans plus de 35 pays. La variété de services qu'elle offre à travers le monde, le grand nombre de projets exécutés à l'étranger, sa forte présence sur le marché international et sa longue expérience internationale nous permettent d'affirmer qu'il s'agit d'une entreprise qui a atteint un stade d'internationalisation «avancé».

4.1.1.2 La stratégie internationale et l'approche en GIRH

L'entreprise A opère dans un environnement très compétitif marqué par des forces d'intégration mondiale plus fortes que les forces d'adaptation locale, ce qui est propre aux entreprises du secteur de l'ingénierie et la construction (Ghoshal et Nohria, 1993). Ce fort besoin d'intégration mondiale s'explique en grande partie par le fait que le succès de l'entreprise est intimement lié à son savoir-faire technique et à la formalisation de ce savoir.

Dans un tel environnement, les principaux objectifs de l'entreprise A sont: 1) maintenir son savoir faire technique dans les pays où elle est déjà présente; 2) s'étendre à des régions offrant un grand potentiel de croissance (pays en voie de développement); 3) développer des centres d'ingénierie dans des régions géographiques clés; et 4) s'étendre partout dans le monde par la voie d'acquisitions.

L'entreprise A vise principalement une forte expansion internationale à travers le transfert de ses connaissances et de son expertise à des environnements moins développés au niveau technologique ou du marché. Le principal rôle des différentes unités nationales de l'entreprise est donc la réalisation de projets particuliers à travers de bureaux temporaires et le développement de nouveaux marchés à travers des bureaux satellites implantés pour une durée indéterminée.

L'atteinte de ces objectifs stratégiques et le contexte de forte croissance par voie d'acquisitions exigent l'utilisation de certains mécanismes permettant de garder un certain degré d'uniformité et d'intégration mondiale, notamment dans la façon de réaliser les projets. Par exemple, l'entreprise a adopté une stratégie de développement et de diffusion des connaissances qui favorise la décentralisation des activités de R&D et le partage des innovations qui peuvent naître dans n'importe quelle partie de l'organisation. Le transfert de sa vision, de sa culture et de ses meilleures pratiques aux filiales est assuré par l'expatriation et par divers outils de communication (symposiums internationaux, appels conférences, internet, etc.). L'entreprise vise également à uniformiser dans le futur un système d'évaluation de la performance à travers toute l'organisation et à s'assurer que les meilleures innovations technologiques sont utilisées dans la réalisation de chaque projet.

Cependant, malgré le fort besoin d'intégration mondiale auquel fait face cette entreprise, elle a adopté une approche polycentrique dans la gestion des filiales, ce qui leur qui accorde une grande autonomie dans la gestion de leurs opérations. Cette approche se reflète, par exemple, dans le fait que le développement des marchés est la responsabilité des cadres locaux, lesquels occupent généralement les postes clés dans les filiales. Elle se reflète également dans l'importance accordée au transfert des connaissances à travers toute l'organisation et à la communication fluide existante entre les directeurs de projets de toutes les filiales. Nous croyons que la décentralisation et le haut niveau d'autonomie des différentes unités nationales est dû en partie à leur rôle opérationnel et à leur caractère temporaire (réalisation de projets déterminés). Dans ces cas, le principal objectif de l'entreprise est de s'assurer que les bureaux satellites à l'étranger sont capables de mener à terme les projets dans les délais établis et n'ont pas d'ouvrir une filiale permanente dans laquelle il faudrait investir plus de temps et d'énergie à implanter la culture et vision de l'entreprise. Le haut niveau d'autonomie accordé aux filiales répondrait également à l'objectif de l'entreprise de développer des nouveaux

marchés et d'optimiser sa situation dans les différents environnements à travers la gestion des cadres locaux.

Tous ces éléments nous amènent à qualifier la stratégie internationale de l'entreprise A comme une stratégie «internationale» visant un plus haut niveau d'intégration mondiale. Cependant, malgré que l'on se serait attendu à ce que cette stratégie s'accompagne d'une plus forte approche ethnocentrique, l'entreprise A a plutôt adopté une approche polycentrique pour répondre aux problématiques liées à l'existence nécessairement temporaire de la plupart de ses filiales. Nous croyons que cette spécificité des filiales justifierait le fait que l'entreprise A ne souhaite pas devenir une entreprise «méganationale». Les principales caractéristiques de la stratégie internationale de l'entreprise A et de son approche en GIRH sont résumées aux annexes 2 et 3.

4.1.1.3 Le PMI

L'entreprise A utilise l'expatriation pour trois raisons principales: 1) pour assurer la réalisation des projets à l'étranger; 2) pour transférer de connaissances aux filiales (meilleures pratiques et connaissances en matière de R&D); et 3) pour implanter la culture et les valeurs de l'entreprise dans les nouvelles filiales.

La réalisation des projets est assurée par les affectations internationales de long terme (de deux à cinq ans). Ces affectations peuvent être réalisées par des individus provenant de n'importe quelle partie de l'organisation, puisqu'il existe une forte pénurie d'ingénieurs possédant l'expertise nécessaire à l'exécution des projets.

Le transfert des connaissances est essentiel à la survie de l'entreprise, laquelle opère dans un environnement complexe et où la réalisation des projets de grande envergure repose sur une expertise technique très pointue. Le transfert des connaissances est assuré

par les affectations internationales de moyen et de court terme, ainsi que par les voyages d'affaires. Les affectations de court terme (deux à six mois) sont également utilisées lors de la réalisation d'études de faisabilité.

L'implantation des valeurs et de la culture organisationnelle dans les nouvelles filiales constitue pour l'entreprise A un moyen essentiel pour assurer une certaine homogénéité dans le contexte d'acquisitions dans lequel elle évolue. Elle est assurée principalement par les voyages d'affaires des cadres du siège social vers les filiales ou des cadres locaux vers le siège social (ex.: symposiums internationaux).

Bref, pour l'entreprise A, l'expatriation constitue avant tout un outil lui permettant d'assurer l'expertise nécessaire à la réalisation des projets à travers le monde ainsi qu'un outil de transfert de connaissances et de la vision et culture de l'entreprise aux nouvelles filiales. Nous croyons que ces objectifs de l'expatriation répondent aux principaux objectifs stratégiques de l'entreprise.

Le programme gère actuellement 2000 expatriés, ce qui démontre l'importance de l'expatriation comme outil de croissance pour l'entreprise. Le programme a été conçu autour des besoins de la compagnie et de l'importance d'assurer l'expertise technique et l'utilisation du même savoir-faire dans tous les projets internationaux. Cependant, malgré l'expérience de l'entreprise sur le marché international et le grand nombre d'expatriés qu'elle gère, le programme n'est pas très détaillé et est composé de politiques et de pratiques qui ont été principalement établies grâce au «*benchmarking*».

Les principaux aspects du processus d'expatriation sont les suivants: 1) le recrutement des expatriés se fait tant à l'interne qu'à l'externe et est décentralisé; 2) la formation des expatriés n'est pas jugée très nécessaire, puisque les ingénieurs seraient habitués à voyager et à réaliser des missions à l'étranger. Lorsqu'elle est donnée, elle vise à faciliter l'intégration culturelle des expatriés. Elle est très générale et peu structurée. Une

formation complémentaire en matière de santé et sécurité ou culturelle peut être offerte dans le pays d'accueil; 3) le processus d'expatriation est pris en charge par l'expatrié à partir d'un montant d'argent déterminé. Le siège social ne prend en charge que certains aspects (protection dentaire, médicale et sécurité) et assure le support aux expatriés en collaboration avec les filiales; 4) le programme de rémunération prévoit un système de protection fiscale très attrayant pour les expatriés puisqu'il permet de ne pas payer d'impôts dans certains pays; 5) le même système d'évaluation de la performance, basé sur le travail réalisé pendant l'affectation s'applique à tous les expatriés; et 6) l'entreprise n'assure pas un poste au retour de l'affectation internationale et n'accorde pas d'importance au processus de rapatriement. Cette façon de gérer l'expatriation est en grande partie justifiée par la grande valorisation de l'expatriation par les employés et leur grande disponibilité à voyager régulièrement.

Toutes ces éléments nous permettent d'affirmer que l'entreprise A gère l'expatriation avec une approche principalement professionnelle. Il est intéressant de noter que la forte pénurie d'ingénieurs a été présentée par le répondant comme un facteur qui influence fortement la façon dont l'entreprise comble ses postes à l'étranger et gère l'expatriation (ex: recours à la sous-traitance d'expatriés et grand pouvoir de négociation des salaires, des conditions d'affectation et des destinations accordé aux expatriés). Les principales caractéristiques du PMI de l'entreprise A sont résumées à l'annexe 4.

Quant à l'efficacité du programme, l'entreprise affirme que le taux de retours prématurés est très bas. Ces retours sont principalement dus au choc culturel souffert par les expatriés, à leur incapacité à s'adapter au pays d'accueil ou à la nature du travail à réaliser. Une des faiblesses du programme résiderait dans sa politique de protection fiscale, laquelle rend plus difficile combler de postes dans certains pays. De façon générale, l'entreprise considère toutefois que son PMI permet d'atteindre les objectifs visés.

4.1.1.4 L'incidence sur nos propositions

Nous croyons que l'entreprise A, a adopté un PMI qui possède beaucoup de caractéristiques propres des programmes de type professionnel et qui s'adapte bien aux principaux objectifs de sa stratégie «internationale».

Dans le cas de l'entreprise A, la proposition 4 est donc confirmée.

4.1.2 L'entreprise B

4.1.2.1 Le profil d'entreprise

L'entreprise B, dont le siège social est en France, est un de plus grands acteurs de l'industrie pharmaceutique mondiale. Comme elle possède plus de 100 000 employés dans le monde, nous considérons qu'il s'agit d'une EM de «très grande taille». L'entreprise est née de la fusion de deux sociétés qui cumulent plus d'un siècle d'expérience dans l'industrie pharmaceutique et plusieurs années décennies sur le marché international. Elle est implantée dans une centaine de pays sur cinq continents et ses produits sont distribués dans plus de 170 pays. Le grand nombre de produits qu'elle offre à travers le monde, son grand volume de ventes à l'étranger, sa forte présence sur le marché international et sa longue expérience internationale nous permettent d'affirmer qu'il s'agit d'une entreprise qui se situe dans un stade d'internationalisation «très avancé».

4.1.2.2 La stratégie internationale et l'approche en GIRH

L'entreprise B opère dans un environnement très complexe et compétitif. Cet environnement, marqué par une forte pression des autorités de santé pour la restriction

des coûts ainsi que par une forte concurrence de génériques sur certains produits, impose à l'entreprise un très grand besoin d'intégration mondiale. Le besoin d'intégration mondiale est également imposé par le besoin de l'entreprise d'accroître l'innovation en R&D, laquelle peut naître dans toutes les parties de l'organisation et constitue un moyen de survie dans un tel environnement. Cependant, l'entreprise B fait également face à des fortes pressions d'adaptation locale, puisque les besoins en matière de santé varient significativement dans les différentes régions du monde (ex.: pays développés vs. pays sous-développés). Pour conserver sa position de leader mondial, l'entreprise doit constamment chercher à répondre aux besoins des consommateurs de ses différents marchés.

Dans un tel environnement, les principaux objectifs stratégiques de l'entreprise B sont les suivants: 1) développer une politique d'intégration de la stratégie et du développement d'affaires; et 2) amplifier les collaborations de recherche afin d'apporter un maximum de créativité à la R&D et d'innovations aux patients à travers le monde.

Le principal rôle des différentes unités nationales de l'entreprise est donc de contribuer à l'intégration des opérations à travers le monde. Cependant, l'entreprise vise également à faire évoluer son modèle opérationnel, présentement trop orienté autour des grands marchés traditionnels, pour refléter la diversité de ses activités et de sa présence géographique. L'entreprise est en train de revoir sa stratégie afin d'apporter la réponse la mieux adaptée aux besoins de ses clients et de mieux profiter des opportunités locales de croissance.

Pour atteindre ses objectifs stratégiques, l'entreprise B a adopté une approche régionale. Elle est donc divisée en cinq grandes régions géographiques, ce qui permet à l'entreprise de mieux s'adapter aux différents besoins des patients dans les différentes régions du monde. Cette approche entraîne aussi une gestion décentralisée des opérations.

Cependant, malgré la décentralisation des opérations par région, l'entreprise a adopté plusieurs mécanismes permettant d'éviter la perte de contrôle du siège social qui découle du contexte de constantes fusions et acquisitions dans lequel elle évolue et permettant d'assurer un haut niveau d'intégration mondiale. Par exemple, les principes actifs et les principaux médicaments mis sur le marché par l'entreprise sont majoritairement développés et fabriqués en interne afin de réduire sa dépendance à l'égard des fournisseurs externes et d'exercer un contrôle strict et précis sur l'ensemble de la chaîne. L'intégration mondiale est également assurée par la centralisation des décisions stratégiques au siège social et par une approche de gestion ethnocentrique des filiales. Par exemple, la filiale de Montréal est gérée par des expatriés en provenance du siège social et toutes les politiques et processus qu'elle utilise (ex.: système d'évaluation de la performance et système de récompenses et incitatifs des cadres) ont été élaborés au le siège social, où l'on s'assure par ailleurs qu'ils sont dûment respectés. De la même façon, le développement des affaires dans les filiales est assuré par des expatriés en provenance du siège social.

Nous nous trouvons donc face à une entreprise avec une structure très complexe et bureaucratique dans laquelle l'échange d'information est essentiel au partage des innovations, des objectifs, des valeurs et de la culture organisationnelle et qui génère un grand volume d'ordres et de directives du siège social envers les filiales. Consciente de la complexité de sa structure, l'entreprise s'est donnée comme objectif de simplifier l'organisation et sa façon d'opérer.

Tous ces éléments nous amènent à qualifier la stratégie internationale de l'entreprise B comme une stratégie «transnationale». Cependant, bien que nous nous serions attendus à ce qu'elle gère ses filiales avec une approche géocentrique, l'entreprise B a plutôt adopté une approche ethnocentrique. Les principales caractéristiques de la stratégie internationale de l'entreprise B et de son approche en GIRH sont résumées aux annexes 5 et 6.

4.1.2.3 Le PMI

L'entreprise B utilise l'expatriation des individus du siège social pour quatre raisons principales: 1) pour transférer des connaissances aux filiales (façons de faire du siège social et connaissances en matière de R&D); 2) pour implanter la culture et les valeurs de l'entreprise dans les filiales; 3) pour développer le leadership international des cadres à haut potentiel; et 4) pour contrôler les opérations dans les filiales et s'assurer que les directives du siège social sont respectées.

Le transfert des connaissances est essentiel à la survie de l'entreprise, puisqu'elle opère dans un environnement très complexe et que la conception et la fabrication de ses produits reposent sur la R&D et sur une technologie très pointue. Ce transfert des connaissances est assuré par des affectations de moyen et court terme, ainsi que par des voyages d'affaires, lesquels sont monnaie courante dans l'entreprise. Il est aussi à noter que les voyages d'affaires sont aussi utilisés pour résoudre de problèmes techniques.

L'implantation des valeurs et de la culture organisationnelle du siège social dans les filiales constitue pour l'entreprise B un moyen essentiel pour assurer une certaine homogénéité dans le contexte de constantes fusions et acquisitions dans lequel elle évolue. Elle est assurée par les affectations internationales de long terme (deux ans et plus), lesquelles sont souvent prolongées d'un ou deux ans.

Le développement du leadership international est un objectif propre aux EM qui ont une grande maturité sur la scène internationale et qui, comme l'entreprise B, accordent une grande importance à la vision globale de leurs dirigeants. Il est assuré aussi par les affectations internationales de long terme.

Le contrôle des filiales est également considéré comme un moyen d'assurer une certaine homogénéité et reflète l'approche de gestion ethnocentrique de l'entreprise. Ce contrôle

des filiales est principalement assuré par les affectations internationales de moyen et court terme.

Bref, pour l'entreprise B, l'expatriation constitue avant tout un outil lui permettant d'atteindre un haut niveau d'intégration mondiale, d'exploiter les connaissances au niveau mondial et de développer la vision globale des dirigeants nécessaire à la réalisation de ses objectifs. Nous croyons que ces objectifs de l'expatriation répondent aux principaux objectifs stratégiques de l'entreprise.

Le PMI a été conçu autour des besoins de la compagnie et de l'importance de reproduire dans les filiales les façons de faire du siège social. C'est pour cette raison que les filiales n'ont pas été impliquées dans son élaboration. Il est très structuré et composé de politiques et pratiques bien établies grâce à la longue expérience de l'entreprise sur le marché international. L'affectation internationale de long terme est particulièrement bien encadrée puisqu'elle est la plus souvent utilisée. Nous n'avons malheureusement pas été en mesure d'obtenir le nombre total d'expatriés gérés par le programme à travers le monde. Quant à la filiale de Montréal, elle ne compte que deux expatriés à l'étranger à ce moment.

Les principaux aspects du processus d'expatriation sont les suivants: 1) le recrutement des expatriés se fait à l'interne et est centralisé au siège social; 2) la formation est offerte aux expatriés selon les besoins et elle a comme principal objectif de faciliter l'intégration culturelle des expatriés. Elle est donnée à l'interne ou par des firmes externes; 3) le support aux expatriés est principalement assuré par les professionnels de la GRH des filiales; 4) le programme de rémunération est établi conjointement avec le groupe de rémunération globale et les pays d'accueil. Elle prévoit des conditions plus généreuses pour les affectations de long terme; 5) le même système d'évaluation de la performance, basé sur le travail réalisé pendant l'affectation, s'applique à tous les

expatriés; et 6) l'entreprise n'assure pas aux expatriés un droit de retour à leur ancien poste une fois l'affectation terminée mais elle vise leur réintégration.

Tous ces éléments, ainsi que l'approche ethnocentrique qui est à la base du PMI, nous permettent d'affirmer que l'entreprise B gère l'expatriation avec une approche principalement émissaire. Les principales caractéristiques du PMI de l'entreprise B sont résumées à l'annexe 7.

Quant à l'efficacité du programme, l'entreprise affirme que les expatriés terminent toujours leurs missions internationales. Cependant, certaines difficultés concernant le mode de gestion des gestionnaires expatriés dans la filiale de Montréal en provenance du siège social ont été mentionnées. Les différences culturelles en matière de gestion du personnel seraient à la base des difficultés rencontrées. Pour tenter de rendre le programme de formation des cadres expatriés plus efficace, l'entreprise a commencé à offrir à ses expatriés dans la filiale de Montréal une formation complémentaire à celle offerte dans le siège social.

4.1.2.4 L'incidence sur nos propositions

L'entreprise B a adopté un PMI qui contient plusieurs éléments propres des programmes de type émissaire. Il est basé sur une approche particulièrement ethnocentrique de gestion de ses filiales, laquelle lui permet de répondre aux principaux objectifs d'intégration mondiale. Toutefois, nous croyons que ce type de programme s'adapte mieux aux besoins des entreprises «méganationales» et ne reflète pas suffisamment ses objectifs d'adaptation aux besoins des différents marchés dans lesquels elle opère. Étant donné que l'entreprise B a adopté une stratégie «transnationale», nous nous serions plutôt attendus à ce qu'elle adopte un PMI possédant plus d'éléments des programmes de type global reflétant une approche de gestion des filiales plutôt géocentrique.

Dans le cas de l'entreprise B, la proposition 1 n'est donc pas confirmée.

4.1.3 L'entreprise C

4.1.3.1 Le profil d'entreprise

L'entreprise C, dont le siège social est au Canada, est considérée comme un chef de file mondial dans le domaine de l'aéronautique. Étant donné qu'elle possède moins de 10 000 employés dans le monde, nous considérons qu'il s'agit d'une EM de «petite taille». L'entreprise C possède une expérience internationale de moins d'une vingtaine d'années et sa plus forte expansion internationale a eu lieu dans les années 2000. Elle a des clients dans plus de 100 pays et ses filiales sont implantées dans 20 pays sur les cinq continents. Le nombre de produits et services qu'elle offre à travers le monde, son grand volume de ventes à l'étranger (le marché canadien ne génère que 7% des revenus totaux de l'entreprise), sa présence sur le marché international et son expérience internationale nous permettent d'affirmer qu'il s'agit d'une entreprise qui est entrée dans un stade d'internationalisation avancé.

4.1.3.2 La stratégie internationale et l'approche en GIRH

L'entreprise C opère dans un environnement très compétitif marqué par des forces d'intégration mondiale très fortes, ce qui est propre aux entreprises du secteur aéronautique (Ghoshal et Nohria, 1993). Ce fort besoin d'intégration mondiale s'explique par la complexité des produits et services qu'elle offre, lesquels reposent en grande partie sur la R&D et sur une expertise technique très pointue dans un contexte de forte pénurie de main-d'œuvre qualifiée (ingénieurs).

Dans un tel environnement, les principaux objectifs de l'entreprise C sont: 1) continuer son expansion internationale, particulièrement dans les marchés émergents; et 2) atteindre un avantage compétitif mondial en offrant des services de formation plus concurrentiels et rentables, en augmentant ses revenus à travers la fusion des centres de formation et en réduisant les coûts liés à la fabrication du matériel. Ces objectifs encourageront l'interdépendance et la spécialisation des actifs et des ressources ainsi que le développement et le partage de connaissances à travers toute l'organisation.

Les rôles des filiales, plus opérationnels que stratégiques, sont variés. L'ouverture de nouvelles filiales vise principalement la percée et l'implantation solide dans les marchés. Certaines filiales sont ouvertes pour respecter les exigences gouvernementales de certains pays ou pour assurer la planification fiscale et légale d'autres filiales. D'autres ont comme rôle d'assembler les produits conçus dans le siège social.

On peut donc affirmer que l'entreprise C vise principalement à atteindre un plus haut niveau d'intégration mondiale et à continuer son expansion internationale au moyen du transfert de ses connaissances et de son expertise à des environnements moins développés au niveau technologique ou du marché. Pour y arriver, l'entreprise s'est dotée d'une structure par divisions.

Pour atteindre ses objectifs stratégiques, l'entreprise C utilise plusieurs mécanismes d'intégration mondiale. Parmi ces mécanismes, on peut souligner le système très formalisé de transfert des connaissances (ex.: équipes mondiales en R&D et formation d'ingénieurs au siège social). Bien que présentement les activités de R&D soient concentrées au siège social, les innovations peuvent naître dans n'importe quelle partie de l'organisation. L'entreprise vise toutefois à décentraliser ses activités afin de réduire les coûts liés à l'expatriation. La quête d'une plus grande uniformité se reflète également dans l'intention d'uniformiser le système d'évaluation de la performance à travers toute

l'organisation. Un autre mécanisme d'intégration consiste à transférer la vision, la culture organisationnelle et les meilleures pratiques du siège social aux filiales.

Malgré les mécanismes d'intégration adoptés, l'entreprise accorde un certain niveau d'autonomie à ses filiales. Par exemple, les postes clés dans les filiales sont généralement occupés par des cadres locaux, lesquels ont une grande latitude dans la prise de décisions administratives et collaborent avec le siège social dans la prise de décisions stratégiques. De plus, l'importance accordée à l'identité nationale de ses filiales se reflète dans le fait qu'elles peuvent adopter des programmes et politiques adaptés à leurs propres cultures.

Nous pouvons donc affirmer que l'entreprise C gère ses filiales avec une approche qui tente d'équilibrer son fort besoin d'intégration mondiale, d'exploitation des connaissances au niveau mondial et de développement d'affaires dans de nouveaux marchés.

Tous ces éléments nous amènent à conclure que l'entreprise C a adopté une stratégie «internationale» qui a amorcé sa transition vers une stratégie «méganationale» tout en gardant une approche en GIRH géocentrique. Les principales caractéristiques de la stratégie internationale de l'entreprise C et de son approche en GIRH sont résumées aux annexes 8 et 9.

4.1.3.3 Le PMI

L'entreprise C utilise l'expatriation des individus du siège social pour quatre raisons principales: 1) pour transférer des connaissances aux filiales (façons de faire du siège social et connaissances en matière de R&D); 2) pour le développement des affaires; 3)

pour offrir un support technique aux filiales; et 4) pour transférer aux filiales la culture, les meilleures pratiques et la vision globale du siège social.

Le transfert des connaissances est essentiel à la survie de l'entreprise, laquelle opère dans un environnement très complexe, et parce que ses services et ses produits reposent sur la R&D et sur une technologie très pointue. Ce transfert des connaissances est assuré par les affectations qui peuvent durer entre six mois (court terme) et deux ans (long terme). Toutefois, la durée moyenne des affectations internationales est d'un an.

Le développement des affaires est assuré par les affectations internationales de long terme qui peuvent durer jusqu'à trois ans et sont considérées comme les affectations de nature plus stratégique.

Le support technique aux filiales est assuré principalement par les voyages d'affaires (deux semaines à trente jours) et par des affectations internationales qui peuvent durer entre six mois et deux ans.

Le transfert de la culture, des meilleures pratiques et de la vision globale de l'entreprise est assuré par les voyages d'affaires des cadres du siège social aux filiales, lesquels peuvent durer de deux semaines à trente jours. Les affectations de courte durée sont également utilisées pour combler des postes temporaires dans les pays où les lois du travail ne permettent pas d'embaucher de gens locaux pour de courtes périodes de temps. Bref, pour l'entreprise C, l'expatriation constitue avant tout un outil permettant de faire du développement des affaires (expansion internationale) et de diffuser les connaissances à travers l'organisation. Nous croyons que ces objectifs de l'expatriation répondent aux principaux objectifs stratégiques de l'entreprise.

Le programme a été conçu autour des besoins de la compagnie et de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée à laquelle elle fait face. Il est également basé sur le fait que les

employés ne valorisent pas beaucoup l'expatriation et ne sont pas disponibles pour voyager régulièrement. Malgré que le nombre d'expatriés n'est pas très élevé (50 expatriés actuellement), le programme est très structuré et composé de politiques et pratiques bien établies grâce à l'expérience acquise sur le marché international et à la collaboration des plus grandes filiales régionales.

