

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

DEFIS ET ENJEUX DES MODÈLES ALTERNATIFS À L'EXPATRIATION
CLASSIQUE

MEMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAITRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR
Riad ABED

Novembre 2020

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Voici arrivé le moment où j'achève mon mémoire, après deux ans de sacrifices. Deux années très difficiles qui touchent à leur fin. Venir au Québec et reprendre les études afin de réaliser un rêve qui remonte à une dizaine d'années n'a pas été un choix aisé, mais je ne le regrette pas. Il me tient à cœur de remercier plusieurs personnes sans qui cela n'aurait jamais été possible.

Je tiens d'abord à remercier ma Directrice de recherche Sylvie Guerrero, pour tout le soutien qu'elle m'a apporté dès la première session de ma maîtrise. La patience dont elle a fait preuve à mon égard ainsi que ses nombreux conseils avisés tout au long de la rédaction de ce mémoire me sont inestimables.

Mes remerciements les plus sincères à mes parents et mes sœurs et toute ma famille qui, malgré la distance, n'ont jamais cessé de me soutenir et de croire en moi. Puissent-ils être fiers de moi.

Je remercie ma tante Djamila, dont le soutien moral n'a jamais failli et qui m'a donné envie de venir au Québec et à qui je dois ma venue ici et mon choix de l'université.

Je tiens à remercier l'ensemble des participants à la recherche qui ont, malgré le contexte du Covid-19, tenu leur engagement et m'ont aidé à réaliser ce mémoire en répondant à mes questions et m'accordant de leur temps et de leur patience. Leur soutien a été crucial et leur apport inestimable.

Je remercie l'équipe des bourses ESG de m'avoir soutenu en m'octroyant des bourses sans quoi il m'aurait été très difficile d'arriver au bout de mon parcours.

Une pensée particulière pour la professeure Ariane Ollier-Malaterre qui m'a soutenue et orienté lors de la première session de ma maîtrise. Je ne l'oublierai pas. Une autre pensée pour le professeur Angelo Soares pour sa précieuse aide également.

Enfin, je remercie une personne très spéciale, une personne qui n'a jamais cessé de me soutenir et d'être là tout au long de ces derniers mois, mon flocon, Narimene.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	vii
LISTE DES TABLEAUX	viii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	ix
RÉSUMÉ	x
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I MISE EN CONTEXTE ET EXPATRIATION TRADITIONNELLE	5
1.1 La gestion internationale des ressources humaines	5
1.2 Gestion internationale des ressources humaines et stratégie d'entreprise	7
1.2.1 Standardisation et mise en réseau des connaissances de la gestion internationale des ressources humaines	7
1.3 La gestion internationale des ressources humaines et le global talent management	8
1.4 Les modèles d'expatriation traditionnelle.....	11
1.5 Les pratiques RH pour les expatriés	14
1.5.1 Les pratiques de sélection	14
1.5.2 Les pratiques de rémunération	16
1.5.3 La formation des expatriés	19
1.5.4 La gestion du retour d'expatriation	20
1.6 Les coûts et le retour sur investissement de la gestion pas expatriation	20
1.7 Déterminants de la réussite et échec de l'expatriation	22
1.8 Mise en évidence des résultats trouvés	23
CHAPITRE II LES MODELES ALTERNATIFS A L'EXPATRIATION TRADITIONNELLE	25
2.1 La pertinence des alternatives à l'expatriation traditionnelle	25
2.2 Les modèles alternatifs à l'expatriation traditionnelle	28
2.2.1 Les missions courtes	28
2.2.2 La flexpatriation	28
2.2.3 Le commuting	29
2.2.4 Les mobilités alternées	29

2.2.5	La mobilité internationale virtuelle	30
2.3	Pratiques RH et modèles d'expatriation alternatifs	30
2.4	Connaissances à construire	33
CHAPITRE III METHODOLOGIE		37
3.1	Etudes exploratoire de type qualitative	37
3.2	Les entretiens semi-dirigés	39
3.3	Guide d'entrevue	40
3.4	La sélection des participants	41
3.5	Considérations éthiques	44
CHAPITRE IV ANALYSE DES DONNEES ET RESULTATS		46
4.1	Analyse de contenu	46
4.1.1	Procédure d'analyse de contenu	48
4.1.2	Retranscription des données	49
4.1.3	Organisation et traitement des données	49
4.1.4	Interprétation des données	52
4.2	Résultats de la recherche	53
4.2.1	Motifs d'expatriation des entreprises	53
4.2.2	Principaux enjeux liés à l'expatriation	54
4.3	Les différentes formes d'expatriation	56
4.3.1	Caractéristiques des expatriations traditionnelles	56
4.3.2	Caractéristiques des modèles alternatifs	57
4.3.3	Sélection des expatriés	58
4.3.4	Formation des expatriés	59
4.3.5	Rémunération des expatriés	61
4.3.6	Limites de l'expatriation traditionnelle	62
4.3.7	Limites des modèles alternatifs aux expatriations traditionnelles	63
4.4	Utilité des modèles alternatifs pour faire face aux enjeux des expatriations	64
4.4.1	Un meilleur contrôle sur les coûts	64
4.4.2	Une meilleure maîtrise sur la gestion des expatriations	67
4.4.3	Adapter les expatriations aux besoins de l'entreprise	69
4.4.4	Une meilleure gestion des retours d'expatriation	70
CHAPITRE V DISCUSSION		72
5.1	Apports théoriques de la recherche	72
5.1.1	Apports théoriques de la recherche	72