Les principaux aspects du processus d'expatriation sont les suivants: 1) le recrutement des expatriés se fait à travers toute la planète et est centralisé au siège social; 2) une formation culturelle très structurée est offerte aux cadres expatriés appelés à réaliser des missions plus stratégiques. Une formation optionnelle et moins structurée est offerte aux expatriés appelés à réaliser des affectations plus techniques (cette formation est dans les faits très peu sollicitée). Ces formations sont données par des firmes externes; 3) le support aux expatriés est principalement assuré par une firme externe locale et par les professionnels de la GRH des filiales; 4) les conditions d'affectation sont très généreuses et incluent le paiement par l'entreprise de la maison, l'auto, l'école, les impôts, une compensation de base, une prime d'expatriation est une prime additionnelle pour les pays où les conditions de vie sont jugées plus difficiles; 5) nous n'avons pas obtenu de l'information relative au système d'évaluation de la performance des expatriés utilisé; et 6) l'entreprise est consciente des problèmes d'intégration des expatriés lors de leur rapatriement et songe à leur offrir une formation à leur retour.

Le PMI de l'entreprise C présente donc plusieurs caractéristiques des programmes de type périphérique. Cependant, nous avons constaté que l'entreprise gère certains aspects de l'expatriation avec une approche différente. Par exemple, le PMI prévoit une stratégie de formation de type émissaire pour les expatriés appelés à occuper des postes plus stratégiques, tandis que la formation donnée aux autres expatriés serait plutôt de type professionnelle.

Il est intéressant de noter que, comme dans le cas de l'entreprise A, la forte pénurie d'ingénieurs a été présentée par le répondant comme un facteur qui influence fortement la façon dont l'entreprise comble ses postes à l'étranger et gère l'expatriation (ex.: recrutement à travers toute l'organisation et aux coûts très élevés du programme). Les principales caractéristiques du PMI de l'entreprise C sont résumées à l'annexe 10.

Quant à l'efficacité du programme, l'entreprise affirme que les expatriés terminent généralement leurs missions à l'étranger et que le programme satisfait à leurs demandes.

4.1.3.4 L'incidence sur nos propositions

Malgré que nous croyons que l'entreprise C a adopté un PMI général de type périphérique s'adaptant bien aux principaux objectifs de sa stratégie «internationale», la proposition 4 ne peut pas être confirmée.

4.1.4 L'entreprise D

4.1.4.1 Le profil d'entreprise

L'entreprise D, dont le siège social est au Canada, opère dans le secteur du commerce du détail. Comme elle possède entre 10 000 et 20 000 employés dans le monde, nous considérons qu'il s'agit d'une EM de «taille moyenne». L'entreprise D possède une expérience internationale d'une vingtaine d'années. Cependant la plus forte expansion de l'entreprise a eu lieu dans les années 2000. Elle compte plus de 100 magasins dans plus de 40 pays et ses filiales sont implantées dans 20 pays sur les cinq continents. Bien que l'entreprise n'offre pas une très grande variété de produits, son volume de ventes à l'étranger est très élevé (le marché canadien ne génère que le 15% des revenus totaux de

l'entreprise). Ce volume de ventes à l'étranger, sa présence dans le marché international, son expérience internationale et sa structure régionale nous permettent d'affirmer qu'il s'agit d'une entreprise qui se situe dans un stade d'internationalisation «peu avancé».

4.1.4.2 La stratégie internationale et l'approche en GIRH

L'entreprise D opère dans un environnement peu complexe marqué par des forces d'intégration mondiale et d'adaptation locale faibles, ce qui est propre aux entreprises de son secteur (Ghoshal et Nohria, 1993). Le faible besoin d'intégration mondiale s'explique en partie par la relative simplicité des produits qu'elle offre, lesquels ne nécessitent pas une R&D intense ou une expertise technique très pointue. Le faible besoin d'adaptation locale s'explique en partie par le fait que les goûts en mode des consommateurs à travers le monde se sont énormément homogénéisés dans les dernières années. L'entreprise peut ainsi offrir les mêmes produits partout à partir d'un système de franchises (commercialisation des produits conçus par le siège social en suivant une même recette de marketing et de vente dans tous les magasins).

Dans un tel environnement, les principaux objectifs de l'entreprise D sont: 1) continuer son expansion internationale par l'ouverture de nouvelles franchises dans les pays où elle est présente et dans les marchés à haut potentiel; et 2) commercialiser de nouveaux produits et encourager la vente électronique. Ces objectifs témoignent du passage de l'entreprise à un stade d'internationalisation plus avancé.

Les filiales jouent un rôle plus opérationnel que stratégique. L'ouverture de nouvelles filiales vise principalement la percée et l'implantation solide dans les marchés. Certaines filiales sont implantées pour assurer des fonctions corporatives au niveau régional (ex.: marketing, finances). D'autres ont comme rôle d'assembler les produits conçus dans le

siège social, ce qui permet à l'entreprise de réaliser des économies d'échelle (ex.: filiales chinoises).

On peut donc affirmer que l'entreprise D vise principalement à continuer sa forte expansion internationale à travers le transfert de ses connaissances et de son expertise à des environnements moins développés tant au niveau technologique que de marché. Pour y arriver, l'entreprise s'est dotée d'une structure régionale, en général peu complexe et gérée par un petit nombre de haut dirigeants en provenance du siège social.

Pour atteindre ses objectifs stratégiques, l'entreprise D utilise plusieurs mécanismes d'intégration mondiale. Parmi ces mécanismes, on peut souligner le système très formalisé de transfert des connaissances du siège social lors de l'ouverture d'une nouvelle filiale. La quête d'une plus grande uniformité se reflète également dans l'utilisation d'un système d'évaluation de la performance qui s'applique à tous les expatriés de l'organisation. Un autre mécanisme d'intégration consiste à transférer la vision, la culture organisationnelle et les meilleures pratiques aux filiales à travers l'expatriation de gens du siège social. Cependant, il faut par ailleurs noter que l'entreprise accorde une grande importance à l'identité nationale de ses filiales, surtout comme moyen d'assurer le succès de l'implantation dans de nouveaux marchés. La décentralisation de la production, laquelle permet de réaliser d'importantes économies d'échelle, constitue également un mécanisme d'intégration mondiale.

De plus, malgré les mécanismes d'intégration adoptés, l'entreprise accorde aussi un certain niveau d'autonomie à ses filiales dans la gestion de leurs opérations. Par exemple, les postes clés dans les filiales sont généralement occupés par des locaux, lesquels ont une grande latitude dans la prise de décisions administratives. Nous croyons que son stade d'internationalisation relativement avancé et le système de franchises de l'entreprise favorisent l'autonomie des filiales.

Tous ces éléments nous amènent à conclure que l'entreprise D a adopté une stratégie internationale qui possède plusieurs éléments des stratégies de type «internationale». Cette stratégie s'accompagne d'une approche en GIRH principalement ethnocentrique, et ce, malgré le degré d'autonomie accordé aux franchises. Les principales caractéristiques de la stratégie internationale de l'entreprise D et de son approche en GIRH sont résumées aux annexes 11 et 12.

4.1.4.3 Le PMI

L'entreprise D utilise l'expatriation des individus du siège social pour trois raisons principales: 1) pour transférer des connaissances aux filiales (savoir-faire et culture d'entreprise); 2) pour contrôler les filiales; et 3) pour supporter les filiales.

Le transfert des connaissances du siège social vers les filiales est essentiel au succès du système de franchises. Il est assuré par des affectations internationales qui peuvent durer entre six mois (moyen terme) et deux ans (long terme), la durée moyenne étant d'un an. Ces affectations peuvent être réalisées également par des employés d'autres filiales ayant les connaissances nécessaires et un profil d'ambassadeurs de l'entreprise. Cependant, l'entreprise vise à limiter les coûts des affectations de long terme en privilégiant l'embauche de gens locaux qui seront formés au siège social pendant de courts séjours ou à travers le «*coaching*». L'entreprise tente aussi de réduire les coûts liés à l'expatriation par une utilisation accrue d'équipes virtuelles de travail. Le contrôle et le support des filiales sont assurés principalement par les voyages d'affaires des membres de l'équipe internationale, et ce, sur une base continue.

Bref, pour l'entreprise D, l'expatriation constitue avant tout un outil d'expansion internationale et de contrôle des opérations de ses filiales. Nous croyons que ces

objectifs de l'expatriation répondent aux principaux objectifs stratégiques de l'entreprise.

Le programme, qui gère actuellement 55 expatriés, a été conçu autour des besoins de la compagnie. Il est également basé sur le fait que les employés ne valorisent pas beaucoup l'expatriation et ne sont pas disponibles à voyager régulièrement. Il n'est pas très structuré et ne contient pas de politiques et de pratiques très formelles. Nous croyons que ce manque de formalisation est dû en partie au petit nombre d'expatriés que l'entreprise compte dans le monde ainsi qu'au fait qu'il a été créé il y a seulement 5 ans. Ces deux facteurs rendent encore possible la gestion des dossiers d'expatriation «cas par cas». Le jeune âge des expatriés en général a été présenté comme une raison pour laquelle il ne serait pas nécessaire d'avoir des politiques et des pratiques très détaillées (les jeunes ne s'expatrient pas avec une famille, n'ont pas à laisser une propriété et n'ont pas des attentes aussi élevées que les employés avec plus d'expérience).

Les principaux aspects du processus d'expatriation sont les suivants: 1) l'entreprise favorise le recrutement d'expatriés du siège social, idéalement originaires du pays d'accueil mais elle a également recours à des employés d'autres pays ayant les connaissances nécessaires et un profil d'ambassadeurs de l'entreprise; 2) une formation pré-départ n'est pas systématiquement donnée; 3) le support aux expatriés est principalement assuré par une firme externe locale ou par les franchisés. L'expatrié se rapporte au siège social pour toute question concernant les conditions d'affectation; 4) la rémunération est déterminée à partir des recommandations d'une firme externe et les conditions d'affectations sont généreuses (paiement de la maison, de la voiture, compensation de base, prime d'expatriation et prime additionnelle pour les postes dans les pays moins attractifs); 5) le même système d'évaluation de la performance s'applique à tous les expatriés; et 6) le programme ne prévoit pas un droit de retour lors du rapatriement et n'accorde pas de l'importance à la rétention des expatriés.

Le PMI de l'entreprise D présente donc plusieurs caractéristiques des programmes de type professionnel. Cependant, afin de s'ajuster à ses objectifs stratégiques, l'entreprise ne prévoit pas la sous-traitance d'expatriés, ce qui nous empêche de qualifier son PMI comme étant de type professionnel. La gestion des dossiers d'expatriation «cas par cas» reflète pour sa part une approche contingente qui répond en partie au petit nombre d'expatriés de l'entreprise. Toutefois, le manque de formalisation du programme et la gestion des dossiers «cas par cas» ne sont pas assez significatifs vis-à-vis d'autres caractéristiques du programme, ce qui ne nous permet pas de le qualifier comme étant de type contingent. Pour toutes ces raisons, nous croyons que, de manière générale, le PMI de l'entreprise D est plutôt de type périphérique. Les principales caractéristiques du PMI de l'entreprise D sont résumées à l'annexe 13.

Dans le cas de l'entreprise D, il faut souligner le haut taux de retours prématurés auquel elle doit faire face. Bien que l'entreprise attribue ce fait principalement au jeune âge des expatriés, nous nous interrogeons pour notre part sur l'efficacité du PMI tel qu'il est conçu.

4.1.4.4 L'incidence sur nos propositions

Malgré que nous croyons que l'entreprise D a adopté un PMI général de type périphérique s'adaptant bien aux principaux objectifs de sa stratégie «internationale», la proposition 4 ne peut pas être confirmée.

4.1.5 L'entreprise E

4.1.5.1 Le profil d'entreprise

L'entreprise E, dont le siège social est aux États-Unis, opère dans le secteur des cosmétiques et produits de beauté. Comme elle possède entre 20 000 et 40 000 employés dans le monde, nous considérons qu'il s'agit d'une EM de «grande taille». L'entreprise E possède près d'un siècle d'expérience sur le marché international. Cependant, la plus forte expansion de l'entreprise a eu lieu à partir des années 40-50 et plus rapidement depuis la tombée du Rideau de fer en 1989. Elle exerce ses activités dans 123 pays sur les cinq continents. L'entreprise offre une grande variété de produits et le volume de ses ventes à l'étranger est largement plus élevé que le volume des ventes nationales. Ces deux facteurs, ainsi que sa forte présence sur le marché international, son expérience internationale, son grand nombre d'employés et sa structure matricielle nous permettent d'affirmer que l'entreprise E a atteint un stade d'internationalisation «très avancé».

4.1.5.2 La stratégie internationale et l'approche en GIRH

L'entreprise E opère dans un environnement très complexe marqué par des fortes pressions d'intégration mondiale. En effet, la fabrication des produits commercialisés par l'entreprise est marquée par une grande complexité et un grand investissement en matière de R&D.

Dans un tel environnement, les principaux objectifs de l'entreprise E sont: 1) augmenter le volume des ventes; et 2) exploiter les marchés des pays émergents et mieux pénétrer les pays où elle est déjà présente. La percée et l'implantation dans de nouveaux marchés se fait principalement à travers l'achat de distributeurs possédant leurs propres réseaux

de distribution et installations nécessaires. On peut donc affirmer que l'entreprise E vise principalement à maintenir sa position de leader mondial dans son secteur à travers l'augmentation de son volume de ventes.

Le principal rôle des filiales est de distribuer les produits aux représentants des ventes dans les différentes régions géographiques ou de fabriquer les produits conçus dans le siège social. Pour atteindre ses objectifs, l'entreprise s'est dotée d'une structure régionale assez complexe basée sur l'existence de plusieurs centres décisionnels, ainsi que de plusieurs mécanismes d'intégration. Parmi ces mécanismes, on peut souligner l'homogénéisation des produits à travers le monde, la centralisation des activités de R&D et le haut niveau de formalisation du système de transfert des connaissances (R&D et techniques de production). La quête d'une plus grande uniformité se reflète également dans l'utilisation d'un système d'évaluation de la performance qui s'applique à tous les expatriés de l'organisation. D'autres mécanismes d'intégration importants sont le transfert de sa vision, de sa culture organisationnelle ainsi que la décentralisation de la production, laquelle permet de réaliser des importantes économies d'échelle.

Cependant, malgré le haut niveau d'intégration mondiale cherché par l'entreprise, elle tente également de s'adapter aux caractéristiques des différents marchés régionaux, ce qui se reflète principalement dans la décentralisation de la fonction marketing, laquelle est assumée par les différentes régions géographiques. L'importance accordée à l'identité nationale des filiales, dont les spécificités sont considérées comme une richesse pour l'entreprise, se reflète également dans l'expatriation des cadres du siège social vers les filiales dans le but de mieux comprendre leurs réalités et cultures propres. Le haut niveau d'intégration recherché contraste également avec la grande autonomie accordée aux filiales dans la gestion de leurs opérations. Par exemple, les postes clés dans les filiales sont généralement occupés par des locaux ou par des gens possédant l'expérience requise, sans égard à leur pays d'origine. Les dirigeants des filiales ont donc une grande latitude dans la prise de décisions administratives et sont impliqués

dans la planification stratégique. De plus, l'entreprise encourage l'implication des employés dans le processus opérationnel et dans la prise de décisions.

Tous ces éléments nous amènent à conclure que l'entreprise E a adopté une stratégie internationale qui présente plusieurs éléments caractéristiques des stratégies «méganationales», et ce, malgré les mécanismes d'adaptation aux besoins et spécificités des différentes régions géographiques qu'elle encourage. Bien que nous nous attendions à ce qu'une telle stratégie s'accompagne d'une approche en GIRH plus ethnocentrique, l'entreprise E gère ses filiales avec une approche plutôt géocentrique. Les principales caractéristiques de la stratégie internationale de l'entreprise E et de son approche en GIRH sont résumées aux annexes 14 et 15.

4.1.5.3 Le PMI

L'entreprise E utilise l'expatriation pour deux raisons principales: 1) pour développer le leadership international des cadres et développer la carrière des employés à haut potentiel; et 2) pour transférer la culture et le savoir-faire de l'entreprise lors de l'ouverture d'une nouvelle filiale.

Le développement du leadership international des cadres est assuré par les affectations internationales de long terme (deux ans), les plus utilisées par l'entreprise. Ainsi, les candidats à haut potentiel sont identifiés à travers toute l'organisation et appelés à réaliser plusieurs missions à l'étranger.

Le transfert des connaissances (objectifs stratégiques, savoir-faire et culture organisationnelle) du siège social vers les filiales est essentiel pour développer le processus opérationnel d'une nouvelle filiale. Il peut être assuré par des affectations de long terme ainsi que par les voyages d'affaires des cadres du siège social vers les filiales

(ex.: formation sur un programme de gestion du changement développé au siège social) ou des cadres des filiales vers le siège social (ex.: rencontres de cadres). Les vidéoconférences constituent un outil de plus en plus utilisé pour transmettre des connaissances et réduire les déplacements à l'étranger. Les voyages d'affaires permettent également d'exercer un certain contrôle sur les filiales. Cependant, le contrôle des filiales n'a pas été présenté par le répondant comme un objectif crucial de l'expatriation.

Parmi tous les rôles joués par l'expatriation, le développement du leadership international des cadres et la gestion de la relève ont été présentés comme étant le plus cruciaux pour l'entreprise. L'importance accordée à ces deux objectifs est le propre des EM qui ont atteint un haut niveau de maturité sur la scène internationale. Bref, nous croyons que ces rôles de l'expatriation répondent aux principaux objectifs stratégiques de l'entreprise. Toutefois, étant donné ses caractéristiques d'entreprise «méganationale», nous nous attendions à ce que le contrôle des filiales soit présenté comme un objectif plus important de l'expatriation.

Le programme, qui gère actuellement un grand nombre d'expatriés, a donc été conçu autour des besoins de la compagnie (ouverture de nouvelles filiales, contrôle des filiales, développement stratégique), mais aussi autour des besoins des employés (développement de leur carrière). Il est également basé sur le fait que les employés valorisent beaucoup l'expatriation et sont disponibles à voyager régulièrement. En fait, la disponibilité à voyager est un critère essentiel d'embauche. Le programme est très structuré et contient des politiques et des pratiques très formelles, incorporant au fur et à mesure des adaptations en raison des nouveaux cas rencontrés. Le programme a été mis à jour dans les dernières années afin d'éliminer certains problèmes d'équité. Nous croyons que son haut niveau de formalisation est dû en partie au grand nombre d'expatriés que l'entreprise compte dans le monde ainsi qu'au fait qu'il est en place

depuis de nombreuses années. Ces deux facteurs rendent très inefficace la gestion des dossiers d'expatriation au «cas par cas».

La mobilité internationale des employés est gérée par le siège social. Les principaux aspects du processus d'expatriation sont les suivants: 1) le recrutement d'expatriés est centralisé et est basé sur l'identification des talents au niveau international. Lorsque l'expatriation a comme but de transférer des connaissances aux filiales, l'entreprise a recours à des employés ayant les connaissances nécessaires et un profil d'ambassadeurs de l'entreprise, indépendamment de leur pays d'origine; 2) une formation pré-départ de sensibilisation culturelle ainsi que des cours de langues sont donnés systématiquement aux expatriés et à leurs familles. L'entreprise assigne également un mentor culturel à chaque expatrié; 3) le support aux expatriés est assuré conjointement par le siège social et par les filiales («*coaching*» dans le pays d'accueil). De firmes externes prennent en charge certains aspects du processus d'expatriation (ex.: recherche de l'école et du logement) 4) la rémunération des expatriés est déterminée par le siège social et prévoit des conditions d'affectation très généreuses; 5) le même système d'évaluation de la performance s'applique à tous les expatriés, lesquels sont évalués dans le pays d'accueil; et 6) le programme ne prévoit pas un droit de retour une fois l'affectation terminée et accorde une importance relative au processus de rapatriement. Dans le cas de l'entreprise E, il faut à cet égard souligner le bas taux de retours prématurés auquel elle doit faire face.

Les principales pratiques RH du PMI de l'entreprise E sont propres des programmes de type global et reflètent une approche géocentrique de la GIRH. Les principales caractéristiques du PMI de l'entreprise E sont résumées à l'annexe 16.

Quant à l'efficacité du programme, l'entreprise affirme que la plupart des expatriés terminent leurs mandats à l'étranger et que le programme permet d'atteindre les objectifs visés.

4.1.5.4 L'incidence sur nos propositions

L'entreprise E a adopté un PMI général de type global s'adaptant bien à son approche géocentrique de gestion des filiales. Cependant, étant donné les principales caractéristiques de sa stratégie «méganationale», nous nous attendons à ce que l'entreprise adopte un PMI avec plus d'éléments des programmes de type émissaire.

Dans le cas de l'entreprise E, la proposition 2 est donc infirmée.

4.1.6 L'entreprise F

4.1.6.1 Le profil d'entreprise

L'entreprise F, dont le siège social est au Canada, opère dans le secteur du marché alimentaire. Ses produits sont distribués dans 40 pays à travers le monde. Comme elle possède moins de 10 000 employés, nous considérons qu'il s'agit d'une EM de «petite taille». L'entreprise F a débuté ses opérations à l'étranger aux États-Unis il y a une trentaine d'années. Cependant la plus forte expansion internationale de l'entreprise a eu lieu dans les années 2000 avec son implantation dans trois autres pays. Elle opère donc dans 6 pays, incluant le Canada, avec une structure de divisions internationales. Chaque division possède ses propres usines et centres de distribution. Malgré sa présence internationale, cette entreprise n'offre pas encore une grande variété de produits et son volume de ventes nationales est toujours plus important que le volume de ventes à l'étranger. Ces deux facteurs, ainsi que sa récente et faible présence sur le marché international, son petit nombre d'employés et de filiales et la simplicité de sa structure nous permettent d'affirmer que l'entreprise F se situe dans un stade d'internationalisation «très peu avancé».

4.1.6.2 La stratégie internationale et l'approche en GIRH

L'entreprise F opère dans un environnement peu complexe dans lequel les forces d'adaptation locale sont plus fortes que les forces d'intégration mondiale, ce qui est propre des entreprises de son secteur (Ghoshal et Nohria, 1993). La fabrication des produits commercialisés par l'entreprise n'est pas marquée par une grande complexité ou un grand investissement en R&D comme c'est le cas, par exemple, des produits pharmaceutiques. Cependant, les différences dans les goûts des consommateurs obligent l'entreprise à adapter ses stratégies de marketing et de vente aux différents marchés dans lesquels elle opère. Dans cet objectif, les décisions en matière de marketing sont prises dans les propres filiales et non pas par un département de marketing corporatif.

Dans un tel environnement, le principal objectif de l'entreprise F est d'augmenter sa présence internationale à travers l'acquisition d'autres entreprises (usines et centres de distribution), principalement dans les pays où le prix de matières premières est moins élevé et représentant une plateforme intéressante d'exportation. Les filiales de l'entreprise ont donc comme principaux rôles l'exportation à d'autres pays, la production de la matière première à bas coûts et l'exploitation des marchés domestiques.

Pour accroître sa présence internationale, l'entreprise F s'est dotée de cinq divisions internationales. Celles situées au Canada fonctionnent comme des entreprises autonomes, à l'exception de certains services qui sont offerts par le siège social (financement, communications, fiscalité, contentieux). Par contre, les divisions étrangères sont très contrôlées par le siège social et ne prennent pas de décisions stratégiques. Il faut souligner que la structure de l'entreprise est assez simple, puisque la plupart des cadres des filiales relèvent directement de la direction du siège social.

Le contrôle exercé par le siège social sur ses filiales est justifié par leur manque de maturité dû à leur récente implantation. Afin de s'assurer de la bonne implantation des

opérations dans ses filiales, le siège social accorde une grande importance à la transmission des valeurs et de la culture de l'entreprise ainsi qu'au transfert des meilleures pratiques de production qui sont principalement développées au siège social et aux États-Unis. Ceci est assuré par les déplacements réguliers de cadres du siège social vers les filiales, lesquels reflètent également une culture d'entreprise très familiale qui accorde une grande importance aux relations interpersonnelles et au contact direct avec les employés.

Malgré le niveau d'intégration recherché par l'entreprise et l'importance qu'elle accorde à son origine canadienne, l'entreprise consacre beaucoup d'efforts à l'adaptation aux différents marchés nationaux, notamment à travers la décentralisation de la fonction marketing, laquelle est assumée par les différentes régions géographiques. En fait, l'entreprise songe à accorder un plus haut niveau d'autonomie à ses filiales, en laissant la gestion de leurs opérations entre les mains de gestionnaires locaux et en décentralisant les activités de R&D une fois les opérations bien implantées. En fait, le but est que les divisions étrangères deviennent éventuellement aussi importantes que les divisions canadiennes.

Nous croyons que tous ces éléments sont propres des entreprises qui ont adopté une stratégie internationale de type «internationale». Pour atteindre ses objectifs, l'entreprise F gère ses filiales avec une approche principalement ethnocentrique propres aux entreprises qui débutent sur la scène internationale. Les principales caractéristiques de la stratégie internationale de l'entreprise F et de son approche en GIRH sont résumées aux annexes 17 et 18.

4.1.6.3 Le PMI

L'entreprise F utilise l'expatriation pour deux raisons principales: 1) pour implanter la culture et les façons de faire du siège social lors de l'ouverture d'une nouvelle filiale; et 2) pour contrôler les opérations dans les filiales et s'assurer qu'elles respectent les valeurs de l'entreprise.

Le transfert des connaissances et de la culture de l'entreprise est essentiel pour développer le processus opérationnel d'une nouvelle filiale. Il est assuré par les affectations internationales de long terme, d'une durée moyenne de deux ans, ainsi que par les voyages d'affaires des cadres du siège social. Cependant, malgré que la plupart des expatriés soient recrutés au siège social, l'entreprise songe à pouvoir les recruter à travers toutes ses filiales une fois que celles-ci auront le bassin de candidats avec l'expérience nécessaire.

Le contrôle des filiales est principalement assuré par les voyages d'affaires des cadres, lesquels sont également très utilisés dans les relations avec les filiales implantées depuis plus longtemps aux États-Unis.

Bref, l'entreprise F utilise principalement l'expatriation comme un outil d'expansion internationale, ce qui est propre des EM qui n'ont pas une longue expérience sur le marché international et qui gèrent leurs filiales avec une approche principalement ethnocentrique (Kidger, 2002). Nous croyons donc que les rôles joués par l'expatriation répondent aux principaux objectifs stratégiques de l'entreprise.

Le programme gère actuellement un très petit nombre d'expatriés et a été conçu autour des besoins de la compagnie est du fait que les employés valorisent l'expatriation, laquelle est encouragée par des conditions d'affectation très généreuses. Cependant, dans un contexte de croissance par acquisitions de nouvelles entreprises, la compagnie

éprouve une certaine difficulté à trouver assez de candidats ayant l'expérience nécessaire pour réaliser des missions à l'étranger.

Le programme est très peu structuré et privilégie la gestion de l'expatriation au «cas par cas» et selon les demandes des expatriés. La culture d'entreprise (peu de politiques écrites et beaucoup de contacts informels) et le petit nombre d'expatriés ont été présentés par le répondant comme les principales raisons qui justifient ce manque de structure et de formalisation du programme. Cependant, l'entreprise est consciente qu'une augmentation du volume d'expatriés imposerait une plus grande formalisation et structuration afin d'éviter des éventuels problèmes d'équité.

La mobilité internationale des employés est gérée par le siège social. Les principaux aspects du processus d'expatriation sont les suivants: 1) les expatriés sont recrutés au siège social, car les filiales n'ont pas encore des candidats avec l'expérience nécessaire. Le principal critère d'embauche est de posséder une bonne connaissance de la culture et des valeurs de l'entreprise afin de pouvoir jouer un rôle d'ambassadeur auprès des nouvelles filiales; 2) une formation pré-départ n'est offerte qu'à la demande des expatriés et en fonction de leurs besoins particuliers. Une telle formation est aussi offerte aux familles. Cette formation vise principalement le choc culturel et la déception du début; 3) un grand support est offert aux expatriés à travers le siège social et les filiales. Des firmes externes prennent en charge la gestion des différentes étapes d'immigration ainsi que la gestion de certains aspects du processus d'installation dans le pays d'accueil (recherche de l'école et du logement) 4) la rémunération des expatriés est déterminée par le siège social et prévoit des conditions d'affectation très généreuses (paiement de la maison, de la voiture, compensation de base, prime d'expatriation, et prime additionnelle pour les postes dans les pays moins attirants et paiement d'impôts au pays d'accueil); 5) le même système d'évaluation de la performance s'applique à tous les expatriés, lesquels sont évalués dans le pays d'accueil; et 6) le programme ne prévoit pas un droit de retour une fois l'affectation terminée et n'accorde pas d'importance au rapatriement des

expatriés. Cependant, l'entreprise est consciente de ne pas tirer profit de l'expérience acquise par les expatriés et affirme vouloir prendre plus au sérieux le processus de rapatriement et le développement professionnel des expatriés. Dans le cas de l'entreprise F, il faut souligner le bas taux de retours prématurés auquel elle doit faire face.

La façon dont l'entreprise F gère l'expatriation reflète principalement le manque d'expérience internationale de l'entreprise et sa culture d'entreprise familiale plutôt propre des programmes de type professionnel et contingent. Nous pensons notamment au traitement des dossiers d'expatriation au «cas par cas» et au nombre limité de politiques écrites. Toutefois, ces caractéristiques ne sont pas assez significatives vis-à-vis d'autres éléments du programme, ce qui ne nous permet pas de le qualifier comme étant de type contingent (ex. : formalisation du système de rémunération et du système d'évaluation de la performance, existence d'un programme de formation à caractère volontaire). De plus, puisque le transfert de la culture organisationnelle aux filiales est essentiel pour l'entreprise, le recours à la sous-traitance d'expatriés n'est pas encouragé. Ceci nous empêche de qualifier ce PMI comme étant de type professionnel. Pour toutes ces raisons, nous croyons que, de manière générale, le PMI de l'entreprise F est plutôt de type périphérique. Les principales caractéristiques du programme sont résumées à l'annexe 19.

Quant à l'efficacité du programme, l'entreprise affirme que la plupart des expatriés terminent leurs mandats à l'étranger et que le programme permet d'atteindre les objectifs visés.

4.1.6.4 L'incidence sur nos propositions

L'entreprise F a adopté un PMI basé sur une approche plutôt périphérique de la gestion de l'expatriation. Bien que nous croyons que, de manière générale, le PMI s'adapte bien

à l'approche ethnocentrique avec laquelle l'entreprise gère ses filiales et à ses caractéristiques d'entreprise «internationale», la proposition 4 ne peut pas être confirmée.

4.1.7 L'entreprise G

4.1.7.1 Le profil d'entreprise

L'entreprise G, dont le siège social est aux États-Unis, opère dans le secteur des services fiscaux, de certification et conseil. Elle offre ses services dans 150 pays sur cinq continents. Comme elle possède plus de 100 000 employés dans le monde, nous considérons qu'il s'agit d'une EM de «très grande taille». L'entreprise G est née des fusions successives d'acteurs anglo-saxons historiques du secteur, cumulant ainsi un siècle d'expérience sur la scène internationale. Pour répondre aux caractéristiques et besoins des différents marchés, l'entreprise possède plusieurs lignes de services et dessert des industries différentes. Elle s'est ainsi dotée d'une structure assez complexe basée sur un haut niveau de décentralisation et d'autonomie de ses filiales. Chaque pays possède un siège social qui s'assure que les grandes lignes stratégiques sont respectées par les différents bureaux. Sa présence internationale est donc très forte et l'entreprise offre une grande variété de services. Ces deux facteurs ainsi que l'importance du marché international en termes de revenus, son grand nombre d'employés et de filiales et sa structure nous permettent d'affirmer que l'entreprise G se situe dans un stade d'internationalisation «très avancé».

4.1.7.2 La stratégie internationale et l'approche en GIRH

L'entreprise G opère dans un environnement dans lequel les forces d'adaptation locale sont plus fortes que les forces d'intégration mondiale. En effet, les services offerts par l'entreprise sont très assujettis aux législations nationales des différents pays où elle opère. Cependant, certains services doivent respecter des normes et des exigences internationales, ce qui oblige l'entreprise à assurer un certain niveau d'intégration mondiale, notamment à travers le partage rapide et efficace des connaissances. Dans son secteur d'activité, les différences nationales sont tellement importantes que le siège social de l'entreprise a opté par accorder une grande autonomie à ses filiales et n'exercer qu'un contrôle financier de leurs opérations.

Dans un tel environnement, le principal objectif de l'entreprise G est de conserver sa position de leader mondial dans son secteur ainsi que d'augmenter ses revenus dans chacun des pays où elle opère. Les filiales de l'entreprise ont donc comme principale rôle l'exploitation des opportunités de croissance partout dans le monde.

La position de leader mondial dans son secteur est en partie assurée par l'adaptation de l'entreprise aux spécificités des marchés où elle opère par la décentralisation de ses décisions stratégiques et opérationnelles. Ainsi, les bureaux situés dans les différents pays sont gérés par leurs sièges sociaux respectifs. Il faut noter que la structure d'associés qui composent les différents bureaux est en grande partie responsable du haut niveau de décentralisation et d'autonomie des filiales, puisque chaque associé est propriétaire d'une partie de l'entreprise (système de partage des bénéfices générés). Cette structure est aussi responsable du haut niveau de complexité de l'organisation, puisqu'elle possède plusieurs centres décisionnels (dirigeants des bureaux par ligne de service et par industrie, dirigeants nationaux, dirigeants du siège social international).

Bref, le rôle principal du siège social est d'exercer un contrôle financier des filiales, de dessiner les principales orientations stratégiques de l'entreprise et d'imposer globalement des valeurs telles le leadership, l'excellence, le travail d'équipe ainsi que les meilleures façons de faire, lesquelles peuvent provenir de n'importe quelle partie de l'organisation. Il faut aussi souligner les récents efforts d'uniformisation et de centralisation entrepris par la compagnie, notamment en matière de gestion (ex.: plan d'évaluation de la performance, recrutement, système informatique).

Nous croyons que tous ces éléments sont caractéristiques des stratégies «multidomestiques». Pour atteindre ses objectifs stratégiques, l'entreprise G gère ses filiales avec une approche polycentrique, et ce, malgré l'objectif d'une plus grande centralisation et d'uniformisation de certains outils de gestion au niveau mondial. Les principales caractéristiques de la stratégie internationale de l'entreprise G et de son approche en GIRH sont résumées aux annexes 20 et 21.

4.1.7.3 Le PMI

L'entreprise G utilise l'expatriation pour plusieurs raisons: 1) pour développer le leadership international et le réseau mondial des individus plus performants; 2) pour échanger des informations et favoriser les relations personnelles; 3) pour combler un manque de personnel dans des périodes plus achalandées; 4) pour attirer des jeunes diplômés; 5) pour résoudre des problèmes; et 6) pour développer des compétences particulières.

Le développement du leadership international des individus plus performants est assuré par les affectations internationales de long terme, d'une durée moyenne de deux ans et qui sont très souvent prolongées.

L'échange d'informations entre toutes les parties de l'organisation est assuré par les voyages d'affaires ainsi que par les appels-conférences et les «*net meetings*», ces derniers étant moins coûteux que les déplacements à l'étranger. Ces objectifs de l'expatriation témoignent de l'intérêt de l'entreprise à tirer profit des différences existant entre ses filiales et à les intégrer dans une unique culture corporative. Ceci est propre aux EM qui ont atteint un stade d'internationalisation avancé et qui privilégient une stratégie globale (Caligiuri et Stroh, 1995).

Pour combler un manque de personnel, l'entreprise a recours aux transferts domestiques d'une durée moyenne de trois mois. Ce type d'affectations fonctionnelles est particulièrement caractéristique des entreprises multidomestiques qui privilégient une stratégie locale (Caligiuri, 2006).

Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre qualifiée, l'entreprise cherche à attirer de jeunes diplômés en leur offrant la possibilité de réaliser des missions internationales de long durée leur permettant d'acquérir une expérience internationale et de développer des compétences particulières. Ce type d'affectations est particulièrement caractéristique des EM qui privilégient une stratégie globale (Caligiuri et Colakoglu, 2007). Ce type d'affectations à caractère volontaire est le plus courant dans l'entreprise.

La résolution de problèmes techniques est assurée par les affectations internationales de courte durée ou par les voyages d'affaires. Ce type d'affectations techniques est particulièrement caractéristique des entreprises suivant une stratégie qui met l'accent sur les demandes locales (Caligiuri, 2006).

Bref, les différents types d'affectations internationales utilisées par l'entreprise reflètent non seulement ses objectifs d'adaptation locale, mais aussi l'importance qu'elle accorde au développement d'un certain niveau d'intégration mondiale (partage d'une vision

global et de valeurs) comme moyen de demeurer compétitive ainsi que sa maturité au niveau international.

Le PMI en place dans l'entreprise G gère actuellement un très grand nombre d'expatriés. Il a été conçu par un groupe d'experts situé au siège social international et composé de représentants des différents pays, en tenant compte tant des besoins de la compagnie, que des besoins des employés (ex.: les employés décident généralement le pays de destination). Malgré que le programme soit très structuré et s'adresse à l'ensemble de l'organisation, il est appliqué différemment par chaque pays en fonction de sa propre réalité. Les principales différences ont trait aux conditions d'affectations. L'entreprise vise cependant à imposer une plus grande uniformité.

La mobilité internationale des employés est principalement gérée par le siège social de chaque pays (ex.: rédaction des contrats, respect des normes d'immigration), bien que certaines étapes du processus d'expatriation sont gérées par les bureaux (ex.: recrutement, décision d'expatrier un employé ou de recevoir un expatrié). Les principaux aspects du processus d'expatriation sont les suivants: 1) les expatriés sont recrutés à travers toute l'organisation. L'entreprise recrute également à l'externe lorsqu'elle ne possède pas des candidats avec le profil et l'expérience recherchée; 2) une formation visant l'intégration culturelle est donnée par une firme externe aux expatriés et à leurs familles dans le pays d'accueil; 3) un grand support est offert aux expatriés à travers un «coach» au pays d'accueil ainsi que par le pays d'origine; 4) la rémunération et les conditions d'affectations diffèrent en fonction du type de PMI qui s'applique à chaque expatrié. Les conditions d'affectation sont beaucoup plus généreuses lorsque l'individu réalise une mission internationale à la demande de l'entreprise (ex.: paiement de la maison, de la voiture, compensation de base, prime d'expatriation, paiement d'impôts au pays d'accueil); 5) l'entreprise est présentement en train d'uniformiser le système d'évaluation de la performance des expatriés, lesquels sont évalués dans le pays d'accueil; et 6) le programme ne prévoit un droit de retour que pour les expatriés qui ont

réalisé une affectation internationale à la demande de l'entreprise. Cependant, l'entreprise accorde une certaine importance au processus de rapatriement comme moyen de retenir les expatriés.

Bien que le PMI présente plusieurs caractéristiques propres des programmes périphériques qui nous semblent bien répondre aux principales besoins de la stratégie «multidomestique» de l'entreprise, il présente également des caractéristiques propres d'autres types de programmes, ce qui rend plus difficile sa classification. Par exemple, l'entreprise peut se permettre d'offrir d'une façon générale des conditions d'affectation relativement généreuses, car l'expatriation ne constitue pas un outil de croissance et elle compte un grand bassin de volontaires à l'expatriation. Pour contrer le manque de candidats qualifiés pour combler certains postes, l'entreprise encourage l'embauche de gens à travers toute l'organisation et à l'externe, ce qui est propre des programmes de type professionnel. Cette pénurie de main-d'œuvre serait aussi à la base du besoin de l'entreprise de satisfaire les demandes d'expatriation des jeunes diplômés. Elle serait également à la base du haut taux de départs des professionnels auquel l'entreprise fait face (la demande de professionnels du secteur est plus grande que l'offre). Ceci justifierait en partie l'octroi de conditions d'affectations moins généreuses aux expatriés volontaires, puisque l'entreprise considère que l'investissement dans ce type d'expatriation n'est pas suffisamment rentable. Cependant les conditions d'affectation sont beaucoup plus généreuses pour les expatriés qui réalisent une mission internationale à la demande de l'entreprise, ce qui serait une stratégie plutôt propre des programmes de type émissaire. Bref, nous croyons que le PMI de l'entreprise G gère l'expatriation avec une approche à fort caractère hybride. Les principales caractéristiques du PMI de l'entreprise G sont résumées à l'annexe 22.

Quant à l'efficacité du programme, l'entreprise affirme que la plupart des expatriés terminent leurs mandats à l'étranger et demandent souvent une prolongation de leurs mandats.

4.1.7.4 L'incidence sur nos propositions

Bien que nous croyons que le caractère hybride du PMI adopté par l'entreprise G s'adapte bien au haut degré de décentralisation de l'organisation, la proposition 3 ne peut pas être confirmée.

4.1.8 L'entreprise H

4.1.8.1 Le profil d'entreprise

L'entreprise H, dont le siège social est au Canada, est un grand acteur du secteur de l'ingénierie et la construction. Étant donné qu'elle possède moins de 10 000 employés dans le monde, nous considérons qu'il s'agit d'une EM de «petite taille». Bien que l'entreprise ait commencé sa percée du marché international dans les années 70, sa véritable expansion internationale a eu lieu dans les cinq dernières années. Actuellement, elle opère dans plus de trente pays et possède douze bureaux de projets (temporaires) situés dans deux continents. L'entreprise ne compte que deux filiales fixes dans les pays où elle s'est établie à long terme. Malgré la croissance des opérations internationales des dernières années, le marché national demeure plus important pour l'entreprise. La taille de l'entreprise, le nombre de bureaux et de filiales qu'elle compte dans le monde, sa récente percée du marché international ainsi que l'importance des ventes nationales par rapport aux ventes totales nous permettent d'affirmer qu'il s'agit d'une entreprise qui se situe encore dans un stade d'internationalisation «peu avancé».

4.1.8.2 La stratégie internationale et l'approche en GIRH

L'entreprise H opère dans un environnement marqué par des forces d'intégration mondiale plus fortes que les forces d'adaptation locale, ce qui est propre aux entreprises du secteur de l'ingénierie et la construction (Ghoshal et Nohria, 1993). Comme nous l'avons déjà souligné, ce fort besoin d'intégration mondiale s'explique en grande partie par le fait que le succès de l'entreprise est intimement lié au savoir faire technique nécessaire à la réalisation de projets d'une grande complexité dans un contexte de forte pénurie de main-d'œuvre qualifiée (ingénieurs). Ce besoin d'intégration justifie le haut degré de formalisation du savoir-faire développé dans le siège social et transféré aux différentes unités nationales.

Dans un tel environnement, les principaux objectifs de l'entreprise H sont: 1) maintenir son savoir-faire technique et s'installer à long terme dans les pays où elle est déjà présente; et 2) s'étendre à des régions offrant un grand potentiel de croissance (ex.: les pays en voie de développement) en y obtenant le plus grand nombre d'offres de services possible ainsi que par voie d'acquisitions. On peut donc affirmer que l'entreprise H vise principalement une plus grande expansion internationale à travers le transfert de ses connaissances et de son expertise à des environnements moins développés au niveau technologique ou du marché. Le principal rôle des différents bureaux temporaires de l'entreprise est donc la réalisation de projets particuliers avec l'expertise du siège social. Les deux filiales (bureaux fixes) existantes se trouvent implantées dans les deux pays où l'entreprise s'est installée à long terme.

L'atteinte de ses objectifs stratégiques, et le contexte de forte croissance dans lequel l'entreprise évolue, justifient l'utilisation d'une approche de gestion des filiales ethnocentrique ainsi que de certains mécanismes permettant de garder un certain degré d'uniformité et d'intégration mondiale. Parmi ces mécanismes, l'entreprise accorde une grande importance au transfert de sa vision, de sa culture organisationnelle et de son

expertise technique à travers toute l'organisation. La culture d'entreprise familiale avec laquelle est gérée l'entreprise encourage particulièrement ces mécanismes d'intégration ainsi qu'une grande utilisation de plusieurs outils de communication (symposium internationaux, appels conférences, internet, etc.).

Ces mécanismes d'intégration mondiale contrastent avec la grande autonomie que l'entreprise accorde aux différentes unités nationales dans la gestion de leurs opérations, laquelle est la responsabilité des cadres locaux. Dans le cas des projets, ils sont principalement gérés par des expatriés du siège social avec l'expertise nécessaire. Comme dans le cas de l'entreprise A, nous croyons que la décentralisation et le haut niveau d'autonomie des différentes unités nationales est dû en partie à leur rôle opérationnel et à leur caractère temporaire (réalisation de projets déterminés). Dans ces cas, le principal objectif de l'entreprise est de s'assurer que les bureaux à l'étranger sont capables de mener à terme les projets dans les délais établis et non pas d'ouvrir une filiale permanente dans laquelle il faudrait investir plus de temps et d'énergie à implanter la culture et vision de l'entreprise.

Nous croyons que ces éléments sont caractéristiques des entreprises avec une stratégie internationale de type «internationale». L'implantation d'une telle stratégie s'accompagne d'une approche de gestion des filiales principalement ethnocentrique, et ce, malgré le degré d'autonomie qu'elles possèdent au niveau opérationnel. Les principales caractéristiques de la stratégie internationale de l'entreprise H et de son approche en GIRH sont résumées aux annexes 23 et 24.

4.1.8.3 Le PMI

L'entreprise H utilise l'expatriation pour cinq raisons principales: 1) pour assurer la réalisation des projets à l'étranger; 2) pour transférer de connaissances aux filiales

(meilleures pratiques et connaissances en matière de R&D et de gestion); 3) pour implanter la culture et les valeurs de l'entreprise dans les nouvelles filiales; 4) pour favoriser le contact personnel dans la gestion des filiales et prendre connaissance de leurs spécificités et besoins; et 5) pour développer le leadership international de cadres à haut potentiel.

La réalisation des projets est principalement assurée par les expatriés du siège social à travers des affectations internationales de long terme (de deux à quatre ans) ou des affectations internationales rotationnelles (ex.: huit semaines à l'étranger et deux semaines de vacances au siège social). Les affectations internationales de long terme, d'une moyenne de deux ans, sont les plus utilisées par l'entreprise.

Le transfert des connaissances est essentiel à la survie de l'entreprise et est principalement assuré par des expatriés du siège social à travers des affectations internationales de moyen et de court terme, ainsi que par les voyages d'affaires (variant d'une longueur d'une journée à deux semaines). Le transfert des connaissances peut également se faire grâce au déplacement des individus des filiales vers le siège social pour une courte période de temps (affectations de court terme et voyages d'affaires). Le but ultime est de transmettre l'expertise canadienne aux différents pays afin de limiter les affectations internationales de long terme. Les affectations de court terme (deux à six mois) sont également utilisées lors de la réalisation d'études de faisabilité.

L'implantation des valeurs et de la culture organisationnelle dans les filiales constitue pour l'entreprise H un moyen essentiel pour contrer le haut niveau d'autonomie des filiales dans la gestion de leurs opérations. Elle reflète aussi sa philosophie d'entreprise familiale. Elle est assurée principalement par les voyages d'affaires des cadres du siège social vers les filiales ou des cadres locaux vers le siège social (ex.: symposiums internationaux).

Les voyages d'affaires des cadres du siège social sont également utilisés comme moyen de connaître de près les besoins et problématiques propres à chaque filiale. Les vidéo-conférences et les appels-conférences sont de plus en plus utilisés comme moyens de rapprochement des cadres à l'étranger. Il faut à cet égard souligner que l'importance accordée par l'entreprise aux contacts personnels a fait augmenter le nombre de voyages à l'étranger dans les dernières années. Bien que le développement du leadership international ait été présenté comme un des objectifs de l'expatriation, il demeure marginal pour l'entreprise.

Bref, pour l'entreprise H, l'expatriation est avant tout un moyen essentiel d'expansion internationale puisqu'elle assure l'expertise nécessaire à la réalisation des projets à travers le monde ainsi que le transfert des connaissances, de la vision et de la culture de l'entreprise. Nous croyons que ces objectifs de l'expatriation répondent bien aux caractéristiques de la stratégie «internationale» de l'entreprise et de l'approche de gestion ethnocentrique des filiales qu'elle privilégie.

Le programme a été mis en place il y a cinq ans et gère actuellement 100 expatriés. Il a été conçu par le siège social autour des besoins de la compagnie et de l'importance d'assurer l'expertise technique et l'utilisation du même savoir-faire dans tous les projets internationaux. Malgré le manque d'expérience de l'entreprise sur le marché international, le programme est assez structuré et est composé de politiques et de pratiques qui ont été principalement établies grâce au «*benchmarking*» et à la collaboration des filiales.

La fonction RH étant corporative (sauf dans le cas des deux filiales fixes), la gestion de l'expatriation est centralisée au siège social. Les principaux aspects du processus sont les suivants: 1) le recrutement des expatriés est centralisé au siège social et se fait tant à l'interne qu'à l'externe; 2) des cours de langues et une formation pré-départ à caractère culturelle (deux ou trois heures) sont offerts aux expatriés et à leurs familles. Une

formation complémentaire en matière de santé et sécurité est également offerte aux expatriés; 3) le processus de déménagement, l'intégration et le support aux expatriés sont assurés par le siège social (la personne responsable de l'expatriation au siège social visite les expatriés deux fois par année) ainsi que par les responsables de la GRH dans les filiales; 4) le programme de rémunération prévoit des incitatifs économiques très généreux pour combler des postes dans des destinations moins attrayantes et accorde une grande importance à la fiscalité; et 5) l'entreprise accorde une grande importance au processus de rapatriement et offre une courte formation aux expatriés et à leurs supérieurs au siège social afin de les aider à gérer le choc du retour et faciliter leur intégration.

Cette façon de gérer l'expatriation est justifiée en grande partie par l'importance que l'entreprise accorde à l'établissement d'une excellente réputation au niveau international, laquelle repose sur l'excellence dans la réalisation des projets et, par conséquent, sur l'excellence des ingénieurs. L'importance de la rétention de ces employés dans un contexte de forte pénurie de main d'œuvre est donc à la base du PMI de l'entreprise H. En fait, malgré que l'entreprise compte avec un grand bassin de gens prêts à s'expatrier, peu de candidats comptent l'expérience nécessaire pour réaliser des missions à l'étranger. La pénurie de main-d'œuvre qualifiée se reflète particulièrement dans le fait que l'entreprise doit recruter à l'extérieur de l'entreprise pour les projets internationaux et doit offrir des conditions d'affectations généreuses afin d'attirer des candidats à l'expatriation. Cette stratégie de recrutement, propre des programmes de type professionnel, serait en partie justifiée par le manque de maturité de l'entreprise au niveau international, puisqu'elle ne compte pas encore avec un nombre suffisant d'ingénieurs expérimentés. Le recours au «*benchmarking*» comme outil pour décider du contenu du programme reflète plutôt une approche contingente et serait en partie justifié par le besoin de l'entreprise de s'assurer qu'elle offre des conditions d'affectations aussi avantageuses que celles offertes par les concurrents. Cette stratégie s'avère

particulièrement importante pour attirer et retenir les employés dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre. L'approche périphérique adoptée dans la gestion du rapatriement reflète l'importance qu'elle accorde à la rétention et à la gestion de la carrière des expatriés. Le fait que les positions de pouvoir restent dans la compagnie mère, que tous les expatriés sont originaires du siège social et le grand support (moral et matériel) qui leur est offert sont plutôt de caractéristiques des programmes de type émissaire. Nous croyons que cette diversité d'approches nous permet de qualifier le PMI de l'entreprise H comme étant de type hybride. Les principales caractéristiques du PMI de l'entreprise H sont résumées à l'annexe 25.