5.1.2	Des modèles d'expatriation plus variés que prévus et adaptés aux besoins de l'entreprise	74
5.1.3	Implication des RH pendant l'expatriation	75
5.1.4	Les modèles alternatifs à l'expatriation traditionnelle et la GTM	76
5.2	Pistes de recherche futures	77
5.3	Limites de l'étude réalisée	79
CONCLUSION		81
ANNEXE A		83
ANNEXE B.....		85
ANNEXE C.....		88
BIBLIOGRAPHIE		89

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
2.1 : Le changement des proportions des modèles d'expatriation en 2008 et 2017 (Harrison, 2017).	27

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1 : Acteurs de la mobilité internationale.	11
1.2 : Comparaison entre les expatriations auto initiées et les expatriations assignées	13
1.3 : Les critères de sélection des expatriés.	14
1.4 : Les différents modes de rémunération.	17
1.5 : Limites de l'expatriation traditionnelle.	24
2.1 : Les cinq nouveaux modèles d'expatriation.	26
2.2 : La différence entre les pratiques RH de l'expatriation traditionnelle et des modèles alternatifs de l'expatriation traditionnelle.	32
2.3 : Principales études sur les modèles alternatifs à l'expatriation traditionnelle.....	33
3.1 : Portrait des participants aux entretiens semi-dirigés.	42
4.1 : Caractéristiques des entrevues retranscrites	48
4.2 : Grille d'analyse des données qualitatives	51

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

GIRH (Gestion internationale des ressources humaines)

GTM (Global talent management)

RH (Ressources humaines)

ROI (Retour sur investissement)

RÉSUMÉ

Avec les effets de la mondialisation, les entreprises entament depuis plusieurs années des démarches internationales dans le but d'expandre leurs marchés et trouver des opportunités d'affaire de par le monde.

La gestion internationale des ressources humaines s'est vite avérée un enjeu crucial pour ces entreprises et le recours aux expatriations est devenu une pratique courante. Les études scientifiques ont révélé que les entreprises recourent à deux grands types d'expatriations : les classiques et les modèles alternatifs d'expatriation.

Nous nous sommes intéressés aux modèles alternatifs à l'expatriation traditionnelle afin de comprendre leur efficacité ainsi que les objectifs auxquels ils répondent au niveau de l'entreprise.

Il s'avère que peu d'études scientifiques ont été réalisées sur le sujet comparativement aux expatriations traditionnelles d'où notre intérêt pour la réalisation de ce mémoire. Afin de réaliser notre recherche, nous avons adopté une étude qualitative de type exploratoire. Nous avons réalisé des entrevues en profondeur auprès de six gestionnaires en mobilité internationale d'entreprises de secteurs d'activité différents afin de pouvoir répondre au mieux à notre problématique de recherche.

Pour l'analyse des données recueillies, nous nous sommes basés sur l'approche d'analyse de contenu et du logiciel Nvivo pour le codage et l'interprétation des verbatim.

Nous avons pu, grâce aux informations recueillies, faire une nette comparaison entre les expatriations classiques et leurs modèles alternatifs. Nous avons également relevé les limites de chacune des approches.

Nous sommes parvenus à faire ressortir l'utilité des modèles alternatifs d'expatriation à répondre aux enjeux de la mobilité internationale. Tout d'abord, nous avons relevé un meilleur contrôle sur les coûts et une meilleure gestion des expatriations. Ensuite nous avons démontré que les modèles alternatifs d'expatriation répondent aux besoins de l'entreprise de manière plus adaptée, ainsi qu'une meilleure gestion des retours d'assignation.

Lors de la discussion, nous avons relevé les apports théoriques de notre recherche. Cela commence avec l'importance qu'ont les entreprises à disposer d'une politique de mobilité internationale. Nous avons également mis en lumière l'importance des transferts permanents, qui ne sont pas un modèle d'expatriation, mais restent une alternative à l'expatriation traditionnelle, ainsi que l'implication des ressources humaines pendant l'expatriation.

Pour terminer, nous avons évoqué des pistes de recherches futures et relevé les limites de notre recherche.

Mots clés : Expatriation classique, modèles alternatifs à l'expatriation traditionnelle, recherche qualitative, analyse de contenu.

INTRODUCTION

Compte tenu des effets de la mondialisation, la libre circulation des marchandises, des capitaux, des personnes et des techniques de l'information et de communication se sont accentués. Cela est arrivé notamment avec l'abaissement de certaines barrières douanières et l'apparition d'ensembles économiques régionaux (Sassen, 2009).

L'environnement économique plus mondialisé des 20^{ème} et 21^{ème} siècles a accru la volonté d'un grand nombre d'entreprises à opérer à l'international grâce notamment à des facteurs favorables comme la réduction des restrictions aux mouvements de main-d'œuvre dans certains domaines et le développement constant de la technologie (Brewster et al., 2011).

Les entreprises multinationales ont voulu bénéficier des opportunités de ces marchés et profiter de ces avantages en pénétrant les marchés étrangers par des moyens divers comme l'acquisition d'entreprises locales, la création de joint-ventures ou bien par l'établissement de filiales à l'étranger (Jaussard et Liu, 2006). Afin de pouvoir exister sur les marchés internationaux, les multinationales doivent faire face à une rude concurrence qui est non seulement composée d'entreprises locales mais également d'autres multinationales concurrentes.

Or, l'avantage concurrentiel d'une firme ne dépend pas seulement de son positionnement produits-marchés, mais aussi de sa capacité à détenir et à développer des ressources rares et non substituables pour servir ces marchés (Barney, 1991).

Chaque entreprise multinationale se doit donc de développer des avantages concurrentiels forts afin non seulement de pouvoir se distinguer mais également de pouvoir continuer à exister sur le marché étranger.

Ces ressources stratégiques peuvent être technologiques, physiques et humaines. La gestion des ressources humaines qui était considérée comme une fonction support

dans cet état d'esprit de concurrence internationale (Porter, 1986), devient déterminante du succès de l'entreprise à l'international : elle doit non seulement assurer sa mission de base mais également répondre aux spécificités d'un environnement international pour servir les objectifs d'expansion internationale.

Afin de pouvoir réussir sur les marchés internationaux, la mobilité internationale s'est révélée être un facteur d'une grande importance pour la réalisation des objectifs de la multinationale (Cerdin, 2001).

La main d'œuvre locale ne répond pas toujours aux besoins de la multinationale en termes de compétences et de savoir-faire, d'où le besoin de recourir à l'expatriation qui est une pratique très courante chez les multinationales.

Selon le site www.financialplanningtoday.co.uk, le nombre d'expatriés de par le monde s'élèverait à 66.2 millions en Juillet 2018, avec la prévision d'attendre 87.5 millions d'expatriés en 2021, et le Canada est placé comme le troisième pays en nombre d'expatriés à travers le monde après l'Inde et la Chine (Finaccord, 2017).

Dans le même ordre d'idées, le rapport de The Canadian Expat de 2011 a estimé à 2.8 millions le nombre d'expatriés Canadiens dont plus d'un million seraient aux Etats Unis, ce qui représentait 9% des citoyens Canadiens (The Canadian Expat, 2011). Néanmoins, ce rapport n'a pas été actualisé, et la majeure partie du recensement ne s'est limitée qu'aux pays de l'OCDE.

Les entreprises multinationales ont pris conscience du coût élevé que représente une expatriation classique ou longue dont la durée varie de 1 à 5 ans. Ce coût peut atteindre à titre d'exemple trois fois le coût salarial en France selon le pays de destination (Bournois et Point, 2008).

L'expatriation pose aussi des difficultés liées à l'adaptation de son/sa conjoint (e) et famille qui peut amener à l'échec de la mission à l'étranger. Ainsi, les gestionnaires des ressources humaines internationales ont été amenés à réfléchir à des moyens de faire baisser les coûts liés à l'expatriation mais aussi de s'assurer que les missions d'expatriation permettent d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

Ces réflexions ont abouti à l'émergence de modèles d'expatriation alternatifs à l'expatriation traditionnelle (Collings *et al.*, 2007).

Ces modèles alternatifs ont la particularité d'être plus souples en terme de durée et moins coûteux comparés à l'expatriation traditionnelle où la famille suit généralement l'expatrié dans le pays de destination. Ils sont également plus susceptibles de réduire le taux d'échec de l'expatriation tout en réalisant avec efficacité les objectifs fixés par la multinationale (Collings et Isichei, 2018).

Les modèles alternatifs à l'expatriation traditionnelle durent quelques mois en variant selon le type de modèle contrairement à l'expatriation traditionnelle qui peut s'étendre jusqu'à cinq ans. Les plus répandus d'entre eux sont : les missions courtes, la flexpatriation, le commuting, les mobilités alternées et les mobilités internationales numériques (Colling *et al.*, 2007).