Quant à l'efficacité du programme, l'entreprise affirme avoir éliminé les départs prématurés surtout grâce à la formation qui est donnée aux expatriés ainsi qu'au réseau d'expatriés qui s'est formé dans les dernières années. D'autres facteurs déterminants ont été la plus grande structure et expérience des équipes Rh locales, le fait que l'entreprise a appris des erreurs commises à ses débuts sur la scène internationale ainsi que le *feedback* positif qui est donné par les expatriés à leur retour au siège social.

4.1.8.4 L'incidence sur nos propositions

Bien que nous croyons que le caractère hybride du PMI adopté par l'entreprise H répond bien à ses principaux objectifs stratégiques et à la réalité de l'entreprise, la proposition 4 ne peut pas être confirmée.

4.1.9 L'entreprise I

4.1.9.1 Le profil d'entreprise

L'entreprise I, dont le siège social est au Canada, opère dans le secteur de la production de spectacles et activités connexes. Étant donné qu'elle possède moins de 10 000 employés dans le monde, nous considérons qu'il s'agit d'une EM de «petite taille». L'entreprise I a ouvert sa première filiale à l'étranger (bureau permanent) dans les années 90. Une deuxième filiale a été ouverte dans un autre continent dans les années 2000 pour gérer opérations dans la région. Elle relève en partie de la première filiale étrangère. Les produits dérivés des spectacles sont conçus au siège social et fabriqués généralement par des sous-traitants canadiens. Malgré le fait qu'elle ne possède que deux filiales, l'entreprise présente ses spectacles dans un grand nombre de pays, lesquels constituent sa principale source de revenus. Cependant, malgré l'importance du marché international en termes de revenus, sa récente présence sur ce marché, son petit nombre d'employés et de filiales ainsi que la simplicité de sa structure nous permettent d'affirmer que l'entreprise I se situe dans un stade d'internationalisation «très peu avancé».

4.1.9.2 La stratégie internationale et l'approche en GIRH

L'entreprise I opère dans un environnement peu complexe marqué par des forces d'adaptation locale et d'intégration mondiale faibles. En effet, la production de spectacles n'est pas fondée sur la R&D et l'entreprise ne cherche pas à réaliser des économies d'échelle avec l'ouverture des filiales mais plutôt une gestion efficace des spectacles fixes. De plus, les spectacles créés dans le siège social sont exportés dans le reste du monde sans avoir à adapter leur contenu aux différents pays.

Dans un tel environnement, les principaux objectifs de l'entreprise I sont 1) augmenter sa présence internationale à travers la percé des marchés à grand potentiel (Moyen-Orient et pays émergents) et l'implantation permanente en Europe, où l'entreprise présente régulièrement ses spectacles; et 2) diversifier ses activités commerciales.

Les filiales de l'entreprise ont donc comme principale rôle la gestion des opérations ou des spectacles fixes. La filiale américaine est gérée de façon assez autonome par des cadres locaux malgré que leur rôle n'est qu'opérationnel et qu'ils ne prennent pas de décisions stratégiques. Dans le cas de la plus récente filiale, elle est gérée pour le moment par des expatriés du siège social qui laisseront le contrôle aux gens locaux une fois que les opérations et la culture de l'entreprise seront bien implantées selon les standards du siège social. Ce rôle des filiales permet à l'entreprise de conserver une structure très simple dans laquelle la plupart des cadres des filiales relèvent directement du groupe de direction du siège social. Il faut souligner le style de gestion d'entreprise familiale privilégié par la compagnie, laquelle accorde une très grande importance au partage d'une vision et de valeurs communes et, par conséquent, à la communication fluide et aux contacts personnels avec les employés à travers le monde.

Nous croyons que tous ces éléments sont caractéristiques des stratégie internationales de type «internationale» qui vise principalement l'expansion internationale à travers le transfert des connaissances et de l'expertise de la compagnie mère à des filiales situées dans des environnements moins développés au niveau du marché. Pour atteindre ces objectifs, l'entreprise gère ses filiales avec une approche principalement ethnocentrique propre aux entreprises qui débutent sur la scène internationale, et ce, malgré la disposition des dirigeants de l'organisation à déléguer des responsabilités aux filiales. Les principales caractéristiques de la stratégie internationale de l'entreprise I et de son approche en GIRH sont résumées aux annexes 26 et 27.

4.1.9.3 Le PMI

L'entreprise H utilise l'expatriation pour quatre raisons principales: 1) pour démarrer les opérations dans les pays étrangers; 2) pour implanter la culture et les façons de faire du siège social lors de l'ouverture d'une nouvelle filiale; 3) pour contrôler les opérations dans les filiales et se rapprocher de leurs employés; et 4) pour installer un nouveau spectacle itinérant.

Le démarrage des opérations dans une nouvelle filiale est assuré par les affectations internationales de long terme, d'une durée moyenne de deux ans, réalisées par des expatriés du siège social.

Le transfert des connaissances et de la culture de l'entreprise est essentiel pour développer le processus opérationnel d'une nouvelle filiale et est assuré principalement par les voyages d'affaires des cadres du siège social. Il arrive que des gens de la filiale américaine réalisent des affectations de courte durée au siège social. Les voyages d'affaires des cadres du siège social sont également utilisés comme moyen de contrôler les opérations dans les filiales et, surtout, de développer un fort sentiment d'appartenance des employés à l'organisation à travers les relations personnelles.

La présentation d'un spectacle en tournée à l'étranger est assurée par les affectations internationales de courte durée, lesquelles peuvent durer entre trois et six mois, et sont réalisées par une soixantaine d'expatriés.

Avec une approche ethnocentrique, l'entreprise I utilise principalement l'expatriation comme un outil d'expansion internationale, répondant ainsi aux principales caractéristiques et aux besoins de sa stratégie «internationale».

Le PMI analysé gère actuellement une vingtaine d'expatriés et ne s'applique pas aux artistes qui partent en tournée, car ils ne sont pas considérés comme des expatriés par l'entreprise. Le programme a été conçu autour des besoins de la compagnie et du fait que les employés sont très intéressés à voyager. Cet intérêt pour l'expatriation est présenté par l'entreprise comme la principale raison pour laquelle elle ne se sent pas obligée d'offrir des conditions d'affectations particulièrement généreuses comme c'est le cas dans d'autres secteurs (ex.: secteur de l'ingénierie-construction ou aérospatial).

Le programme, créé il y a seulement deux ans, est très peu formalisé et privilégie la gestion de l'expatriation au «cas par cas» et selon les demandes des expatriés. La culture d'entreprise (contacts informels) et la récente présence internationale de l'entreprise apparaissent comme les principales raisons qui justifient le haut niveau de généralité du programme. Cependant, l'entreprise vise à lui imposer une plus grande formalisation et structuration afin d'éviter des éventuels problèmes d'équité dans son application.

Présentement, l'expatriation est gérée par une firme externe. Cependant, le siège social vise à centraliser toute l'information concernant la mobilité internationale. Les principaux aspects du processus d'expatriation sont les suivants: 1) les expatriés sont recrutés au siège social, car les filiales n'ont pas encore des candidats avec l'expérience nécessaire. Le principal critère d'embauche est l'expérience et le degré d'intérêt manifesté par le candidat; 2) avant le départ pour une affectation de long durée, une formation multiculturelle est offerte aux expatriés et à leurs familles qui sont intéressés; 3) le support aux expatriés est principalement assuré par des firmes externes situées dans les pays d'accueil (gestion des différentes étapes d'immigration, installation dans le pays d'accueil, recherche de l'école). L'expérience internationale de la plupart des expatriés est présentée comme la principale raison pour laquelle le siège social ne doit pas les assister de très près pendant leurs missions à l'étranger; 4) le système de rémunération des expatriés est principalement basé sur le maintien du même pouvoir d'achat dans n'importe quel pays et ne prévoit des conditions d'affectation particulièrement

généreuses, car l'entreprise n'a pas de difficulté à attirer des candidats à l'expatriation; 5) le même système d'évaluation de la performance s'applique à tous les expatriés en fonction de leurs postes; et 6) le programme ne prévoit pas un droit de retour une fois l'affectation internationale terminée. Le fait que l'entreprise n'ait pas encore acquis une expérience suffisante en matière de rapatriement expliquerait en partie le manque d'encadrement de cette étape du processus d'expatriation par le PMI en place.

Nous pouvons donc affirmer que, de manière générale, l'entreprise gère l'expatriation sans une philosophie claire et avec une approche plutôt contingente. Cette approche reflète le stade d'internationalisation «très peu avancé» dans lequel elle se situe ainsi que sa récente expérience en gestion de la mobilité internationale (ex.: haut niveau de généralisation du programme, manque de formalisation, gestion de l'expatriation par une firme externe et au «cas par cas», faible support aux expatriés. Il est intéressant de signaler que, dans le but de réduire les coûts associés à l'expatriation, l'entreprise privilégie une stratégie professionnelle en comblant un grand nombre de postes techniques nécessaires au fonctionnement des spectacles à l'étranger par des gens du pays d'accueil qui ne font pas partie de l'entreprise. Les principales caractéristiques du PMI de l'entreprise I sont résumées à l'annexe 28.

Quant à l'efficacité du programme, nous n'avons pas d'éléments nous permettant d'attribuer le bas taux de retours prématurés des affectations internationales aux politiques et pratiques prévues par le programme. Le répondant a plutôt attribué la conclusion des mandats à l'étranger à l'expérience internationale précédente des expatriés. De plus, étant donné le peu de nombre d'années que le programme est en place et le peu d'expatriés que l'entreprise a eu à gérer jusqu'à présent, nous croyons qu'il est prématuré de tenter d'évaluer son efficacité.

4.1.9.4 L'incidence sur nos propositions

Malgré que l'entreprise I privilégie une stratégie de type «internationale», elle gère l'expatriation avec une approche à fort caractère contingent qui reflète principalement son manque d'expérience et le stade d'internationalisation «très peu avancé» dans lequel elle se situe.

Dans le cas de l'entreprise I, la proposition 4 est donc infirmée.

Le tableau qui suit se veut une synthèse des principaux résultats obtenus pour chaque entreprise.

Tableau 4.1 La synthèse des principaux résultats de l'analyse

Entreprises	SI	Approche GIRH	PMI	Incidence sur les propositions
Entreprise A	<i>Internationale</i>	<i>Polycentrique</i>	<i>Professionnel</i>	<i>P4 confirmée</i>
Entreprise B	<i>Transnationale</i>	<i>Ethnocentrique</i>	<i>Émissaire</i>	<i>P1 infirmée</i>
Entreprise C	<i>Internationale</i>	<i>Géocentrique</i>	<i>Périphérique</i>	<i>P4 infirmée</i>
Entreprise D	<i>Internationale</i>	<i>Ethnocentrique</i>	<i>Périphérique</i>	<i>P4 infirmée</i>
Entreprise E	<i>Méganationale</i>	<i>Géocentrique</i>	<i>Global</i>	<i>P2 infirmée</i>
Entreprise F	<i>Internationale</i>	<i>Ethnocentrique</i>	<i>Périphérique</i>	<i>P4 infirmée</i>
Entreprise G	<i>Multidomestique</i>	<i>Polycentrique</i>	<i>Hybride</i>	<i>P3 infirmée</i>
Entreprise H	<i>Internationale</i>	<i>Ethnocentrique</i>	<i>Hybride</i>	<i>P4 infirmée</i>
Entreprise I	<i>Internationale</i>	<i>Ethnocentrique</i>	<i>Contingent</i>	<i>P4 infirmée</i>

Chapitre 5: LA DISCUSSION

Dans ce chapitre, nous discutons des résultats de nos analyses. Dans un premier temps, nous présentons les résultats obtenus proposition par proposition. Dans un deuxième temps, nous faisons état de nos principaux constats, lesquels nous permettront de répondre à notre question de recherche. Dans un troisième temps, nous faisons état des principaux apports et limites de notre recherche. Nous concluons ce chapitre en présentant nos principales conclusions et les voies de recherche ouvertes par notre étude.

5.1 Les résultats par propositions

Dans cette section, nous présentons les résultats de notre analyse proposition par proposition. Nous sommes conscients que la nature qualitative de notre étude pourrait s'opposer à la rigidité de cette façon de présenter nos résultats. Cependant, nous croyons que cette façon de procéder présente l'avantage de mieux ordonner nos idées et de rendre ainsi plus logique et facile la compréhension des liens observés entre nos variables. De plus, le petit nombre d'entreprises étudiées rendrait inutile et inintéressante toute prétention de quantifier nos résultats.

La proposition 1, *«il est probable que, plus la stratégie internationale d'une EM possède des éléments d'une stratégie de type «transnationale» combinée à une approche géocentrique de la GIRH (V.I.), plus son PMI aura des éléments d'un programme de type global (V.D.)»* a été infirmée dans le cas de l'entreprise B. Cette entreprise a adopté un PMI plutôt de type émissaire qui semble répondre à son approche ethnocentrique de gestion des filiales et non pas à ses caractéristiques d'entreprise «transnationale».

La proposition 2, *«il est probable que, plus la stratégie internationale d'une EM possède des éléments d'une stratégie de type «méganationale» combinée à une approche*

ethnocentrique de la GIRH (V.I.), plus son PMI aura des éléments d'un programme de type émissaire (V.D.)», a été infirmée dans le cas de l'entreprise E. Le type de programme mis en place par cette entreprise (global) semble plutôt répondre à l'approche géocentrique avec laquelle l'entreprise gère ses filiales qu'à sa stratégie internationale comme telle («méganationale»). Étant donné les principales caractéristiques de sa stratégie internationale, nous nous serions attendus à ce que l'entreprise E gère ses filiales avec une plus forte approche ethnocentrique et privilégie une approche de gestion de l'expatriation à plus fort caractère émissaire.

La proposition 3, «il est probable que, plus la stratégie internationale d'une EM possède des éléments d'une stratégie de type «multidomestique» combinée à une approche polycentrique de la GIRH (V.I.), plus son PMI aura des éléments d'un programme de type périphérique (V.D.)», a été infirmée dans le cas de l'entreprise G. Malgré sa stratégie «multidomestique» et son approche polycentrique de la GIRH, l'entreprise G a adopté un PMI qui ne reflète pas une approche particulièrement périphérique, mais plutôt à fort caractère hybride, puisqu'on y retrouve plusieurs approches de gestion de l'expatriation. Malgré que nous ne pouvons pas confirmer cette proposition telle qu'elle a été formulée, il faut signaler que les résultats obtenus pour l'entreprise G confirment l'idée de Baruch et Altman (2002) que les programmes hybrides seraient particulièrement utilisés par les EM fortement décentralisées.

La proposition 4, «il est probable que, plus la stratégie internationale d'une EM possède des éléments d'une stratégie de type «internationale» combinée à une approche ethnocentrique de la GIRH (V.I.), plus son PMI aura des éléments d'un programme de type professionnel (V.D.)», a été confirmée dans le cas de l'entreprise A. Par contre, cette proposition a été infirmée dans le cas des entreprises C, D, F, H et I, lesquelles ont plutôt adopté des PMI à plus fort caractère périphérique (entreprise C, D et F), hybride (entreprise H) et contingent (entreprise I). Bien que les entreprises H et I ont recours à la sous-traitance d'expatriés, nous avons décidé de ne pas qualifier leurs PMI comme étant

de type professionnel. Dans le cas de l'entreprise H, son PMI est trop structuré et formalisé pour pouvoir être qualifié comme étant de type professionnel. De plus, cette entreprise utilise une grande variété d'approches dans la gestion de l'expatriation, ce qui rend particulièrement difficile la classification de son programme. Dans le cas de l'entreprise I, la façon dont elle gère l'expatriation est trop aléatoire pour pouvoir classer son PMI comme étant de type professionnel. Toutefois, nous croyons que, dans le cas de la proposition 4, les similarités entre les PMI périphériques et les PMI professionnels atténuent l'importance du lien observé entre la variable indépendante (stratégie internationale) et la variable dépendante (composantes des PMI).

Il est intéressant de noter que le PMI le plus utilisé est celui de type périphérique. Ceci pourrait être justifié par le fait que ce programme, qui partage plusieurs caractéristiques avec le programme de type professionnel, est flexible tout en possédant plus de structure et de formalisation que ce dernier, ce qui permet d'éviter une gestion trop aléatoire de l'expatriation. Il s'adapte particulièrement bien aux entreprises qui ne possèdent pas un grand nombre de filiales et qui ne gèrent pas un très grand volume d'expatriés. Il est généralement adopté par les entreprises qui sont obligées de faire prévue d'une grande flexibilité pour s'adapter à certaines contraintes liées à la pénurie de main-d'œuvre sans vouloir avoir recours à la sous-traitance d'expatriés.

Pour être en mesure de confirmer ou d'infirmer la proposition 5, *«il est probable que des facteurs endogènes et exogènes à l'entreprise (V.INT.) exercent une influence sur le choix des composantes des PMI (V.D.)»*, nous devons présenter les principaux résultats observés pour chacun de ces facteurs (taille, stade d'internationalisation, secteur d'activité et pays d'origine).

Quant à la taille des entreprises, nous avons constaté que les EM qui ont été classées comme étant de «petite taille» (entreprises C, F) et de «moyenne taille» (entreprises A et D) sont celles qui ont adopté des PMI avec une plus forte approche professionnelle et

périphérique. Parmi les plus petites entreprises, seulement l'entreprise H a adopté un programme à plus fort caractère hybride, tandis que l'entreprise I a adopté un programme plutôt contingent. Pour leur part, les EM qui ont été classées comme étant de «grande» et de «très grande taille» (entreprise E, B et G) gèrent l'expatriation avec une plus forte approche globale, émissaire ou hybride. Bref, nous avons donc constaté que les entreprises de plus grande taille sont celles qui possèdent les PMI plus détaillés et structurés, tandis que les entreprises de tailles moyennes et petites gèrent l'expatriation de façon plus informelle avec des PMI moins formalisés et structurés.

Quant au stade d'internationalisation, nous avons constaté que les EM qui se situent dans un stade plus avancé (entreprises E, G et B) sont celles qui possèdent les PMI plus structurés et détaillés et tiennent compte de certains aspects (ex.: développement du leadership international, attirer et retenir des professionnels) qui ne sont pas considérés par les plus jeunes EM. Par contre, les entreprises qui ont peu d'expérience sur la scène internationale sont celles qui possèdent les programmes les moins détaillés et qui gèrent le plus souvent l'expatriation «cas par cas» (ex.: entreprises F et I).

Quant au secteur d'activité, nous n'avons étudié que deux entreprises (entreprise A et H) appartenant à un même secteur d'activité (ingénierie et construction), ce qui rend difficile de mesurer l'impact de ce facteur sur le type de PMI choisi par les entreprises. Par contre, il est intéressant de signaler que les entreprises appartenant à des secteurs d'activité marqués par une forte pénurie de main-d'œuvre qualifiée (ingénierie et services fiscaux) gèrent l'expatriation avec une approche professionnelle ou hybride (entreprise A, G et H), privilégiant, dans certains cas, le recours à la sous-traitance d'expatriés (entreprise A et H). Par exemple, ces entreprises ne sont pas seulement ouvertes au recrutement d'expatriés à l'extérieur de l'entreprise, mais elles offrent également des conditions d'affectation très généreuses et sont particulièrement ouvertes aux demandes des expatriés.

Quant au pays d'origine, des neuf entreprises étudiées, six ont leur siège social au Canada. De ces entreprises, trois ont adopté des PMI à fort caractère périphérique et une a adopté un PMI à fort caractère professionnel. Ce constat nous amène à penser que les similitudes dans l'approche de gestion des filiales et de l'expatriation qu'elles ont adoptée pourraient être en partie influencées par un style d'organisation du travail commun à ces entreprises ou par une même culture managériale des hauts dirigeants, dont la plupart sont d'origine canadienne. Dans le cas de l'entreprise B, sa culture managériale française a été présentée comme un facteur déterminant de la façon dont elle gère ses filiales et l'expatriation (ex.: grand contrôle des filiales à travers l'expatriation des cadres du siège social, gestion de l'expatriation par le siège social, etc.). Malgré les nombreuses années sur le marché international et le grand nombre de fusions et acquisitions qui ont façonné cette entreprise, son conseil d'administration est encore composé d'une majorité de dirigeants du pays d'origine, lesquels gèrent les filiales avec une forte approche ethnocentrique. On se serait plutôt attendu à ce que l'entreprise B accorde une plus grande autonomie aux filiales dans leur gestion. Ceci est particulièrement vrai pour la filiale montréalaise qui possède un historique d'entreprise nord-américaine et qui éprouve certaines difficultés à s'adapter au style de gestion français. Nous croyons que ce constat va à l'encontre de l'idée défendue par Edwards et Ferner (2002) que l'effet du pays d'origine diminue avec le temps, particulièrement dans les contextes de fusions et acquisitions.

À la lumière de ces résultats, nous pouvons affirmer que plusieurs autres éléments hormis les orientations stratégiques des EM (relevant notamment de leur secteur d'activité, de leur taille, de leur stade d'internationalisation, de leur secteur d'activité et de leur pays d'origine) ont une influence certaine sur leurs PMI. Par conséquent, la proposition 5 est confirmée.

Le tableau qui suit synthétise les résultats obtenus pour chaque proposition.

Tableau 5.1 La synthèse de la vérification des propositions de recherche

P1	<i>Il est probable que, plus la stratégie internationale d'une EM possède des éléments d'une stratégie de type «transnationale» combinée à une approche géocentrique de la GIRH, plus son PMI aura des éléments d'un programme de type global.</i>	Infirmée (Entreprise B)
P2	<i>Il est probable que, plus la stratégie internationale d'une EM possède des éléments d'une stratégie de type «méganationale» combinée à une approche ethnocentrique de la GIRH, plus son PMI aura des éléments d'un programme de type émissaire.</i>	Infirmée (Entreprise E)
P3	<i>Il est probable que, plus la stratégie internationale d'une EM possède des éléments d'une stratégie de type «multidomestique» combinée à une approche polycentrique de la GIRH, plus son PMI aura des éléments d'un programme de type périphérique.</i>	Infirmée (Entreprise G)
P4	<i>Il est probable que, plus la stratégie internationale d'une EM possède des éléments d'une stratégie de type «internationale» combinée à une approche ethnocentrique de la GIRH, plus son PMI aura des éléments d'un programme de type professionnel.</i>	Confirmée (Entreprise A)
		Infirmée (Entreprises, C, D, F, H et I)
P5	<i>Il est probable que des facteurs endogènes et exogènes à l'entreprise exercent une influence sur le choix des composantes des PMI.</i>	Confirmée

5.2 Les principaux constats

Dans cette section, nous faisons état des principaux constats dégagés de notre analyse, lesquels nous permettront de répondre ultimement à notre question de recherche. Toutefois, avant de présenter nos principaux constats, nous tenons à faire quelques mises au point.

Premièrement, nous tenons à signaler que nous avons éprouvé certaines difficultés à identifier, pour chaque entreprise, leurs stratégies internationales telles que définies dans la typologie de Bartlett et Ghoshal (1998). Cela s'explique par le fait que, dans la réalité, les EM tendent à combiner des éléments propres à des stratégies et organisations différentes (Ghoshal et Westney, 2005). De la même façon, nous avons éprouvé certaines difficultés à catégoriser les PMI analysés en fonction de la typologie de Baruch et Altman (2002). Cela s'explique aussi par le fait que, dans la réalité, les EM peuvent utiliser deux ou plusieurs types de programmes en même temps afin de s'adapter aux circonstances changeantes et à la nature dynamique des environnements dans lesquels elles opèrent. Toutefois, nous considérons que notre analyse nous a permis de dégager assez d'éléments permettant d'adhérer à ces deux typologies et d'identifier une stratégie internationale et une approche de gestion de la mobilité internationale dominants dans chaque entreprise.

Notre deuxième mise au point concerne la difficulté que nous avons éprouvée à distinguer les PMI de type périphérique des PMI de type professionnel. Étant donné les similarités entre ces deux programmes, nous avons considéré le recours à la sous-traitance d'expatriés et le degré de structure et de formalisation du programme comme les principaux signes distinctifs. Ainsi, nous avons qualifié comme étant périphériques certains programmes ayant plusieurs caractéristiques des programmes professionnels qui

ne prévoient pas le recours à la sous-traitance d'expatriés et qui présentent un plus grand degré de formalisation et de structure. Le recours à la sous-traitance d'expatriés sera donc considéré comme la caractéristique distinctive des PMI de type professionnel.

Notre troisième mise au point concerne le PMI de type contingent. Puisque notre analyse a révélé l'utilisation dans le cas de l'entreprise I d'une approche particulièrement contingente de gestion de l'expatriation, nous tenons à expliquer pourquoi ce type de programme n'a pas fait l'objet d'une proposition de recherche comme les quatre autres programmes de la typologie de Baruch et Altman (2002). La raison principale est le fait que les caractéristiques du programme contingent, résumées dans les chapitres précédents, ne nous ont pas permis de l'associer à une stratégie internationale clairement identifiée par Bartlett et Ghoshal (1998). Cependant, son utilisation apparaît bien justifiée dans certaines situations, dans certains contextes ou dans certains environnements. En effet, nous avons constaté que l'approche contingente est à la base de certaines pratiques de gestion d'expatriation des EM qui débutent comme joueurs internationaux, qui possèdent peu de filiales, qui n'ont pas d'expérience sur le marché international et pour lesquelles l'expatriation n'est pas encore devenue un outil important d'expansion. Cette approche apparaît comme étant également utile pour les EM ayant une stratégie internationale claire et une certaine maturité, mais qui ont besoin de s'adapter à certaines circonstances, par exemple, à une forte pénurie de main-d'œuvre.

Quatrièmement, nous tenons également à signaler que nous avons observé une certaine dissociation entre les stratégies internationales des EM et leurs stratégies de gestion des filiales (ex.: entreprises E, B, A et C). Baruch et Altman (2002) affirment que les EM devraient concevoir les composantes de leurs PMI en fonction de leurs stratégies d'affaires et de leur GRH simultanément. Toutefois, nous avons constaté que certaines entreprises construisent leurs PMI en tenant principalement compte de leur stratégie de GRH. Dans d'autres cas, nous avons constaté que certains PMI semblent s'adapter aux

stratégies internationales, mais ne répondent pas à la stratégie de GRH générale de l'entreprise. Ce constat nous amène à nous interroger sur le véritable lien, à la base de cette étude, entre la stratégie internationale et l'approche en GIRH, tel que défendu dans la littérature.

Nos quatre premières propositions de recherche n'ont été confirmées que dans le cas d'une des neuf entreprises étudiées. Nous croyons néanmoins que qu'il est possible de conclure que, de manière générale, la stratégie internationale des EM exerce une certaine influence sur leurs PMI.

Selon nous, pour mieux cerner le véritable impact de la stratégie internationale sur les PMI, il est nécessaire de faire une distinction entre les formes d'affectations internationales prévues dans chaque programme (type de programme) et les politiques et pratiques utilisées pour gérer ces affectations. En effet, lorsque l'on examine les types d'affectations internationales utilisées par les entreprises, on réalise que celles-ci utilisent des affectations différentes pour accomplir des objectifs différents en fonction de leurs stratégies. Par exemple, les EM ayant une stratégie plus locale (ex.: entreprise G) privilégient les affectations fonctionnelles et techniques comme moyen de transférer aux filiales les connaissances techniques et fonctionnelles qu'elles ne possèdent pas. Les EM ayant une stratégie plus centralisée et qui ont comme principal objectif d'implanter les valeurs, la culture et les politiques de la maison mère à travers les filiales (ex.: entreprises B, D, F) privilégient les affectations techniques et fonctionnelles comme moyen pour transférer les connaissances spécifiques de la compagnie à travers les filiales. Dans le but de contrôler directement les opérations internationales, ces entreprises ont aussi recours aux affectations de type stratégique. Les EM ayant une stratégie plus globale privilégient les affectations stratégiques et de développement comme moyen pour créer une culture organisationnelle commune, pour développer le talent et les compétences de leadership international des cadres et comme un moyen important dans l'implantation de la stratégie internationale (ex.: entreprise E).

L'expatriation se présente comme particulièrement importante pour les entreprises qui visent une très forte expansion internationale et pour celles dont la croissance est directement reliée à l'exportation de leur savoir-faire (ex.: entreprises A, C et H). Bref, le rôle des expatriés lors des affectations internationales sera différent en fonction du degré d'intégration mondiale et d'adaptation locale que l'EM souhaite atteindre.

Cependant, lorsque l'on examine la façon dont les EM gèrent l'expatriation, on constate qu'elles utilisent des pratiques similaires, indépendamment de leurs objectifs stratégiques. Les principales similitudes rencontrées sont les suivantes:

- 1) En matière de gestion de l'expatriation, le siège social demeure dominant face aux filiales dans la plupart des entreprises (ex.: conception des politiques et des pratiques de gestion de l'expatriation à utiliser par les filiales, centralisation du recrutement des expatriés).
- 2) En matière de recrutement des expatriés, nous avons constaté que le recours à la sous-traitance n'est favorisé que par les entreprises faisant face à une grande pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Nous croyons que ceci s'explique par le fait que le transfert de la culture et des valeurs organisationnels aux filiales demeure important pour toute EM. Par conséquent, la sous-traitance d'expatriés ne connaissant pas de près l'organisation serait considérée comme un dernier recours par la plupart des EM.
- 3) Toutes les entreprises étudiées, peu importe leur expérience internationale, offrent un programme de formation pour les expatriés. La différence est plutôt dans le contenu ou dans le caractère obligatoire ou volontaire du programme. On peut néanmoins affirmer que toutes les entreprises considèrent qu'un certain niveau de formation pré-départ peut contribuer au succès des affectations internationales. Il faut aussi signaler que, malgré le fait que la formation des expatriés est une étape prévue dans tous les programmes analysés, plusieurs lacunes ont été observées, tant dans les grandes que dans les plus petites EM. Ces

lacunes se reflètent, par exemple, dans le haut taux de roulement des cadres expatriés dans la filiale montréalaise de l'entreprise B ou dans le haut taux d'abandon des missions internationales auquel fait face l'entreprise D.

- 4) Un autre aspect partagé par la plupart des entreprises étudiées est le besoin de réduire les coûts liés à l'expatriation, notamment par l'utilisation des nouvelles technologies de l'information. Il est intéressant cependant de signaler que, malgré le contexte de crise économique actuel, certaines entreprises misent sur l'expatriation comme moyen de se rapprocher des employés disséminés dans les filiales étrangères. C'est le cas des entreprises qui affichent une forte culture de gestion familiale et qui valorisent beaucoup les contacts personnels avec les employés comme moyen de bâtir une forte culture d'entreprise (ex.: entreprises I et F).
- 5) Plusieurs auteurs soutiennent que les entreprises ont commencé à réduire progressivement le nombre de leurs expatriés et à plutôt utiliser des formes d'expatriation moins coûteuses, d'une plus courte durée et orientées plutôt vers les projets (ex.: les affectations internationales de court terme, les équipes internationales, les voyages d'affaires, les affectations rotationnelles et les équipes virtuelles) (ex.: Collings et al., 2007; Inkson et al., 1997; Suutari et Brewster, 2000; Bonache et al., 2007). Cependant, notre étude a révélé que les affectations internationales de long terme demeurent les plus importantes et les plus utilisées par la plupart des entreprises.
- 6) De manière générale, mise à part le salaire et les primes d'expatriation, les conditions d'affectation et les avantages fiscaux apparaissent comme les principaux éléments déterminant la décision d'un individu d'accepter une affectation internationale. La rémunération des expatriés demeure donc très coûteuse pour toutes les entreprises, mais est généralement considérée comme un moyen indispensable pour attirer les meilleurs candidats. C'est notamment le cas dans les entreprises touchées par une grande pénurie de main-d'œuvre qualifiée

ou qui ne possèdent pas un grand bassin de candidats à l'expatriation, lesquelles se voient obligées d'offrir des conditions d'affectation plus généreuses. Il faut également noter le fait que certains programmes prévoient des conditions d'affectation et une rémunération plus généreuses pour les expatriés appelés à jouer des rôles plus stratégiques (ex.: entreprise F).

- 7) Le manque d'encadrement du processus de rapatriement apparaît comme une autre caractéristique commune à la plupart des programmes analysés. La littérature affirme que la planification du rapatriement à l'intérieur d'un PMI est aussi importante que la planification et la gestion de l'expatriation. Notre étude montre cependant que la plupart des entreprises y consacrent encore peu d'efforts et adoptent plutôt une approche *ad hoc* du processus de rapatriement. Nous croyons que, indépendamment de la stratégie internationale ou de tout autre facteur, les EM auraient intérêt à prêter une plus grande attention à cet aspect du processus d'expatriation. En effet, nous croyons qu'à fin de tirer pleinement profit de l'expérience internationale des employés, il est essentiel de bien planifier leur retour, non seulement dans le but d'éviter des départs, mais aussi afin d'enrichir les PMI et l'organisation en générale. Ceci serait particulièrement vrai pour les entreprises confrontées à une grande pénurie de main-d'œuvre et à un grand taux de roulement des professionnels. Nous croyons que la plupart des entreprises associent presque exclusivement la capacité à attirer et à retenir leurs expatriés à la générosité de leurs systèmes de rémunération. À notre avis, accorder une plus grande importance à d'autres aspects du processus d'expatriation (ex.: formation et rapatriement) pourrait éventuellement permettre aux entreprises d'offrir des conditions d'affectation moins coûteuses sans pour autant compromettre l'efficacité de leurs PMI.
- 8) Étant conscientes des coûts élevés de l'expatriation, la plupart des entreprises visent la réintégration des expatriés lors du retour de leur mission internationale. Cependant, le droit de retour est rarement assuré avant le départ de l'expatrié,

particulièrement au poste occupé avant le départ. Ceci est particulièrement vrai dans le cas des affectations internationales de long terme. Le principal argument utilisé par les entreprises pour justifier le fait de ne pas octroyer un droit de retour à l'expatrié est la vitesse et le caractère imprévu des changements qui surviennent dans les entreprises. Cependant, le fait de ne pas promettre un poste au retour ne semble pas constituer une difficulté pour recruter des expatriés; les employés font généralement confiance à l'entreprise au moment d'accepter une affectation internationale.

- 9) Certaines entreprises semblent décider de leurs politiques et des leurs pratiques de gestion de l'expatriation en fonction de celles qui sont utilisées par leurs concurrents. Nous croyons que, dans le cas des entreprises qui font face à une grande pénurie de main-d'œuvre, le recours au «*benchmarking*» peut être justifié par leur besoin de s'assurer qu'elles offrent au moins les mêmes conditions d'affectation qui sont offertes par les concurrents, et ce, dans le but d'attirer des professionnels et de ne pas les perdre. Dans d'autres cas, nous croyons que le «*benchmarking*» est justifié par l'intérêt des entreprises à éviter d'investir beaucoup de temps et de ressources dans l'élaboration d'un PMI.
- 10) La question de l'efficacité des PMI n'a été traitée que très superficiellement dans le cadre de cette étude. Cependant, nous avons observé que la plupart des entreprises étudiées ne semblent pas mesurer l'efficacité de leurs programmes de manière très précise. Le succès ou l'échec des programmes sont généralement déterminés par le nombre de gens qui terminent leur mission à l'étranger. Nous croyons que d'autres aspects devraient être évalués afin de conclure à l'efficacité ou à l'inefficacité d'un PMI. Pensons notamment au nombre de départs une fois les affectations terminées, au degré de difficulté à réintégrer les expatriés à leur retour, aux problèmes d'équité rendant plus difficile l'application du programme en général, etc. De plus, malgré que les répondants se soient montrés généralement très réticents à remettre en question les façons de faire de leurs

entreprises à ce sujet, nous avons observé certaines pratiques qui ne semblent pas répondre aux réalités et aux besoins de ces entreprises. C'est notamment le cas de l'encadrement déficient du processus de rapatriement des expatriés par la plupart des EM et du contenu de certains programmes de formation. Nous croyons que les entreprises faisant face à un haut taux de départs des expatriés devraient prêter une attention particulière au support qu'elles offrent aux expatriés, non seulement avant leur départ, mais aussi pendant la réalisation de leur affectation internationale. À notre avis, malgré les incitatifs économiques, un support moral et physique déficient aura des effets négatifs, tant sur la volonté des individus d'accepter une mission internationale que sur leur capacité à la mener à terme avec succès et à demeurer au service de l'entreprise.

Il est intéressant de noter le fait que les EM ne gèrent pas seulement l'expatriation de façon très similaire, indépendamment de leur stratégie internationale, mais aussi qu'elles bâtissent leur PMI à peu près de la même manière, c'est-à-dire, par étapes, en y incorporant des nouveaux éléments, des situations qui n'étaient pas prévues, en tenant compte des erreurs commises dans le passé, des pratiques courantes dans les secteurs d'activité des entreprises, etc. Par ailleurs, nous croyons, que les plus petites entreprises qui visent une très forte expansion internationale et qui peuvent encore se permettre de gérer l'expatriation au «cas par cas» devraient apprendre des erreurs commises par d'autres entreprises et prévoir une plus grande formalisation de leurs PMI afin d'éviter de problèmes potentiels d'équité.

Nous croyons que les constats ci-haut exposés appuient les résultats de l'étude de Caligiuri et Colakoglu (2007) et renforcent l'idée que d'autres facteurs sont fortement considérés par les EM au moment de décider de comment gérer l'expatriation. Il serait donc question de tenter de déterminer l'influence exercée par la stratégie internationale face à celle exercée par les autres facteurs identifiés. Cependant, malgré que nos observations concernant les facteurs endogènes et exogènes à l'entreprise nous

permettent d'affirmer qu'ils exercent une influence réelle sur le contenu des PMI, le petit nombre d'entreprises étudiées et le fait que nous avons mis l'accent sur le rôle de la stratégie internationale lors de la collecte des données, ne nous permettent pas de déterminer leur véritable importance relative.

Tous ces constats nous permettent enfin de répondre à notre question de recherche, à savoir: *Dans quelle mesure les EM conçoivent-elles les composantes de leurs PMI en fonction de leurs stratégies internationales?*

Il faut remarquer que notre question de recherche tentait de déterminer l'influence de la stratégie internationale sur les composantes des PMI et non pas sur les PMI en général. Cette nuance s'est avérée importante puisque, comme nous l'avons déjà souligné, dans la réalité, la stratégie internationale n'exerce pas le même degré d'influence sur les types d'affectations internationales que sur les pratiques et politiques de gestion de l'expatriation (composantes des programmes).

Bref, les résultats obtenus nous permettent de conclure que la stratégie internationale des EM détermine d'une façon générale le type de PMI qu'elles utiliseront (types d'affectations internationales). Cependant, la stratégie internationale ne semble pas être le principal facteur considéré par les professionnels de la GRH pour gérer l'expatriation au sein des EM. Au contraire, l'expatriation est plutôt gérée en tenant compte de facteurs très pragmatiques (taille, nombre d'expatriés, nombre de filiales, culture de gestion de l'entreprise, pénurie de main-d'œuvre, nombre d'années sur le marché international, etc.) sans égard aux objectifs d'affaires des entreprises.

Par conséquent, malgré les arguments théoriques affirmant l'importance de l'alignement des PMI sur les stratégies d'internationales, les résultats de notre recherche ne nous permettent pas de confirmer l'importance de ce lien.

5.3 L'apport et les limites de notre recherche

Nous croyons que le principal mérite de notre recherche est d'avoir répondu à l'appel lancé par Baruch et Altman (2002) quant au besoin de traiter empiriquement le lien stratégie internationale-PMI défendu dans la littérature. Notre étude n'a pas seulement répondu à cet appel, mais elle a aussi répondu à celui lancé plus récemment par Caligiuri et Colakoglu (2007) quant au besoin d'approfondir empiriquement ce lien avec une approche qualitative.

Bien que cette recherche nous a permis de mieux comprendre la façon dont les EM utilisent et gèrent l'expatriation, elle comporte des limites importantes dont devraient tenir compte les recherches futures.

Une première limite de notre recherche est reliée à l'association des typologies de Bartlett et Ghoshal (1998) et de Baruch et Altman (2002). La rigidité imposée par ce cadre d'analyse par rapport au caractère très dynamique et changeant de l'environnement dans lequel se situe notre objet d'étude a, dans une certaine mesure, compliqué notre analyse. Toutefois, l'utilisation de ces deux typologies nous a permis de mieux ordonner et comparer les différentes stratégies internationales et approches de gestion de la mobilité internationale. L'utilisation de ces deux typologies nous a aussi permis de concrétiser les liens espérés entre nos variables. De plus, la prémisse que d'autres facteurs que la stratégie internationale peuvent influencer le choix d'un type déterminé de PMI nous a obligé à faire preuve de flexibilité et nous a amenés à porter notre analyse au-delà de ce cadre conceptuel.

Le fait d'avoir interviewé seulement des responsables de la GRH, et non pas aussi des hauts dirigeants des entreprises, constitue une autre limite de notre recherche. Lors de la collecte de nos données, la plupart des répondants ont affirmé ne pas avoir suffisamment d'information sur la stratégie d'expansion internationale de l'entreprise. Nous croyons

que des hauts dirigeants auraient été plus en mesure de répondre de façon détaillée à nos questions sur ce sujet. Cependant, il est également possible de penser que, dans certains cas, le manque d'information évoqué par les répondants n'aura été qu'une décision volontaire afin d'éviter de révéler des informations jugées confidentielles concernant notamment les conditions d'affectation offertes aux expatriés (ex.: salaires et autres avantages sociaux) et la stratégie d'affaires de leurs entreprises.

Bien que la réalisation des entretiens semi-dirigés nous a permis d'obtenir un grand nombre d'informations, nous croyons que l'utilisation d'un questionnaire formulant des questions plus détaillées nous aurait permis d'obtenir des réponses plus claires à certaines questions très précises. Les questions de notre grille d'entrevue étant ouvertes, elles ont parfois été comprises différemment par les répondants, ce qui a compliqué l'analyse des données. De plus, la limite de temps lors de la réalisation des entretiens nous a également empêchés d'éclaircir et d'approfondir certaines questions qui auraient rendu plus facile d'établir de relations claires entre nos variables.

Une autre limite de notre recherche est reliée à notre échantillon. À cause des contraintes de temps, nous avons dû nous contenter d'étudier les entreprises qui ont accepté, dans une courte période de temps, de collaborer à notre recherche. C'est pour cette raison que nous n'avons pas pu nous concentrer sur deux ou trois secteurs d'activité comme il aurait été souhaitable. Cela nous aurait en effet permis d'avoir plus d'indices quant à l'impact du secteur d'activité sur les PMI. Puisque notre échantillon contient des EM appartenant à plusieurs secteurs d'activité, il est impossible de généraliser les effets observés dans ces entreprises aux autres EM des mêmes secteurs.

Il en va de même du pays d'origine des EM. Notre échantillon est constitué d'entreprises canadiennes et d'entreprises étrangères (américaines et françaises). Il aurait toutefois été intéressant de se concentrer, par exemple, sur des EM ayant leurs sièges sociaux dans

deux pays différents (ex.: cinq entreprises canadiennes vs. cinq entreprises françaises) afin d'obtenir des meilleurs indices de l'effet du pays d'origine sur le contenu des PMI.

D'un autre côté, du point de vue pratique, il aurait également été souhaitable de se concentrer uniquement sur des EM ayant leurs sièges sociaux au Québec. Nous croyons que les répondants appartenant aux sièges sociaux sont en effet plus en mesure de répondre à certaines questions. En fait, certains individus appartenant à des EM étrangères ont tout simplement refusé de participer à notre étude, allégeant l'impossibilité de répondre à plusieurs de nos questions en raison de la centralisation de la gestion de la mobilité internationale dans les sièges sociaux.

Bref, toutes ces caractéristiques de notre échantillon ainsi que la nature purement exploratoire de notre recherche limitent sa portée et les possibilités de généraliser nos résultats à l'ensemble des EM.

Malgré ces limites, nous espérons que cette recherche aura contribué, ne serait-ce que dans une toute petite mesure, à l'enrichissement des connaissances dans le domaine de la GIRH. Nous espérons également que cette recherche fournisse aux professionnels de la GIRH un outil de réflexion quant à la façon de mieux tirer profit de la mobilité internationale et de la gérer plus efficacement.

5.4 La conclusion

Le but principal de notre recherche était de mieux comprendre la façon dont les EM utilisent et gèrent la mobilité internationale de leurs employés. Plus précisément, nous cherchions à déterminer l'importance que les EM accordent à leur stratégie internationale au moment de décider de la façon d'utiliser l'expatriation et de la gérer au moyen des PMI.

Nous avons tiré deux conclusions principales de notre étude. Premièrement, la mobilité internationale, plus particulièrement l'expatriation, constitue toujours un important outil d'expansion et de survie des EM. Deuxièmement, les EM l'utilisent différemment en fonction de leurs objectifs stratégiques et la gèrent de façon très pragmatique, en tenant compte d'une panoplie de facteurs tels le nombre d'expatriés, la culture managériale de l'entreprise, les caractéristiques de leurs secteur d'activité (ex.: pénurie de main-d'œuvre), leur expérience et les difficultés rencontrées en cours de route.

Étant donné l'importance relative accordée aux facteurs endogènes et exogènes aux entreprises dans la présente étude ainsi que sa nature purement exploratoire, nous croyons que nos constats concernant le lien stratégie internationale-mobilité internationale nécessiteraient l'appui d'autres études empiriques. Ceci permettrait de mieux déterminer le besoin réel pour les EM de gérer la mobilité internationale en fonction de leur stratégie d'affaires. Il serait également intéressant de tenter d'identifier, parmi les facteurs qui sont considérés par les professionnels de la GRH lors de la gestion de l'expatriation, ceux qui exercent une influence plus déterminante.

De plus, nous croyons que la dissociation observée dans plusieurs cas entre la stratégie internationale et l'approche de gestion des filiales des EM devrait soulever des questions relatives à validité et la pertinence du lien étroit entre stratégie internationale et approche en GIRH qui est défendu par la littérature. Nous croyons par exemple qu'il serait intéressant d'approfondir le lien existant entre la culture et la mentalité managériale des dirigeants des EM et la façon dont ils gèrent l'expatriation, indépendamment des objectifs stratégiques poursuivis.

Notre revue de littérature a révélé un clair consensus, au niveau conceptuel, quant à la nécessité que les PMI soient alignés sur les stratégies internationales des EM afin de garantir leur efficacité (Edstrom et Lorange, 1984; Stroh et Caligiuri, 1998; Novicevic et Harvey, 2004;). Puisque la plupart des études empiriques ont tenté d'expliquer

l'efficacité des PMI à partir de leurs composantes et leurs effets sur l'échec ou le succès de l'expatriation (ex: Cascio, 2006; Oddou et Mendenhall, 2000), nous sommes d'avis qu'il serait intéressant de vérifier à quel point la gestion de la mobilité internationale en fonction de la stratégie d'affaires de l'entreprise constitue une véritable garantie de son efficacité dans la réalité.

BIBLIOGRAPHIE

Adler, N.J. et Ghadar, F. (1990), "Strategic human resource management: a global perspective", dans Pieper, R. (Ed.), *Human Resource Management: An International Comparison*, de Gruyter, Berlin/New York, NY.

Allen, D. et Alvarez, S. (1998), «Empowering expatriates and organizations to improve repatriation effectiveness», *Human Resource Planning*, Vol.21, No.4, pp. 29-39.

Ashamalla, M.H. et Crocitto, M. (1997), «Easing entry and beyond: Preparing expatriates and patriots for foreign assignment success », *International Journal of Commerce & Management*, Vol.7, No.2, pp.106-114.

Barham, K. et Oates, D. (1992), *The International Manager*, The Economist Books Limited, les Éditions d'Organisation.

Barkema, H.G., Bell, J.H.J. et Pennings, J.M. (1996), «Foreign entry, cultural barriers, and learning, *Strategic Management Journal*, Vol.17, No.2, pp.151-167.

Bartlett, C. et Ghoshal, S. (1987), "Managing across borders: new strategic requirements", *Sloan Management Review*, Vol.28, été, pp.7-17.

Bartlett, C. et Ghoshal, S. (1988), "Organizing for worldwide effectiveness: the transnational solution", *California Management Review*, Vol.31, pp.54-74.

Bartlett, C. et Ghoshal, S. (1989), *Managing across borders: The transnational solution*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Bartlett, C. et Ghoshal, S. (1990), *Matrix management: Not a structure, a Frame of Mind*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Bartlett, C. et Ghoshal, S. (1998). *Managing across Borders: The Transnational Solution*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Baruch, Y. et Altman, Y. (2002), "Expatriation and repatriation in MNCs: a taxonomy", *Human Resource Management*, Hoboken, été, Vol.41, No.2, p.239.

Bélanger, J., Gilles, A. et Grenier, J-N. (2003), "Patterns of corporate influence in the host country: a study of ABB in Canada", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.14, No.3, pp.469-485.

Béret, P., Mendez, A., Paraponaris, C. et Richez-Battesti, N. (2003), "R&D personnel and human resource management in multinational companies: between homogenization and differentiation", *International Journal of Human Resource Management*, Vol.14, No.3, 449-468.

Black, J.S., Gregersen, H.B. et Mendenhall, M.E. (1992), *Global Assignments*, San Francisco: Josse-Bass.

Bolino, M.C. et Feldman, D.C. (2000), "Increasing the skill utilization of expatriates", *Human Resource Management*, hiver, Vol.39, No.4, p.367.

Bonache, J., Brewster, C. et Suutari, V. (2007), "Knowledge, International Mobility, and Careers", *International Studies of Management and Organization*, Vol.37, No.3, pp.3-16.

Bonache, J. et Zarraga-Oberty, C. (2008), “Determinants of the success of international assignees as knowledge transferors: a theoretical framework”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.19, No.1, Janvier, pp.1-18.

Bordeleau, Y. (1987), *Comprendre et développer les organisations: Méthodes d'analyse et d'intervention*, Montréal: Agence d'Arc.

Boyer, R. (1997), «Les mots et les réalités» dans Boyer et al., *La mondialisation au-delà des mythes*, Paris: les dossiers de l'état du monde, pp.15-45

Brake, T. (1999), “The HR manager as global business partner”, dans Joynt, P. et Morton, P. (Eds.), *The Global HR Manager*, Institute of Personnel and Development, London.

Brewster, C. et Suutari, V. (2005), “Global HRM: aspects of a research agenda”, *Personnel Review*, Vol.34, No.1, pp.5-21.

Briscoe, D.R. et Schuler, R.S. (2004), *International Human Resource Management*, 2ème éd., London: Routledge.

Caligiuri, P.M. (2006), “Performance measurement in a cross-national context”, dans W. Bennett, D. Woehr et C. Lance (eds), *Performance Measurement: Current Perspectives and future Challenges*, Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., pp.227-243.

Caligiuri, P.M. et Colakoglu, S. (2007), “A strategic contingency approach to expatriate assignment management”, *Human Resource Management Journal*, Vol.17, No.4, pp.393-410.

Caligiuri, P.M. et Stroh, L.K. (1995), "Multinational corporation management strategies and international human resources practices: bringing HT to the bottom line", *International Journal of Human Resource Management*, Vol.6, pp.494-507.

Caligiuri, P.M. et DiSanto, V. (2001), «Global competence: what is it, and can it be developed through global assignments?», dans M. Mendenhall, T. Kuhlmann et G. Stahl (eds.), *Developing Global Business Leaders: Policies, Processes, and Innovations*, Westport, CT: Quorum Books.

Carpenter, M., Sanders, W. et Gregersen, H.B. (2001), "Bundling human capital with organizational context: The impact of international assignment experience on multinational firm performance and CEO pay", *Academy of Management Journal*, Vol.44, pp. 493-511.

Cascio, W.F. (2006), "Global performance management systems", dans Stahl, G.K. et Björkman, éditeurs, *Handbook of research in international human resource management*, Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Collings, D.G et Scullion, H. (2006), Global staffing, dans G. Stahl et I. Björkman (eds.), *Handbook of Research in International Human Resource Management*, Cheltenham: Edward Elgar.

Collings, D.G., Scullion, H., et Morley, M.J. (2007), "Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives", *Journal of World Business*, Vol.42, No.2, Juin, pp.198-213.

Collis, D. (1991), "A resource-based analysis of a global competition: The case of the bearings industry", *Strategic Management Journal*, Vol.12, pp.49-68.

De Frank, R., Konopaske, R. et Ivancevich, J.M. (2000), "Executive travel stress: Perils of the road warrior", *Academy of Management Executive*, Vol.14, No.2, pp. 58-71.

Deslauriers, J.-P. (1991), *Recherche qualitative: guide pratique*, Montréal: McGraw Hill.

Dolan, S., Saba, T. et Schuler, R. (2002), *La gestion des ressources humaines: Tendances, enjeux et pratiques actuelles*, 3ème éd., Montréal : Édition du Nouveau Monde.

Dowling, P.J., Welch, D.E. et Schuler, R.S. (1999), *International Human Resource Management*, 3ème éd., Cincinnati, OH : International Thomson Publishing.

Dowling, P.J. et Schuler, R.S. (1990), *International Dimensions of Human Resource Management*, Boston: PWS-Kent.

Doz, Y. et Prahalad, C.K. (1986), "Controlled variety: a challenge for human resource management in the MNC", *Human Resource Management*, Vol.25, No.1, pp. 55-71.

Edstrom, A. et Galbraith, J. (1977), "Alternative policies for international transfers of managers", *Management International Review*, Vol.17, No.2, pp.11-22.

Edstrom, A. et Galbraith, J.R. (1977), "Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol.22, pp.248-263.

Edstrom, A. et Lorange, P. (1984), "Matching strategy and human resources in multinational corporations", *Journal of International Business Studies*, Vol.13, Automne, pp.125-136.

Edwards, T. et Ferner, A. (2002), "The renewed 'American Challenge: a review of employment practice in US multinationals", *Industrial Relations Journal*, Vol.33, No.2.

Forster, N. (2000), "The myth of the international manager", *International Journal of Human Resource Management*, Vol.11, pp.126-142.

Furuya, N., Stevens, M.J., Oddou, G., Bird, A. Et Mendenhall, M.E. (2007), "The effects of HR policies and repatriate self-adjustment on global competency transfer", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol.45, No.1, pp.6-20.

Galbraith, J.R. (1992), *The Value Adding Corporation*, Los Angeles: CEO Publication, University of Southern California.

Ghoshal, S. et Nohria, N. (1993), "Horses for Courses: Organizational Forms for Multinational Companies", *Sloan Management Review*, hiver.

Ghoshal, S. et Westney, D.E. (2005), *Organization Theory and the Multinational Corporation*, 2ème éd., Palgrave Macmillan, US.

Gomes, L et Ramaswamy, K. (1999), "An empirical examination of the form of the relationship between multinationality and performance", *Journal of International Business Studies*, Vol.30, No.1, pp.173-188.

Gooderham, P. et Nordhaug, O. (2006), "HRM in Multinational Corporations: Strategies and Systems", dans Larsen, H.H. et Mayerhofer, W. (eds.) *Managing Human Resources in Europe*, Routledge, pp.87-106.

Gregersen, H.B. et Hite, J.M. (1996), "Expatriate performance appraisal in U.S. multinational firms", *Journal of International Business Studies*, Vol.27, No.4, pp. 711-739.

Gupta, A. et Govindarajan, V. (1991), "Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations", *Academy of Management Review*, Vol. 16, pp.768-792.

Haines, V. et Saba, T. (1999), "Understanding Reactions to International Mobility Policies and Practices", *Human Resource Planning*, Vol. 22, No.3, pp.40-52.

Harris, H. et Holden, L. (2001), "Between Autonomy and Control: Expatriate Managers and Strategic IHRM in SMEs", *Thunderbird International Business Review*, janvier-février, Vol. 43, No.1, pp. 77-100.

Harvey, M., Speier, C. et Novicevic, M.M. (2002), "The evolution of strategic human resource systems and their application in a foreign subsidiary context", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol.,40, No.3, pp.284-300.

Harzing, A.W. (2001), "Of bears, bumble-bees, and spiders: the role of expatriates in controlling foreign subsidiaries", *Journal of World Business*, Vol.36, pp.366-379.

Hébert, L. (2002), "Stratégies internationales et développement d'un leadership mondial», *Revue Gestion*, printemps, Vol.27, No.1.

Inkson, K., Arthur, M.B., Pringle, J. et Barry, S. (1997), "Expatriate Assignment Versus Overseas Experience: Contrasting Models of International Human Resource Development", *Journal of World Business*, Vol., 32, No.4, pp.351-369.

Jaussaud, Schaaper et Zhang (2000), "Gestion internationale des ressources humaines: pratiques d'expatriation et contrôle des filiales au sein des groupes multinationales", *Revue de gestion des ressources humaines*, No.38.

Kamoche, K. (1997), "Knowledge creation and learning in international HRM", *International Journal of Human Resource Management*, Vol.8, No.3, pp.213-225.

Katz, J.P. et Stanley, E.W. (1997), "A Framework for Assessing International Labor Relations: What Every HR Manager Needs to Know", *Human Resource Planning*, Vol.20, No.4, pp.16-25.

Kelly, J. (2001), "The role of the personnel/HR function in multinational companies", *Employee Relations*, Vol.23, No.6, pp.536-557.

Kidger, P.J. (2002), "Management structure in multinational enterprises. Responding to globalisation", *Employee Relations*, Vol.24, No.1, pp.69-85.

Kobrin, S.J. (1992), *Multinational strategy and international human resource management policy*, Working paper, No.92-14, Reginald H. Jones Center, The Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia, PA.

Kohonen, E. (2005), "Developing global leaders through international assignments: An identity construction perspective", *Personnel Review*, Farnborough, Vol.34, No.1, p.22.

Kostova, T. et Roth, K. (2003), "Social capital in multinational corporations and a micro-macro model of its formation", *Academy of Management Review*, Vol.28, pp.581-599.

Lazarova, M.L. (2006), "International human resource management in global perspective", dans M.J. Morley, N. Heraty et D.G. Collings (eds.), *International Human Resource Management and International Assignment*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Lazarova, M.L. et Caligiuri, P. (2001), "Retaining repatriates: The role of organizational support practices", *Journal of World Business*, Vol.36, pp. 389-401.

L'Écuyer, R. (1988), "L'analyse de contenu: notion et étapes" dans *Les méthodes de la recherche qualitative*, Deslauriers, J.P., Sillery: PUQ, pp.49-65

Lee, H. (2007), "Factors that influence expatriate failure: An interview study", *International Journal of Management*, Vol.24, No.3, pp.403-412.

Marscham-Piekkari, R. et Welch, C. (2004), *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*, US, UK: Edward Elgar.

Maznevski, M., Davison, S.C. et Jonsen K. (2006), Global virtual team dynamics and effectiveness, dans: Stahl, G. et Björkman, Editeurs, *Handbook of Research in International Human Resource Management*, Londres: Edward Elgar.

Mendenhall, M. et Oddou, G. (1986), "Acculturation profiles of expatriate managers: Implications for cross-cultural training programs", *Columbia Journal of World Business*, Vol.21, No.4, pp. 73-79.

Milliman J., Von Glinow, M.A. et Nathan, M. (1991), "Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: implications for congruence theory", *Academy of Management Review*, Vol. 16, pp.318-339.

Minbaeva, D.B. et Michailova, S. (2004), "Knowledge transfer and expatriation in multinational corporations: the role of disseminative capacity", *Employee Relations*, Bradford, Vol.26, No.6, p.663.

Monks, K., Scullion, H., Creaner, J. (2001), "HRM in international firms. Evidence from Ireland", *Personnel Review*, Vol.30, No.5, pp. 536-553.

Neck, C.P. (2000), "The fit executive: Exercise and diet guidelines for enhancing performance", *Academy of Management Review*, Vol.14, No.2, pp.72-83.

Novicevic, M.M. et Harvey, M. (2004), "Staffing architecture for expatriate assignments to support subsidiary cooperation", *Thunderbird International Business Review*, Vol.46, pp.709-724.

Oddou, G., Mendenhall, M.E. et Ritchie, J.B. (2000), "Leveraging travel as a tool for global leadership development", *Human Resource Management*, Vol.39, No.2, pp.159-172.

O'Sullivan, S.L, Appelbaum, S.H. et Abikhzer, C. (2002), "Expatriate Management « Best Practices » in Canadian MNCs: a Multiple Case Study", *Career Development International*, Vol.7, No.2, pp.79-95.

Passeron, J.-C. (1991), *Le raisonnement sociologique: l'espace non poppérien du raisonnement naturel*, Paris: Nathan.

Perlmutter, H.V. (1969), "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation", *Columbia Journal of World Business*, janvier-février, pp.9-18.

Prahalad, C.K. (1975), *The strategic process in a multinational corporation*, Unpublished doctoral dissertation, Harvard Graduate School of Business Administration, Cambridge, MA.

Prahalad, C.K. et Doz, Y.L. (1987), "*The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*", New York: The Free Press.

PricewaterhouseCoopers (2005), "International assignments: Global policy and practice, Key trends 2005", *PricewaterhouseCoopers*, 2003.

Pucik, V. et Saba, T. (1998), «Selecting and Developing the Global versus de Expatriate Manager: A Review of the State-of-the-art», *Human Resource Planning*, vol.21, no.4, pp.40-54.

Quick, J.C. (2000), "Executive health: Building strength, managing risks", *Academy of Management Review*, Vol.14, pp.34-44.

Quivy, R. et Van Campenhoudt, L. (1995), *Manuel de recherche en sciences sociales*, 2^{ème} éd., Paris: Dunod.

Roberts, K., Kossek, E.E. et Ozeki, C. (1998), "Managing the global workforce: challenges and strategies", *Academy of Management Executive*, Vol.12, No.4, pp.93-119.

Robson, C. (2002), *Real world research. A resource for social scientists and practitioner-researchers*, 2^{ème} éd. Oxford: Blackwell Publishers

Roth, K., Schweiger, D.M. et Morrison, A.J. (1991), "Global strategy implementation at the business unit level: Operational capabilities and administrative mechanisms", *Journal of International Business Studies*, Vol.22, pp. 361-39.

Saba, T. (2001), "La GRH dans les entreprises internationales: une réalité complexe et des exigences nouvelles", *Revue Effectif*, Vol.4, No.1, pp.22-30.

Saba, T. et Chua, R. (1999), "Gérer la mobilité internationale: problèmes de rapatriement et efficacité des pratiques de gestion", *Management International*, Printemps, Vol.3, No.2, p.57.

Saba, T. et Vallée, G. (2000), "Gérer la mobilité internationale des cadres : des aspects juridiques à ne pas ignorer", *Revue Gestion*, Printemps, Vol.25, No.1, pp.23-31.

Sambharya, R.B. (1996), "Foreign experience of top management teams and international diversification strategies of US multinational corporations", *Strategic Management Journal*, Vol.17, pp. 739-746.

Schuler, R., Dowling, P. et De Cieri, H. (1993), "An integrative framework of strategic international human resource management", *International Journal of Human Resource Management*, Vol.1, pp. 717-764.

Schuler, R. et Jackson, S. (2005), *Strategic Human Resource Management: A Reader*, 2^{ème} éd, London: Blackwell.

Schuler, R. et Jackson, S. (2007), "A Quarter-Century Review of Human Resource Management in the US. The Growth in Importance of the International Perspective", *Management Review*, Vol.16, pp.11-35.

Schuler, R. et Tarique, I. (2007), "International human resource management: a North American perspective, a thematic update and suggestions for future research", *International Journal of Human Resource Management*, Mai, Vol.18, No.5, 717-744.

Schulz, M. (2001), "The Uncertain Relevance of Newness: Organizational Learning and Knowledge Flows", *Academy of Management Journal*, Vol.44, No.4, pp.661-682.

Scullion, H. et Starkey, K. (2000), "The changing role of the corporate human resource function in the international firm", *International Journal of Human Resource Management*.

Scullion, H., Collings, D.G. et Gunnigle, P. (2007), "International human resource management in the 21st century: emerging themes and contemporary debates", *Human Resource Management Journal*, Vol.17, No.4, pp.309-319.

Shumsky, N.J. (1992), "Justifying the intercultural training investment", *Journal of European Business*, Vol.4, No.1, pp. 38-43.

Stahl, G.K et Cerdin, J-L. (2004), "Global careers in French and German multinational corporations", *The Journal of Management Development*, Vol.23, No.9, p.85.

Stroh, L.K. et Caligiuri, P.M. (1997), *Increasing global competitiveness through effective people management*, San Diego, CA: The Global Leadership Institute.

Stroh, L.K. et Caligiuri, P.M. (1998), "Increasing global competitiveness through effective people management", *Journal of World Business*, Vol.33, pp.111-124.

Stroh, L.K., Gregerson, H.B. et Black, J.S. (2000), "Triumphs and tragedies: Expectations and commitments upon repatriation", *International Journal of Human Resource Management*, Vol.11, pp. 681-697.

Stopford, J. et Wells, Jr., L.T. (1972), *Managing the Multinational Enterprise*, New York: Basic Books.

Suutari, V. (2002), "Global leader development: an emerging research agenda", *Career Development International*, Vol.7, No.4, pp.218-233.

Suutari, V. et Brewster, C. (2000), "Making Their Own Way: International Experience Through Self-initiated Foreign Assignments", *Journal of World Business*, Vol.35, No.4, pp.417-436.

Taylor, S., Beechler, S. et Napier, N. (1996), "Toward an integrative model of strategic international human resource management", *The Academy of Management Review*, octobre, Vol.21, No. 4, p.959.

Thiétart, R.-A. (2003), *Méthodes de recherche en management*, 2^{ème} éd., Paris: Dunod.

Tung, R.L. (1981), "Selection and training of personnel for overseas assignments", *Columbia Journal of World Business*, Vol.16, pp. 68-78.

Varner, I.I. et Palmer, T.M. (2002), "Successful Expatriation and Organizational Strategies", *Review of Business*, Printemps.

Wang, L. et Hinrichs, K.T. (2005), "Realistic expatriate assignment preview: a potential solution to expatriate management return", *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol.13, No.3, pp. 269-282.

Welch, D. (1994), "Determinants of international human resource management approaches and activities: a suggested framework", *Journal of Management Studies*, Vol. 31, pp. 139-63.

Welch D.E. et Worm, V. (2006), International business travellers: A challenge for IRHM, Dans Stahl G.K. et Björkman, Editeurs, *Handbook of research in international human resource management*, Cheltenham, U.K: Edward Elgar.

Yeung, A.K. et Ready, D.A. (1995), "Developing leadership capabilities of global corporations: A comparative study in eight nations", *Human Resource Management*, Vol.34,No.4,pp.529-547.

ANNEXES

Annexe 1 Grille d'entrevue

Partie 1: Le travail

Question 1: Quelle est la nature de votre travail? (niveau hiérarchique, responsabilités, années en poste)

Partie 2: Les caractéristiques générales de l'entreprise

Question 2: Comment décririez-vous votre entreprise? (produits ou services commercialisés, importance des ventes internationales par rapport aux ventes totales, nombre de produits vendus à l'étranger, principaux concurrents, nombre d'employés, nombre d'années sur le marché international, nombre de filiales)

Question 3: À quelle nationalité s'identifie votre entreprise?

Partie 3: La stratégie internationale et la gestion des filiales

Question 4 : Quel est le rôle des filiales au sein de l'entreprise?

Question 5 : Quelles sont les plus importantes filiales de l'entreprise?

Question 6: Quelles sont les prévisions de votre entreprise quant à l'ouverture de nouvelles filiales dans le monde?

Question 7: Décrivez les principales tâches et responsabilités des cadres dans les filiales

Question 8: Quel est le niveau d'expérience en gestion internationale des cadres de votre entreprise?

Question 9: De quelle façon le siège social communique avec les filiales et vice-versa? (nature des informations échangées, fréquence)

Question 10: Quel type de connaissances sont transférées du siège social vers les filiales?

Question 11: Dans quelle partie de la compagnie les activités de R&D sont-elles concentrées?

Question 12: Existe-t-il un système d'évaluation de la performance des employés propre à chaque filiale ou un seul système appliquant les mêmes critères à tous les employés de l'organisation?

Question 13: Existe-t-il un système de récompenses et d'incitatifs des cadres propre à chaque filiale ou un seul système appliquant les mêmes critères à tous les cadres de l'organisation?

Partie 4: Le PMI

Question 14: Quels sont les principaux objectifs de l'expatriation au sein de votre entreprise?

Question 15: Quelle est l'importance de l'expatriation pour la carrière des employés?

Question 16: Quels sont les principaux critères qui ont été considérés lors de la conception du PMI?

Question 17: Qui ont été les principaux responsables de l'élaboration du programme de mobilité internationale?

Question 18: Comment décririez-vous les principales formes de mobilité internationale utilisées par l'entreprise?

Question 19: Quelle est la durée moyenne des affectations internationales?

Question 20: Comment décririez-vous les principales politiques et pratiques RH de gestion de l'expatriation et du rapatriement qui composent votre programme de mobilité internationale?

Question 21: Quelles sont les principales similitudes et différences entre le programme de mobilité internationale utilisé par le siège social et ceux utilisés dans les filiales?

Question 22: Quels sont les principaux défis auxquels doit faire face le programme de mobilité internationale de votre entreprise?

Question 23: Quels sont les principaux avantages et désavantages du programme de mobilité internationale de votre entreprise?

Question 24: Croyez-vous que les politiques et pratiques RH utilisées permettent-elles d'atteindre les objectifs visés par le programme de mobilité internationale?

Annexe 2 Caractéristiques de la stratégie internationale de l'entreprise A

STRATÉGIE INTERNATIONALE ENTREPRISE A	
Processus administratifs	Ils sont basés sur la coordination et le contrôle provenant du siège social
Mentalités managériales	<p>La stratégie d'expansion repose sur trois piliers: maintenir le savoir faire technique où ils sont déjà établis (augmenter le nombre de secteurs dans lesquels ils sont renommés mondialement) et s'étendre à des régions ayant un excellent potentiel de croissance (pays en voie de développement) ; développer des centres d'ingénierie dans des régions géographiques clés ; expansion partout dans le monde par la voie d'acquisitions</p> <p>Le siège social vise à transmettre sa vision globale, sa culture d'entreprise et ses façons de faire aux filiales</p> <p>Le système de communication n'est pas particulièrement sophistiqué, mais plusieurs mécanismes sont utilisés</p> <p>La philosophie de gestion est basée sur un leadership distribué, ce qui permet à ses bureaux du monde entier de décider par eux-mêmes du développement et de l'expansion de leurs activités en fonction de leurs contextes</p> <p>L'expérience internationale n'est pas un critère essentiel pour occuper un poste à l'étranger (contexte de pénurie d'ingénieurs)</p>
Rôle des opérations à l'étranger	<p>La réalisation d'un projet particulier</p> <p>Le développement de nouveaux marchés</p> <p>L'accès au bassin d'employés locaux (réduire les coûts de l'expatriation)</p> <p>L'approvisionnement de matériaux</p>
Configuration des actifs et des capacités ou configuration structurelle	<p>Le siège social a une fonction corporative</p> <p>Les bureaux ont une fonction opérationnelle ou de développement des marchés</p> <p>Chaque filiale relève directement du siège social</p> <p>Les responsabilités des cadres dans les filiales sont similaires à celles des cadres du siège social (administratives, développement d'affaires, implication directe dans les projets en cours)</p>
Développement et diffusion des connaissances	<p>Les activités de R&D ne sont pas centralisées au siège social. Les innovations peuvent naître dans toutes les parties de l'organisation</p> <p>Les connaissances en matière de marketing, gestion, grh, etc., sont plutôt transférées du siège social vers les filiales</p>

Annexe 3 Caractéristiques de l'approche en GIRH de l'entreprise A

APPROCHE EN GIRH ENTREPRISE A	
Complexité de l'organisation	La structure très simple dans les filiales et un peu plus complexe dans le pays d'origine (fonction corporative) L'échange d'information est important pour assurer le transfert de connaissances surtout technologiques
Autorité et prise de décisions	Les filiales sont gérées de façon très autonome Le développement de marchés est généralement la responsabilité des cadres locaux Le siège social n'exerce pas un grand contrôle pour s'assurer du respect du PMI
Évaluation et contrôle	Le système d'évaluation de la performance n'est pas encore appliqué à toute l'organisation
Récompenses et incitatifs	Le système mis en place par le siège social s'applique à tous les cadres de l'organisation
Communication et flux d'information	Les flux d'information sont multidirectionnels La communication est fluide entre les filiales et aussi entre les filiales et le siège social
Identification	L'entreprise reconnaît l'identité nationale de ses filiales L'entreprise vise à être reconnue comme une entreprise mondiale et non pas canadienne tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation
Recrutement, personnel et développement	Les postes clés dans les filiales sont comblés par des locaux ce qui favorise le développement des marchés Le premier critère d'embauche est l'expérience Les cadres expatriés n'ont pas nécessairement d'expérience internationale (pénurie d'ingénieurs) Le contexte de pénurie de main d'œuvre qualifiée favorise le recrutement de gens externes à l'entreprise pour certains projets à l'étranger ou pour la gestion de filiales

Annexe 4 Caractéristiques du PMI de l'entreprise A

CARACTÉRISTIQUES DU PMI ENTREPRISE A	
Nombre d'expatriés dans le monde	L'entreprise compte 2000 expatriés
Valeurs	Les employés valorisent beaucoup l'expatriation Les employés sont disponibles à voyager régulièrement Il existe une culture d'ouverture L'incitatif économique est fortement considéré
Temps	Les affectations internationales le plus utilisées, sur une base volontaire, sont les affectations à long terme pour la réalisation des projets (2 ans jusqu'à 5 ans) et les affectations à court terme (2 à 6 mois) pour réaliser des études de faisabilité Les voyages d'affaires permettent au siège social de communiquer aux filiales la vision globale de l'entreprise, sa culture et façons de faire
Sources	Les expatriés sont recrutés à travers toute la planète
Critères	Les besoins de la compagnie sont privilégiés face aux besoins des individus Le contenu du programme a en partie été déterminé à l'aide du <i>benchmarking</i>
Philosophie et idéologie	Le principal objectif de l'expatriation est de s'assurer que la bonne personne arrive à un projet au bon moment (exécution des projets) L'expatriation est un outil d'expansion internationale L'expatriation n'est pas un critère essentiel d'avancement professionnel
Politiques et principes organisationnels	L'expatriation est au centre du processus organisationnel Les filiales sont impliquées dans le processus de recrutement et décident des conditions d'affectations Le programme est flexible et s'adapte à chaque contexte Les employés veulent s'expatrier
Pratiques RH	Les expatriés sont recrutés à l'externe ou à l'interne Le recrutement de TCN est monnaie courante La formation avant et durant l'affectation n'est pas jugée très nécessaire. Une formation très générale, peu structurée et peu formelle est offerte au besoin avant le départ pour faciliter l'intégration au pays d'accueil. Une formation complémentaire dans le pays d'accueil au besoin (culturelle ou sur la santé et la sécurité). Le processus d'expatriation est pris en charge par l'expatrié à partir d'un montant d'argent déterminé (plus une prime d'expatriation). Certains aspects sont pris en charge par le siège social (protection dentaire, médicale, sécurité) Le système de protection fiscale est un des principaux attraits du PMI

	<p>Les expatriés ont un grand pouvoir de négociation des conditions d'affectation</p> <p>L'expatriation fait partie du plan de développement de carrière des employés occupant un poste régulier</p> <p>Les filiales jouent un rôle de support auprès des expatriés en collaboration avec le siège social.</p> <p>Le rapatriement n'est pas encore considéré comme une étape importante.</p> <p>Les expatriés embauchés pour un projet n'ont pas un poste garanti au retour</p>
Conséquences RH	<p>L'entreprise compte un grand bassin de candidats à l'expatriation</p> <p>Le PMI est très flexible</p> <p>Il est difficile de recruter les personnes avec l'expérience nécessaire</p> <p>Il est difficile de recruter pour les pays où il faut payer l'impôt</p> <p>Le PMI est très coûteux</p> <p>Le défi de retenir les expatriés dans un contexte de pénurie</p> <p>Un autre défi est d'éviter les problèmes d'équité provoqués par le grand pouvoir de négociation des expatriés</p> <p>Un autre défi est de gérer les cycles d'expatriation</p>

Annexe 5 Caractéristiques de la stratégie internationale de l'entreprise B

STRATÉGIE INTERNATIONALE ENTREPRISE B	
Processus administratifs	<p>Au sein des filiales, chaque dirigeant doit faire appliquer les programmes et les règles décidés au siège social</p> <p>Les cadres locaux ont moins de pouvoir que les cadres du siège social (ex. : le développement des affaires dans les filiales est la responsabilité de gens du siège social)</p>
Mentalités managériales	<p>La stratégie d'expansion : accroître l'innovation de la R&D (partenariats) ; adapter la stratégie, la structure et l'offre aux caractéristiques de chaque région; regrouper des activités pour profiter des opportunités locales de croissance; simplifier l'organisation et réduction des frais généraux</p> <p>On accorde une grande importance à la compréhension de la vision globale de l'entreprise</p> <p>Le système de communication très sophistiqué</p> <p>La culture d'entreprise est marquée par la nationalité du siège social et par le besoin de se réinventer dans un contexte de constantes fusions et acquisitions</p> <p>Le siège social prend les décisions stratégiques et crée les politiques et processus</p> <p>La plupart des hauts dirigeants de l'entreprise ont une expérience internationale</p>
Rôle des opérations à l'étranger	<p>La recherche, l'innovation et la mise en marché de nouveaux produits (centres de recherche)</p> <p>La production de produits chimiques et pharmaceutiques (centres de production)</p> <p>La distribution des produits (centres de distribution)</p> <p>Les différentes unités nationales contribuent à l'intégration des opérations à travers le monde</p>
Configuration des actifs et des capacités ou configuration structurelle	<p>L'organisation est décentralisée en sous-ensembles, donnant autonomie et pouvoir réel de décision au terrain.</p> <p>Les choix stratégiques sont préparés au niveau central. Les dirigeants des filiales doivent faire appliquer les règles et assurer la mise en place des orientations du siège social.</p> <p>Il existe une dispersion, interdépendance et spécialisation des actifs et des ressources.</p>
Développement et diffusion des connaissances	<p>Les innovations (R&D) peuvent naître dans toutes les parties de l'organisation et sont partagées par toute l'organisation</p> <p>Le siège social transmet de connaissances aux filiales (meilleures pratiques en gestion)</p> <p>Le système de transfert de connaissances est très formalisé</p>

Annexe 6 Caractéristiques de l'approche en GIRH de l'entreprise B

APPROCHE EN GIRH ENTREPRISE B	
Complexité de l'organisation	La structure est matricielle et très complexe L'entreprise opère dans un contexte de constantes fusions et acquisitions L'information est un enjeu très important (partage des innovations, objectifs, valeurs et culture organisationnels)
Autorité et prise de décisions	Les décisions stratégiques sont prises dans le siège social
Évaluation et contrôle	Les standards du siège social sont appliqués pour la performance et les individus de toute la compagnie
Récompenses et incitatifs	Le système est mis en place par le siège social et utilisé par toute l'organisation
Communication et flux d'information	Il existe un grand volume d'ordre et de directives du siège social aux filiales La communication est très fluide entre les filiales pour l'échange d'information sur la R&D
Identification	Le siège social tend à imposer sa culture organisationnelle et ses valeurs La compagnie est identifiée avec la nationalité du siège social
Recrutement, personnel et développement	Les postes clés dans les filiales sont occupés par des expatriés du siège social

Annexe 7 Caractéristiques du PMI de l'entreprise B

CARACTÉRISTIQUES DU PMI ENTREPRISE B	
Nombre d'expatriés dans le monde	On ne connaît pas le nombre d'expatriés à travers le monde (5 inpatriés à Montréal et 2 expatriés de Montréal à l'étranger)
Valeurs	Les employés de la filiale de Montréal ne montrent pas un grand intérêt à voyager régulièrement Les gens qui s'expatrient veulent progresser et n'acceptent pas n'importe quelle affectation
Temps	L'affectation internationale de long terme (2 ans) est la plus souvent utilisée. Elles sont souvent prolongées d'un an ou deux Ils utilisent également les affectations de moyen et court terme Les voyages d'affaires sont monnaie courante (résolution de problèmes dans les filiales, transfert de connaissances)
Sources	Les expatriés sont recrutés dans le pays d'origine
Critères	Les besoins de la compagnie sont privilégiés face aux besoins des individus
Philosophie et idéologie	Il existe une claire identité nationale que l'on cherche à exporter dans les filiales On accorde une grande importance au contrôle des opérations dans les filiales par le siège social Les principaux objectifs de l'expatriation: le transfert de connaissances (façons de faire et R&D), l'implantation de la culture et valeurs de l'entreprise dans les filiales et le développement du leadership international de cadres à haut potentiel
Politiques et principes organisationnels	Les politiques sont bien établies On reproduit dans les filiales les façons de faire du siège social Les filiales ne sont pas impliquées dans l'élaboration
Pratiques RH	Les procédures sont bien établies (surtout pour les affectations à long terme) Le recrutement des expatriés est centralisé au siège social La formation est donnée au besoin (à l'interne ou par des firmes externes). Offerte aux familles. Le but est l'intégration culturelle des expatriés Il existe un grand support aux expatriés à travers les professionnels de la GRH dans les filiales Le programme de rémunération est établi conjointement avec le groupe de rémunération mondial et le pays d'accueil Le système d'évaluation de la performance s'applique à tous les employés de l'organisation. L'évaluation du rendement est en fonction du travail réalisé pendant l'affectation Les conditions pour les affectations à long terme sont plus généreuses Il est rare que les expatriés de la filiale de Montréal reviennent à leurs postes d'origine

	(Le répondant n'a pas beaucoup d'information sur le rapatriement)
Conséquences RH	<p>Il existe peu de candidats à l'expatriation (filiale de Montréal)</p> <p>Le programme est trop centralisé et peu flexible. Les filiales ont peu de latitude à l'heure de l'adapter à leur situation</p> <p>Un des défis est de réduire les problèmes de gestion des cadres expatriés (différences culturelles)</p> <p>Il y a peu de ressources internes consacrées à la gestion de l'expatriation (filiale de Montréal)</p>

Annexe 8 Caractéristiques de la stratégie internationale de l'entreprise C

STRATÉGIE INTERNATIONALE ENTREPRISE C	
Processus administratifs	Ils sont basés sur la coordination et le contrôle provenant du siège social
Mentalités managériales	<p>L'entreprise veut être présente partout dans le monde, percer et continuer son expansion dans les pays émergents</p> <p>On veut atteindre un avantage compétitif mondial en gérant les coûts et les revenus de façon simultanée (offrir les services de formation les plus concurrentiels et rentables, accroître ses revenus en fusionnant les centres de formation et réduire les coûts liés à la fabrication du matériel)</p> <p>On veut explorer des possibilités dans des domaines non traditionnels du marché de la défense</p> <p>Il existe un grand degré d'autonomie des filiales dans la prise de décisions d'ordre administratif</p> <p>La plupart des membres du groupe exécutifs sont des Canadiens et ont une expérience internationale</p> <p>Les décisions stratégiques sont prises dans le siège social ou dans certaines filiales sous la supervision de quelqu'un du siège social</p>
Rôle des opérations à l'étranger	<p>Les filiales ont un rôle plus opérationnel que stratégique</p> <p>L'ouverture des filiales vise à se rapprocher des marchés et d'avoir une présence plus solide dans les pays</p> <p>Certaines filiales sont ouvertes pour respecter les exigences gouvernementales des pays ou pour assurer la planification fiscale et légale d'autres filiales</p> <p>D'autres filiales ont comme rôle d'assembler les produits conçus dans le siège social</p> <p>La production de certains produits a été décentralisée pour réduire les coûts de production</p>
Configuration des actifs et des capacités ou configuration structurelle	<p>Le rôle des filiales est d'assembler et de vendre les produits conçus par la compagnie-mère</p> <p>Il existe peu de liberté pour créer des nouveaux produits et stratégies</p>
Développement et diffusion des connaissances	<p>La R&D est au cœur de l'entreprise</p> <p>Le système de transfert des connaissances est très formalisé (ex. : équipes mondiales en R&D, formation d'ingénieurs au siège social)</p> <p>Les innovations peuvent naître dans toutes les parties de l'organisation et sont partagées par toute l'organisation (équipes mondiales)</p> <p>Les activités de R&D sont concentrées au siège social mais l'entreprise vise à les décentraliser pour réduire les coûts liés aux déplacements à l'étranger</p>

Annexe 9 Caractéristiques de l'approche en GIRH de l'entreprise C

APPROCHE EN GIRH ENTREPRISE C	
Complexité de l'organisation	La structure est plus simple dans les filiales que dans le siège social L'échange d'information est important pour assurer le transfert de connaissances surtout technologiques et en matière de R&D
Autorité et prise de décisions	Les filiales sont gérées de façon très autonome Les filiales élaborent leurs propres programmes et politiques adaptés à leurs cultures Les cadres des filiales ont des responsabilités de gestion administrative et opérationnelle Les décisions stratégiques sont prises par le siège social ou par les filiales sous la supervision du siège social (collaboration entre les filiales et le siège social)
Évaluation et contrôle	Les systèmes d'évaluation de la performance sont bâtis localement (contexte de fusions et acquisitions constantes) mais l'entreprise vise à l'uniformiser
Récompenses et incitatifs	Le système mis en place par le siège social s'applique à tous les cadres de l'organisation
Communication et flux d'information	Les flux d'information sont multidirectionnels (des gens des filiales peuvent être appelés à former des gens du siège social)
Identification	L'entreprise reconnaît l'identité nationale de ses filiales L'entreprise vise à transmettre aux filiales une culture de gestion globale et de performance technique exceptionnelle mais tout en respectant les spécificités locales ou régionales L'identité nationale n'est pas reconnue à première vue
Recrutement, personnel et développement	Les postes clés dans les filiales sont comblés par des locaux ce qui favorise le développement des marchés Le premier critère d'embauche est l'expérience et les compétences techniques

Annexe 10 Caractéristiques du PMI de l'entreprise C

CARACTÉRISTIQUES DU PMI ENTREPRISE C	
Nombre d'expatriés dans le monde	L'entreprise compte 55 expatriés dans le monde (6 inpatrés en formation)
Valeurs	Les employés ne valorisent pas beaucoup l'expatriation et ne sont pas très disponibles à voyager régulièrement L'incitatif économique est fortement considéré
Temps	Les affectations internationales le plus utilisées, sur une base volontaire, sont les affectations à long terme (1 an). Elles peuvent durer jusqu'à 3 ans pour les postes de direction plus stratégiques. Les affectations qui durent entre 6 mois et 2 ans servent plutôt à offrir un soutien technique aux filiales Les affectations de court terme répondent souvent à l'impossibilité d'embaucher des gens locaux pour des postes temporaires à cause des lois du travail des pays Les voyages d'affaires (2 semaines à 30 jours) permettent aux cadres du siège social de communiquer aux filiales la vision globale de l'entreprise. Ils permettent aux techniciens de résoudre des problèmes techniques et de transférer de façons de faire en matière de marketing L'entreprise encourage les équipes virtuelles d'ingénieurs
Sources	Les expatriés sont recrutés à travers toute la planète est centralisé dans le siège social
Critères	Les besoins de la compagnie sont privilégiés face aux besoins des individus
Philosophie et idéologie	Le principal objectif de l'expatriation est le transfert des connaissances technologiques et des façons de faire du siège social aux filiales ainsi que le support technique aux filiales Le but est de former les gens localement pour réduire les coûts liés à l'expatriation L'expatriation de cadres de haut niveau est un outil de développement d'affaires L'expatriation n'est pas un critère essentiel d'avancement professionnel
Politiques et principes organisationnels	Les plus grandes filiales régionales sont impliquées dans l'élaboration du programme et dans le processus de gestion de l'expatriation Le programme s'adapte à chaque contexte Les employés ne veulent pas s'expatrier et ont un grand pouvoir de négociation
Pratiques RH	Les postes à l'étranger de quelques mois sont comblés par des gens du siège social Les expatriés ont un grand pouvoir de négociation des conditions d'affectation à cause de la pénurie de candidats

	<p>Une formation plus complète est donnée aux expatriés devant occuper un poste plus stratégique et aux dirigeants par une firme externe</p> <p>Une formation moins coûteuse et de base est offerte aux expatriés intéressés qui occuperont un poste plus technique (pas très demandée par les ingénieurs qui sont généralement habitués à voyager)</p> <p>L'entreprise vise à donner une formation aux expatriés lors du rapatriement pour faciliter l'intégration</p> <p>L'entreprise prend en charge le processus d'expatriation avec l'aide d'une firme externe et offre des bonnes conditions d'affectation (maison, école, auto, compensation de base, plus prime d'expatriation plus une prime additionnelle pour les missions dans de pays moins attirants)</p> <p>La fiscalité est gérée par une firme externe</p> <p>L'entreprise assume le paiement des impôts sur les salaires de tous les expatriés</p> <p>Le soutien à l'expatrié est assuré par une firme externe dans le pays d'accueil et par la filiale</p> <p>L'entreprise est consciente de problèmes d'intégration lors du rapatriement et songe à offrir une formation</p>
Conséquences RH	<p>Il est difficile de recruter les personnes avec l'expérience nécessaire pour les affectations à long terme</p> <p>Le PMI est très coûteux</p> <p>Le principal défi est de réduire les coûts du programme sans nuire au recrutement</p>

Annexe 11 Caractéristiques de la stratégie internationale de l'entreprise D

STRATÉGIE INTERNATIONALE ENTREPRISE D	
Processus administratifs	<p>Les franchises ont une grande autonomie dans leur gestion administrative</p> <p>Le siège social exerce un contrôle financier des filiales et s'assure qu'elles respectent les façons de faire de l'entreprise</p>
Mentalités managériales	<p>L'entreprise veut développer son réseau de franchises dans les pays où elle est présente et dans les marchés à haut potentiel et commercialiser de nouveaux produits et encourager la vente électronique</p> <p>Les filiales ont un grand degré d'autonomie des filiales dans la prise de décisions d'ordre administratif</p> <p>Les décisions stratégiques sont prises dans le siège social</p> <p>L'entreprise veut conserver une structure administrative simple avec un petite équipe de direction et de gestion</p>
Rôle des opérations à l'étranger	<p>Les filiales ont un rôle opérationnel</p> <p>L'ouverture des filiales vise à percer de nouveaux marchés et à avoir une présence plus solide dans les pays</p> <p>Les filiales commercialisent les produits conçus dans le siège social</p> <p>Certaines filiales sont ouvertes pour assurer des fonctions corporatives au niveau régional</p> <p>D'autres filiales ont comme rôle d'assembler les produits conçus dans le siège social</p> <p>La production à été décentralisée pour réduire les coûts de production</p>
Configuration des actifs et des capacités ou configuration structurelle	<p>Le rôle des filiales est d'assembler et de vendre les produits conçus par la compagnie-mère</p> <p>Les filiales ont peu de liberté pour créer des nouveaux produits et stratégies</p>
Développement et diffusion des connaissances	<p>Les connaissances (façons de faire, culture d'entreprise) sont diffusées du siège social envers les filiales</p> <p>Le transfert de connaissances est très formalisé lors de l'ouverture d'une nouvelle filiale</p>

Annexe 12 Caractéristiques de l'approche en GIRH de l'entreprise D

APPROCHE EN GIRH ENTREPRISE D	
Complexité de l'organisation	<p>La structure est plus simple dans les magasins que dans le siège social ou dans les filiales à vocation corporative</p> <p>La structure simple en général avec une petite équipe de direction</p> <p>L'échange d'information est un enjeu important dans la mesure où l'entreprise veut uniformiser les méthodes de ventes, distribution et production (avec certains ajustements)</p>
Autorité et prise de décisions	<p>Les filiales sont gérées de façon très autonome</p> <p>Les cadres des filiales ont des responsabilités de gestion administrative et opérationnelle</p> <p>Les décisions stratégiques sont prises par le siège social</p> <p>Le siège social s'assure que les filiales emploient la recette de l'entreprise</p>
Évaluation et contrôle	<p>Le système d'évaluation de la performance est bâti par le siège social et appliqué à toutes les filiales</p>
Récompenses et incitatifs	<p>Le système mis en place par le siège social s'applique à tous les cadres de l'organisation</p>
Communication et flux d'information	<p>Les flux d'information (ordres, directives et conseils) sont unidirectionnels, du siège social vers les filiales</p>
Identification	<p>L'entreprise reconnaît l'identité nationale de ses filiales</p> <p>L'entreprise vise à transmettre aux filiales sa culture de gestion et son savoir faire mais tout en respectant les spécificités locales ou régionales</p> <p>L'identité canadienne de l'entreprise n'est pas reconnue à première vue</p>
Recrutement, personnel et développement	<p>Les postes clés dans les filiales sont comblés par des locaux une fois la culture et le savoir faire de la filiale implanté par un expatrié du siège social ou d'une autre filiale</p> <p>Le premier critère d'embauche est l'expérience et les connaissances de la culture de l'entreprise</p>

Annexe 13 Caractéristiques du PMI de l'entreprise D

CARACTÉRISTIQUES DU PMI ENTREPRISE D	
Nombre d'expatriés dans le monde	L'entreprise compte une trentaine d'expatriés
Valeurs	<p>Les employés ne sont pas très intéressés à s'expatrier</p> <p>L'expatriation est optionnelle et n'est pas perçue comme importante dans la carrière</p> <p>L'entreprise considère l'expatriation comme une aventure pour l'expatrié et comporte des risques</p>
Temps	<p>L'affectation moyenne est de un an. Certaines affectations durent 6 mois et d'autres peuvent atteindre 2 ans</p> <p>L'entreprise essaie de limiter les affectations de long terme et privilégie l'embauche de gens locaux qui seront formés dans le siège social pendant de courts séjours</p> <p>Les voyages d'affaires sont souvent utilisés par les membres de l'équipe internationale en charge de contrôler les filiales sur une base continue ainsi que par les gens en charge d'assister aux événements internationaux autour des nouvelles tendances de la mode</p>
Sources	<p>Les expatriés sont recrutés principalement au siège social et sont idéalement originaires du pays où se situe la filiale (réduire les coûts de formation des expatriés)</p> <p>Des employés d'autres filiales avec l'expérience et les connaissances de la culture de l'entreprise peuvent être expatriés lors de l'ouverture d'une nouvelle filiale (TCN)</p>
Critères	Les besoins de la compagnie sont privilégiés face aux besoins des individus
Philosophie et idéologie	<p>Le principal objectif de l'expatriation est le transfert des connaissances (savoir faire et culture de l'entreprise) du siège social lors de l'ouverture d'une nouvelle filiale</p> <p>Les expatriés sont des ambassadeurs de l'entreprise</p> <p>Le but est d'embaucher les gens localement et de les former (séjours au siège social de court terme ou coaching) pour réduire les coûts liés à l'expatriation à long terme</p> <p>L'expatriation (voyages d'affaires) est utilisée comme moyen de contrôler et aussi de supporter les filiales</p> <p>Les équipes virtuelles sont de plus en plus utilisées pour réduire les coûts liés à l'expatriation</p>
Politiques et principes organisationnels	<p>Le programme est conçu par le siège social (il y a 5 ans)</p> <p>Le programme est simple, peu détaillé et vise à s'adapter au profil des expatriés (jeunes)</p> <p>Les politiques sont peu établies</p>

Pratiques RH	<p>L'entreprise prend en charge le processus d'expatriation avec l'aide d'une firme externe et offre des bonnes conditions d'affectation (maison, école, auto, compensation de base, prime d'expatriation et prime additionnelle pour combler de postes dans les pays moins attirants)</p> <p>La formation pré-départ n'est pas donnée systématiquement</p> <p>La rémunération des expatriés est déterminée à partir des recommandations d'une firme externe</p> <p>Le même système d'évaluation de la performance est utilisé à travers toute l'organisation</p> <p>Le soutien à l'expatrié est assuré par les franchisés et par des firmes externes du pays d'accueil</p> <p>L'expatrié garde est toujours en contact avec le siège social pour toute question relative à sa mission et conditions d'affectation</p> <p>Le rapatriement n'est pas une étape importante du processus. L'expatrié n'a pas un poste assuré au retour</p>
Conséquences RH	<p>Un des principaux défis est de trouver les bons ambassadeurs de l'entreprise lors de l'ouverture de nouvelles filiales</p> <p>Haut taux de retours prématurés. Un défi de taille est de maintenir la motivation des expatriés</p>

Annexe 14 Caractéristiques de la stratégie internationale de l'entreprise E

STRATÉGIE INTERNATIONALE ENTREPRISE E	
Processus administratifs	Ils sont basés sur la coordination et le contrôle provenant du siège social
Mentalités managériales	<p>L'entreprise vise à augmenter le volume de ventes et à exploiter les marchés des pays en émergence</p> <p>La pénétration des marchés se fait à travers l'acquisition de distributeurs existants dans le pays visés</p> <p>Il y a une homogénéisation des produits à travers le monde</p> <p>On privilégie la production à l'interne et par de fournisseurs</p> <p>L'entreprise accorde une grande importance à l'implantation de sa vision globale à travers toute l'organisation</p> <p>Les employés sont très impliqués dans le processus organisationnel et dans la prise de décisions</p> <p>Le travail d'équipe est très valorisé</p> <p>L'expérience internationale des leaders est très valorisée</p> <p>Les décisions stratégiques sont prises par le siège social en collaboration avec les dirigeants des filiales</p> <p>Le système de communication est très sophistiqué</p> <p>Les dirigeants du siège social s'assurent que la vision de l'entreprise et sa stratégie sont implantées dans toutes les filiales</p> <p>La différence est perçue comme une richesse (plusieurs nationalités représentées dans le CA)</p> <p>On accorde une grande importance au développement du leadership international</p>
Rôle des opérations à l'étranger	<p>Les filiales ont comme rôle la distribution des produits aux représentants par région géographique ou la production des produits conçus dans le siège social</p> <p>Les centres de production sont dispersés pour réaliser des économies d'échelle</p>
Configuration des actifs et des capacités ou configuration structurelle	<p>La structure administrative est la même dans toutes les filiales</p> <p>Les filiales sont très autonomes dans la gestion administrative et dans le processus opérationnel</p> <p>Les décisions stratégiques sont prises dans le siège social. Les décisions stratégiques par les filiales doivent être approuvées par le siège social</p>
Développement et diffusion des connaissances	<p>Le système de transfert des connaissances est très formalisé</p> <p>On accorde une grande importance au transfert de la culture organisationnelle et à la vision globale</p> <p>L'échange d'information est important pour garder le contrôle global dans une structure matricielle</p>

	Les activités de R&D sont concentrées au siège social
--	---

Annexe 15 Caractéristiques de l'approche en GIRH de l'entreprise E

APPROCHE EN GIRH ENTREPRISE E	
Complexité de l'organisation	La structure est complexe. Il existe plusieurs centres décisionnels
Autorité et prise de décisions	Les filiales sont autonomes dans le prise de décisions d'ordre administratif Les filiales doivent obtenir l'accord du siège social pour les décisions plus stratégiques mais collaborent dans la planification stratégique
Évaluation et contrôle	Les cadres sont évalués sur la performance au niveau international, au niveau de l'unité d'affaires et au niveau des objectifs personnels
Récompenses et incitatifs	Le même système crée par le siège social s'applique à travers toute l'organisation
Communication et flux d'information	Les flux d'information sont verticaux et horizontaux (structure matricielle)
Identification	L'entreprise est perçue comme une compagnie internationale et ne cherche pas à afficher son origine américaine
Recrutement, personnel et développement	Les postes clés dans l'entreprise sont comblés par des gens à l'interne imprégnés de la culture d'entreprise L'origine nationale n'est pas un critère, mais plutôt l'expérience et le talent À compétences égales, on privilégie l'embauche des femmes et des locaux Les postes à l'étranger font partie du plan de développement de carrière des gens à haut potentiel

Annexe 16 Caractéristiques du PMI de l'entreprise E

CARACTÉRISTIQUES DU PMI ENTREPRISE E	
Nombre d'expatriés dans le monde	On n'a pas de chiffres exacts, mais le nombre est assez élevé pour qu'un groupe au siège social ne s'occupe que de la gestion de l'expatriation
Valeurs	Il existe une culture d'ouverture, de diversification des expériences La disponibilité à s'expatrier est un critère essentiel d'embauche pour les postes professionnels Les employés sont intéressés à s'expatrier
Temps	La durée moyenne des affectations est de deux ans Les gens réalisent plus d'une affectation internationale Les voyages d'affaires sont particulièrement utilisés pour contrôler les filiales et pour transmettre des connaissances particulières (ex. : donner une formation sur un programme déterminé) Les vidéoconférences sont de plus en plus utilisées pour réduire les coûts liés aux déplacements à l'étranger
Sources	Les expatriés sont recrutés à travers toute la planète
Critères	Les intérêts des employés sont privilégiés face aux intérêts de l'entreprise (développement de la carrière et du potentiel)
Philosophie et idéologie	L'expatriation est inévitable dans le cheminement de carrière L'expatriation est une partie intégrale de la vie de l'organisation Le principal objectif de l'expatriation est le développement du leadership international et le développement de carrière des employés à haut potentiel L'entreprise essaie de limiter l'expatriation pour régler des problèmes qui pourraient être réglés de façon locale L'expatriation sert aussi à implanter la vision et la culture d'entreprise et à développer le processus opérationnel lors de l'acquisition d'une filiale
Politiques et principes organisationnels	Les politiques ne sont pas très bien établies Le programme incorpore au fur et à mesure les nouveaux cas rencontrés L'expatriation est au centre du processus organisationnel Le programme est conçu par le siège social et appliqué à travers toute l'organisation. Les filiales donnent des orientations pour qu'il s'adapte à leur réalité Le programme est très complet
Pratiques RH	L'entreprise prend en charge tout le processus d'expatriation Le recrutement des expatriés est centralisé au siège social Les talents sont identifiés au niveau local et le recrutement se fait au niveau international et à l'interne L'entreprise donne systématiquement une formation de sensibilisation culturelle aux expatriés et à leurs familles ainsi que de cours de langues.

	<p>Un mentor culturel basé au siège social est assigné à chaque expatrié</p> <p>L'entreprise offre un grand éventail d'incitatifs économiques</p> <p>Le soutien à l'expatrié est assuré par le siège social et par les filiales (coaching dans le pays d'accueil)</p> <p>Des firmes externes s'occupent des certains aspects (recherche de l'école et du logement)</p> <p>La performance des expatriés est évaluée dans le pays d'accueil selon le même système qui s'applique à travers toute l'organisation</p> <p>L'expatriation fait partie du plan de développement de carrière</p> <p>Un poste n'est pas garanti au retour</p> <p>L'entreprise prend en charge la réintégration de l'employé, mais le rapatriement est considéré comme une étape moins importante du processus d'expatriation</p>
Conséquences RH	<p>Il existe un grand bassin de candidats à l'expatriation</p> <p>Le programme est très coûteux. Le principal défi est de continuer à offrir de bonnes conditions d'affectations tout en limitant les coûts</p> <p>Malgré que le programme soit très détaillé, il s'adapte bien aux situations particulières</p>

Annexe 17 Caractéristiques de la stratégie internationale de l'entreprise F

STRATÉGIE INTERNATIONALE ENTREPRISE F	
Processus administratifs	Ils sont basés sur les contacts informels et les relations personnelles
Mentalités managériales	<p>L'entreprise prend de l'expansion au niveau international avec l'acquisition d'autres usines ou centres de distribution</p> <p>L'entreprise vise à implanter sa culture et ses méthodes de production dans toutes les filiales</p> <p>L'entreprise reconnaît les différences culturelles (ex. : il n'existe pas un département de marketing corporatif)</p> <p>L'entreprise privilégie les relations personnelles</p> <p>Il existe une culture d'entreprise familiale basée sur la confiance des employés envers la direction</p> <p>La plupart des dirigeants n'ont pas d'expérience internationale</p> <p>Les dirigeants ont une certaine disposition à déléguer des responsabilités aux filiales</p>
Rôle des opérations à l'étranger	<p>Les filiales sont des usines ou des centres de distribution des produits et servent aux intérêts de la compagnie mère</p> <p>Le but des acquisitions est de réduire les coûts de production en s'installant dans de pays où le prix de matières premières est moins élevé</p> <p>Les filiales à l'étranger constituent des plateformes à l'exportation</p> <p>Le but des filiales est aussi d'exploiter les opportunités des marchés domestiques</p>
Configuration des actifs et des capacités ou configuration structurelle	<p>L'équipe de direction des filiales à l'étranger relève du siège social</p> <p>Le but est que les divisions à l'étranger deviennent aussi importantes que les divisions au Canada</p> <p>La compagnie mère contrôle le développement de nouveaux produits, processus ou idées dans les filiales</p>
Développement et diffusion des connaissances	<p>La diffusion des connaissances se fait du siège social vers les filiales</p> <p>Les filiales adaptent les connaissances aux besoins de leurs propres marchés</p> <p>Le système de communication n'est pas très sophistiqué (pas encore de site Intranet pour les employés)</p> <p>Les connaissances sont diffusées par contacts personnels</p> <p>Le groupe de R&D est situé au Canada et aux États-Unis. Le but est de décentraliser la R&D est d'en faire un peu partout</p>

Annexe 18 Caractéristiques de l'approche en GIRH de l'entreprise F

APPROCHE EN GIRH ENTREPRISE F	
Complexité de l'organisation	La structure est très simple (un peu plus complexe dans le siège social et plus simple dans les filiales)
Autorité et prise de décisions	Les décisions stratégiques sont prises dans le siège social Les hauts cadres des filiales à l'étranger ont moins de pouvoir que les hauts cadres de filiales au Canada Les décisions en matière de marketing sont prises dans les filiales Les filiales sont assez autonomes dans la prise de décisions d'ordre administratif et opérationnelles
Évaluation et contrôle	Les standards d'évaluation de la performance du personnel sont déterminés localement L'évaluation des employés n'est pas formalisée (petite taille de l'entreprise)
Récompenses et incitatifs	Les mêmes critères s'appliquent à tous les cadres de l'organisation
Communication et flux d'information	Les flux d'information sont du siège social vers les filiales
Identification	L'entreprise reconnaît les différences entre les pays mais est identifiée comme une entreprise canadienne
Recrutement, personnel et développement	L'entreprise privilégie l'occupation des postes clés dans les filiales par des locaux une fois la filiale opérationnelle La plupart des dirigeants du siège social sont des Canadiens

Annexe 19 Caractéristiques du PMI de l'entreprise F

CARACTÉRISTIQUES DU PMI ENTREPRISE F	
Nombre d'expatriés dans le monde	L'entreprise compte 3 expatriés
Valeurs	L'expatriation est perçue comme un avantage et une expérience enrichissante
Temps	La durée moyenne des affectations internationales est de deux ans et sur une base volontaire. Les affectations à long terme sont utilisées pour implanter une nouvelle filiale Les voyages d'affaires sont très utilisés par les cadres du siège social pour transférer les connaissances et la culture d'entreprise aux filiales ainsi que pour les contrôler Les voyages d'affaires sont surtout utilisés dans les relations avec les États-Unis
Sources	Les expatriés sont recrutés dans le siège social Le but est d'avoir des candidats prêts à accomplir des missions à l'étranger à travers toute l'organisation
Critères	Les besoins de la compagnie sont privilégiés face aux besoins des individus
Philosophie et idéologie	La mondialisation est une stratégie d'expansion Les employés veulent s'expatrier L'expatriation est un outil d'implantation de la culture et façons de faire du siège social lors de l'ouverture d'une nouvelle filiale L'expatriation constitue également un moyen d'exercer un certain contrôle sur les filiales
Politiques et principes organisationnels	Il existe peu de politiques et de procédures écrites dans l'entreprise Le siège social détermine les politiques et pratiques rh pour gérer l'expatriation (les acquisitions sont des projets corporatifs) Le programme peu détaillé et structuré L'entreprise privilégie le cas par cas
Pratiques RH	Le premier critère d'embauche est de posséder une bonne connaissance de la culture organisationnelle et d'avoir un profil d'ambassadeur Le recrutement est centralisé au siège social (les filiales ne sont pas assez matures) Les candidats ont la possibilité de faire un voyage de reconnaissance avant d'accepter l'affectation internationale Les différents aspects de l'immigration sont gérés par des firmes externes ou par les pays d'accueil

	<p>La formation n'est pas donnée systématiquement, mais au besoin</p> <p>Les conditions d'affectations sont très généreuses</p> <p>L'entreprise assume tous les frais reliés à l'expatriation (voiture, maison, déménagement, etc.)</p> <p>La fiscalité est gérée par le siège social, lequel s'assure que les expatriés ne paient pas plus d'impôts qu'au Canada</p> <p>Le soutien à l'expatrié est garanti par le siège social</p> <p>Les expatriés sont évalués localement</p> <p>Le développement de la carrière de l'expatrié n'est pas encore très considéré</p> <p>Les enjeux reliés au rapatriement ne sont pas considérés par le programme</p>
Conséquences RH	<p>Il n'est pas difficile d'avoir des candidats à l'expatriation</p> <p>Il existe une flexibilité d'options</p> <p>L'entreprise ne tire pas profit de l'expérience internationale des expatriés</p> <p>La gestion de la carrière concerne les individus</p> <p>Un grand défi est de mieux gérer le rapatriement</p> <p>Un autre grand défi est de réussir l'adaptation culturelle de l'expatrié et de sa famille</p>

Annexe 20 Caractéristiques de la stratégie internationale de l'entreprise G

STRATÉGIE INTERNATIONALE ENTREPRISE G	
Processus administratifs	Les cadres ont les mêmes tâches et responsabilités à travers toute l'organisation
Mentalités managériales	<p>Les opérations à l'étranger sont gérées comme des portefeuilles d'affaires indépendantes</p> <p>L'objectif de chaque unité est d'optimiser sa situation dans l'environnement local</p> <p>Chaque pays est percé de façon différente</p> <p>Le siège social vise principalement la rentabilité dans chaque pays</p> <p>L'objectif est de grossir en termes de revenus et de garder la position de leader mondial</p> <p>Les filiales prennent des décisions stratégiques (les bureaux sont gérés par des associés qui se partagent les bénéfices)</p> <p>L'entreprise accorde une grande importance au travail d'équipe, au leadership et à l'excellence</p> <p>Les hauts dirigeants de l'entreprise sont de nationalités différentes et ont en général une expérience internationale</p> <p>L'expérience internationale devient de plus en plus importante</p>
Rôle des opérations à l'étranger	Le rôle des opérations à l'étranger est d'augmenter le nombre de clients, dont le nombre de revenus dans chaque pays
Configuration des actifs et des capacités ou configuration structurelle	<p>Les filiales ont la liberté d'adopter des stratégies pour s'adapter à leurs propres marchés nationaux (décentralisation)</p> <p>L'entreprise vise à uniformiser les meilleures pratiques de gestion</p>
Développement et diffusion des connaissances	<p>L'entreprise ne réalise pas des activités de R&D</p> <p>Les meilleures pratiques peuvent naître dans toutes les parties de l'organisation et sont partagées par toute l'organisation</p>

Annexe 21 Caractéristiques de l'approche en GIRH de l'entreprise G

APPROCHE EN GIRH ENTREPRISE G	
Complexité de l'organisation	Les filiales sont des organisations indépendantes Il existe plusieurs niveaux décisionnels
Autorité et prise de décisions	Les filiales sont très autonomes dans la prise de décisions d'ordre administratif et opérationnelles (ex. : chaque pays possède un groupe qui gère la mobilité internationale) Les filiales prennent des décisions stratégiques Le siège social de chaque pays s'assure que les grandes orientations stratégiques sont respectées L'entreprise fait de plus en plus d'efforts d'homogénéisation des politiques
Évaluation et contrôle	Les standards d'évaluation de la performance sont déterminés localement mais l'entreprise est en train de l'uniformiser
Récompenses et incitatifs	Le système de récompenses et incitatifs est semblable dans tous les pays, mais des différences existent pour s'adapter à la réalité de chaque pays
Communication et flux d'information	Le siège social communique aux filiales les grandes orientations stratégiques, les politiques globales, les nouvelles sur la situation économique, leurs réussites (flux verticaux) À l'intérieur de chaque pays, les bureaux communiquent entre eux pour la résolution de problèmes (flux horizontaux)
Identification	Dans chaque pays, l'entreprise porte sa propre étiquette nationale L'entreprise projette une image d'entreprise mondiale
Recrutement, personnel et développement	Le principal critère pour occuper un poste clé est l'expérience Le contexte de pénurie de main d'œuvre favorise le recrutement à l'externe

Annexe 22 Caractéristiques du PMI de l'entreprise G

CARACTÉRISTIQUES DU PMI ENTREPRISE G	
Nombre d'expatriés dans le monde	L'entreprise compte un grand nombre d'expatriés dans le monde (pas de chiffre exact) Le bureau de Montréal envoie 10-15 expatriés par année
Valeurs	L'expatriation est perçue par les employés comme un avantage, une expérience enrichissante et un moyen de développement professionnel L'expatriation est principalement volontaire Il existe une culture d'ouverture Les employés sont disponibles à voyager régulièrement
Temps	La durée moyenne des affectations est de deux (tendance à la prolongation) Les affectations à long terme sont utilisées pour développer le leadership international des individus plus performants Les voyages d'affaires sont utilisés pour échanger l'information Les transferts domestiques (± 3 mois) servent à combler un manque de personnel dans les périodes occupées Les appels-conférences et les <i>net meetings</i> remplacent de plus en plus les voyages d'affaires pour l'échange d'information
Sources	Les expatriés sont recrutés à travers toute la planète
Critères	La compagnie a considéré tant les besoins des individus que de l'entreprise
Philosophie et idéologie	Les filiales sont impliquées dans le processus de gestion de l'expatriation Le groupe de MI mondial décide du contenu du programme avec la collaboration de tous les pays Il y a différents programmes avec des objectifs différents : avoir un réseau mondial de contacts, développer les personnes les plus performantes (leadership international), chercher une expertise ou compétence particulière, résolution de problèmes, échange d'information, moyen d'attirer les jeunes diplômés L'expatriation est importante dans le développement de la carrière
Politiques et principes organisationnels	Le programme est bien défini est structuré Le programme tend de satisfaire les demandes des employés (place à la négociation) Il existe une tolérance envers les nouvelles expériences L'entreprise tend à uniformiser les conditions d'affectations Le programme est plus généreux lorsque c'est l'entreprise qui demande à l'employé de s'expatrier L'entreprise ne paie pas le logement des expatriés «volontaires»

Pratiques RH	<p>Les expatriés sont recrutés à travers toute la planète et à l'externe</p> <p>Une formation culturelle est offerte aux expatriés et leurs familles dans le pays d'accueil par une firme externe</p> <p>Une formation plus technique (en vérification) est offerte aux expatriés pour s'ajuster aux normes en vigueur au pays)</p> <p>Le système de rémunération est standardisé</p> <p>Le soutien à l'expatrié est offert dans le pays d'accueil par un coach (intégration), tout en gardant contact avec le pays d'origine</p> <p>Le droit de retour est seulement assuré aux expatriés qui ont été envoyés en mission par l'entreprise</p> <p>Les expatriés sont en contact avec le pays d'origine pour planifier le retour</p>
Conséquences RH	<p>IL existe un grand bassin de candidats prêts à s'expatrier</p> <p>Le programme moins généreux que ceux que l'on trouve dans le domaine de l'ingénierie</p> <p>Le principal défi est de retenir les expatriés une fois l'affectation internationale terminée</p>

Annexe 23 Caractéristiques de la stratégie internationale de l'entreprise H

STRATÉGIE INTERNATIONALE ENTREPRISE H	
Processus administratifs	<p>Ils sont basés sur la coordination et le contrôle provenant du siège social</p> <p>Les directeurs des projets à l'étranger sont très impliqués dans les décisions stratégiques du siège social</p>
Mentalités managériales	<p>L'entreprise vise à continuer d'exploiter les pays où elle a une valeur ajoutée, y bâtir une bonne réputation et s'y installer à long terme</p> <p>L'entreprise grandit principalement avec le nombre d'appels d'offres gagnés (importance de la bonne réputation)</p> <p>L'entreprise grandit aussi avec des nouvelles acquisitions</p> <p>L'entreprise vise son expansion dans les pays émergents</p> <p>L'entreprise accorde une grande importance au partage de la culture organisationnelle</p> <p>La communication est très valorisée et a un rôle rassembleur</p> <p>Il existe une culture de gestion d'entreprise familiale (contacts personnels, proximité avec les employés)</p> <p>Toutes les idées et les développements naissent dans la compagnie mère (la technologie pointe vendue vient du Canada)</p> <p>Les opérations à l'étranger servent les intérêts de la compagnie mère (l'entreprise vend une expertise canadienne)</p> <p>Les dirigeants ont une certaine disposition à déléguer des responsabilités aux filiales</p>
Rôle des opérations à l'étranger	<p>Le rôle des opérations à l'étranger est de privilégier les capacités et les ressources développées dans le marché de la compagnie mère</p> <p>Le rôle des bureaux est de réaliser les projets</p>
Configuration des actifs et des capacités ou configuration structurelle	<p>L'entreprise commence à uniformiser ses méthodes de gestion</p> <p>Les deux filiales sont gérées de façon très autonome</p> <p>Les directeurs des projets dans les bureaux sont des Canadiens</p>
Développement et diffusion des connaissances	<p>La diffusion des connaissances se fait du siège social vers les filiales</p> <p>Le but est que les gens locaux acquièrent l'expertise nécessaire pour réaliser les projets futurs</p> <p>Les directeurs des projets de tous les pays sont en contact pour partager leurs connaissances</p> <p>Le transfert de connaissances est très important afin d'assurer la bonne réalisation des projets</p> <p>Le système de transfert de connaissances est assez formalisé</p>

Annexe 24 Caractéristiques de l'approche en GIRH de l'entreprise H

APPROCHE EN GIRH ENTREPRISE H	
Complexité de l'organisation	La structure très simple dans les bureaux et plus complexe dans les filiales et dans le siège social Les bureaux ont un rôle opérationnel
Autorité et prise de décisions	Les deux filiales sont gérées de façon très autonome par des cadres locaux Les bureaux sont assez autonomes dans leur gestion administrative L'entreprise commence à uniformiser ses outils de gestion Les décisions stratégiques sont prises dans le siège social Les cadres locaux sont très impliqués dans les décisions stratégiques
Évaluation et contrôle	Le système d'évaluation de la performance s'applique à travers toute l'organisation
Récompenses et incitatifs	Le même système s'applique à travers toute l'organisation
Communication et flux d'information	Les flux d'information sont du siège social vers les filiales Les directeurs de projets des filiales communiquent régulièrement entre eux (flux verticaux et horizontaux)
Identification	La compagnie est identifiée avec la nationalité du siège social L'entreprise reconnaît les différences culturelles et les spécificités locales
Recrutement, personnel et développement	Les postes clés dans les filiales sont occupés par des locaux Les directeurs des projets dans les bureaux sont des Canadiens

Annexe 25 Caractéristiques du PMI de l'entreprise H

CARACTÉRISTIQUES DU PMI ENTREPRISE H	
Nombre d'expatriés dans le monde	L'entreprise compte 100 expatriés dans le monde
Valeurs	L'entreprise valorise beaucoup les contacts personnels
Temps	<p>La durée moyenne des affectations est de deux ans (peuvent durer quatre ans)</p> <p>Les affectations rotationnelles sont très utilisées (8 semaines de travail et 2 semaines de vacances au retour)</p> <p>Les voyages d'affaires (une journée à deux semaines) et les affectations internationales de courte durée ont comme principal objectif le transfert des connaissances (formation)</p> <p>Les voyages d'affaires des cadres du siège social vers les filiales permettent de prendre le pouls sur leur réalité et problématiques</p> <p>Les vidéoconférences et les appels-conférences sont de plus en plus utilisés comme moyen de rapprocher les cadres à l'étranger et n'ont pas comme objectif de réduire le nombre de déplacements à l'étranger</p>
Sources	Les expatriés sont recrutés dans le siège social (l'entreprise envisage la formation des gens des filiales dans le siège social) et à l'externe
Critères	Les besoins de la compagnie sont privilégiés face aux besoins des individus
Philosophie et idéologie	<p>La mondialisation est une stratégie d'expansion</p> <p>Les employés veulent s'expatrier</p> <p>L'expatriation est un outil de transfert des connaissances (technologiques et de gestion)</p> <p>L'expatriation permet de prendre le pouls sur la réalité et problématiques des filiales (outils de rapprochement)</p> <p>L'expatriation permet de développer le leadership international des cadres à haut potentiel</p> <p>Le but est de réduire le nombre de déplacement à l'étranger en formant les gens locaux</p>
Politiques et principes organisationnels	<p>Le programme est en place depuis cinq ans</p> <p>L'entreprise a recours au <i>benchmarking</i> pour déterminer les conditions des affectations</p> <p>Le programme a été conçu dans le siège social en collaboration avec les filiales</p> <p>L'expatriation est gérée par le siège social</p>
Pratiques RH	Le recrutement se fait à l'interne (siège social) et à l'externe (pénurie main d'œuvre)

	<p>Le premier critère d'embauche est l'expérience et les motivations des candidats</p> <p>L'entreprise envisage la formation dans le siège social (affectations court terme) des gens des pays étrangers</p> <p>La sécurité des employés est un aspect très important et est assurée par des formations aux expatriés</p> <p>L'entreprise donne une formation culturelle avant le départ (offerte aussi aux familles) et des cours de langues à tous les employés)</p> <p>Le soutien et l'intégration des expatriés sont assurés par les gens rh dans les pays d'accueil (pas de firmes externes) et par le siège social</p> <p>Le lien entre le siège social et l'expatrié est très fort</p> <p>La fiscalité est un aspect très important du programme. L'entreprise offre des incitatifs économiques particuliers pour combler les postes dans les pays moins attrayants</p> <p>L'entreprise offre une formation à l'expatrié et à ses supérieurs du siège social lors du rapatriement afin de contrer le choc culturel du retour</p>
Conséquences RH	<p>Dans un contexte de pénurie de main d'œuvre, le défi est de trouver la bonne personne au bon moment</p> <p>L'entreprise compte beaucoup de candidats à l'expatriation, mais pas assez avec l'expertise recherchée</p> <p>Le programme se compare bien aux programmes des concurrents</p>

Annexe 26 Caractéristiques de la stratégie internationale de l'entreprise I

STRATÉGIE INTERNATIONALE ENTREPRISE I	
Processus administratifs	Ils sont basés sur la coordination et le contrôle provenant du siège social
Mentalités managériales	<p>L'entreprise vise à s'implanter de façon permanente en Europe et à percer les marchés à grand potentiel (Moyen Orient, Asie et Russie) pour augmenter ses profits</p> <p>L'entreprise diversifie les activités commerciales</p> <p>L'entreprise accorde une grande importance au partage de la culture d'entreprise</p> <p>Les dirigeants de l'entreprise n'ont pas beaucoup d'expérience internationale</p> <p>Toutes les idées et développements naissent dans la maison mère</p> <p>Les dirigeants ont une certaine disposition à déléguer des responsabilités aux filiales</p> <p>Les opérations à l'étranger servent aux intérêts de la compagnie mère</p> <p>Il existe une forte présence de Canadiens dans le groupe exécutif</p> <p>L'entreprise a un style de gestion de compagnie familiale et valorise beaucoup les contacts personnels et avec les employés</p>
Rôle des opérations à l'étranger	<p>Les filiales ont un rôle opérationnel (gestion des spectacles fixes)</p> <p>Le rôle des opérations à l'étranger est de privilégier les capacités et ressources développées dans le marché de la compagnie mère</p>
Configuration des actifs et des capacités ou configuration structurelle	La compagnie contrôle le développement des processus dans les filiales
Développement et diffusion des connaissances	La diffusion des connaissances se fait du siège social vers les filiales

Annexe 27 Caractéristiques de l'approche en GIRH de l'entreprise I

APPROCHE EN GIRH ENTREPRISE I	
Complexité de l'organisation	L'organisation est simple en général et il y a peu de paliers décisionnels Les décisions stratégiques sont prises dans le siège social
Autorité et prise de décisions	Les décisions stratégiques sont prises dans le siège social Les cadres locaux relèvent directement du siège social Les filiales sont assez autonomes dans leur gestion opérationnelle
Évaluation et contrôle	Le système d'évaluation a été conçu par le siège social et s'applique à travers toute l'organisation
Récompenses et incitatifs	Le même système s'applique à tous les cadres, mais en s'adaptant à chaque pays
Communication et flux d'information	Les flux d'information sont du siège social vers les filiales
Identification	L'identité nationale de l'entreprise n'est pas identifiable à première vue et reconnaît les différences culturelles avec les filiales en matière de gestion On accorde une grande importance à la culture d'entreprise et au sentiment d'appartenance à l'organisation
Recrutement, personnel et développement	Les postes clés dans les filiales (gestion opérationnelle) sont occupés par des locaux ou par des gens de l'intérieur de l'entreprise

Annexe 28 Caractéristiques du PMI de l'entreprise I

CARACTÉRISTIQUES DU PMI ENTREPRISE I	
Nombre d'expatriés dans le monde	L'entreprise compte 20 expatriés dans le monde
Valeurs	Les employés sont intéressés à voyager, mais par pour le développement de leur carrière Les expatriés ont déjà une expérience internationale et sont des aventuriers L'expatriation n'est pas importante dans la carrière
Temps	La durée moyenne des affectations internationales de long terme est de deux ans et sont utilisées pour démarrer un bureau à l'étranger Les affectations internationales de court terme (3 à 5 mois) sont utilisées pour installer un nouvel spectacle à l'étranger par l'équipe créatrice du siège social (peut être formée de 60 personnes) Les voyages d'affaires des cadres du siège social constituent un moyen de transférer de l'information aux filiales de façon directe et personnelle et de s'approcher des employés
Sources	Les expatriés sont recrutés au siège social
Critères	Les besoins de l'entreprise sont privilégiés face aux besoins des individus
Philosophie et idéologie	Le principal but de l'expatriation est le démarrage des opérations dans le pays étranger et le transfert d'information
Politiques et principes organisationnels	Le programme existe depuis deux ans et n'est pas très détaillé L'entreprise vise à centraliser toute l'information concernant la mobilité internationale à l'aide d'une firme externe Le programme a été créé par le siège social La gestion administrative des dossiers est assurée par une firme externe
Pratiques RH	Le principal critère pour s'expatrier est l'expérience et l'intérêt L'entreprise offre systématiquement une formation multiculturelle aux expatriés et à leurs familles avant le départ (long terme) qui est optionnelle Le système de rémunération est basé sur le maintien du même pouvoir d'achat partout L'entreprise n'est pas obligée d'offrir des conditions d'affectations très généreuses car les expatriés sollicitent et valorisent les missions internationales Le processus d'expatriation est géré à l'aide d'une firme externe Le siège social garde contact avec les expatriés et considère qu'ils n'ont pas besoin de beaucoup de support à cause de leur expérience internationale Le programme ne gère pas le rapatriement, car il est très jeune. Les expatriés ne savent pas quel poste ils occuperont au retour

Conséquences RH	Le programme est trop général, ce qui complique la gestion des cas particuliers Le programme est appliqué de façon différente par les équipes rh du siège social Les politiques ne sont pas assez claires La généralité du programme implique beaucoup de gestion «cas par cas»
------------------------	--