Plusieurs études et statistiques rapportent que le recours à ces modèles alternatifs d'expatriation est en expansion d'année en année et continuera à croître. L'étude de KPMG de 2019 sur l'expatriation (*Global Assignments Policies and Practices Survey*) indique que sur le total de plus de 100 multinationales qui ont participé à l'enquête, 92% d'entre elles pensent que le recours à ces modèles alternatifs croîtra pour les cinq prochaines années contre 8% seulement pour l'expatriation traditionnelle.

La même étude relève également que 51% des participants pensent que le recours à l'expatriation traditionnelle reculera de manière prononcée pour les cinq prochaines années.

Les travaux scientifiques rejoignent le constat établi par KPMG. Ils s'entendent pour dire que le recours aux modèles alternatifs d'expatriation prend le pas sur les expatriations traditionnelles au sein des entreprises (Collings *et al.*, 2007; Pate et Scullion, 2018; Collings et Isichei, 2018). Ces travaux rapportent également que cette tendance est en constante progression et continuera à croître de manière significative au sein des entreprises.

Le recours aux modèles alternatifs à l'expatriation traditionnelle pourrait donc répondre de manière positive aux objectifs des organisations avec une meilleure efficacité qu'une expatriation traditionnelle. Il pourrait également apporter aux entreprises qui entreprennent une démarche internationale des alternatives qui pourront les amener à adresser les limites de l'expatriation traditionnelle.

Malheureusement, les études scientifiques qui se sont penchées sur l'efficacité des modèles alternatifs comparativement à l'expatriation traditionnelle sont rares. Les études n'apportent pas les connaissances suffisantes qui permettraient de mesurer concrètement l'impact des modèles alternatifs à l'expatriation sur la réalisation des divers objectifs de l'organisation.

Le but de ce mémoire, grâce à une étude empirique, est d'arriver à savoir de manière plus précise le contexte qui favorise le recours à ces modes d'expatriation notamment en lien avec les objectifs de la mission à l'étranger, du domaine d'activité et des compétences requises.

Toutes ces questions amènent à poser la problématique suivante :

A quels objectifs les modèles alternatifs à l'expatriation traditionnelle répondent-ils comparativement à l'expatriation traditionnelle ?

CHAPITRE I

MISE EN CONTEXTE ET EXPATRIATION TRADITIONNELLE

Le chapitre actuel vise à mettre en lumière ce que dit la littérature sur les différentes motivations qu'ont les entreprises à entreprendre une démarche internationale et sur la gestion des ressources humaines nécessaire à leur réussite. Nous y présentons également ce que disent les recherches scientifiques sur les expatriations traditionnelles et leurs caractéristiques.

Une meilleure compréhension du sujet nous amènera à mieux apprécier les limites de l'expatriation traditionnelle, ce qui nous permettra de mieux comprendre les différentes raisons qu'ont les entreprises à recourir à d'autres modèles d'expatriation.

1.1 La gestion internationale des ressources humaines

La mondialisation a amené l'internationalisation croissante des multinationales car les coûts associés au développement et à la commercialisation de nouveaux produits sont trop importants pour être amortis sur un seul marché, même grand, comme aux États-Unis ou en Europe (Buckley et Casson, 1998).

Dès lors, Les multinationales font face à un dilemme qui consiste à : adopter un mode de gestion global comme si le monde était un vaste marché, ou bien un mode de gestion local, selon lequel le monde serait un ensemble de marchés séparés et hétérogènes (Merchant, 2000).

L'une des principales difficultés que rencontrent les organisations lorsqu'elles développent leurs activités dans un pays donné relève de la gestion des ressources humaines. Cela consiste à l'envoi de personnel qualifié d'une part, ainsi que le recrutement et la gestion de salariés locaux d'autre part, ce qui présente des défis de

taille (Geringert et Frayne, 2002). C'est pourquoi plusieurs auteurs affirment que l'un des facteurs clés de différence entre une organisation qui réussit de celle qui échoue au 21^{ème} siècle est la capacité de l'organisation à bien gérer ses ressources humaines internationales (Bartlett et Ghoshal, 1994).

La GIRH (Gestion internationale des ressources humaines) a pour but de permettre aux entreprises de réussir à l'échelle globale en s'appuyant sur des affectations d'employés à l'étranger (Bartlett et Ghoshal 1998). La GIRH est importante car elle aide les organisations à être compétitives à travers le monde en faisant face à la concurrence ardue qu'a créée la mondialisation. Elle leur permet aussi de conserver un avantage concurrentiel durable et non imitable dans le pays où elles sont implantées.

Les organisations ont également une responsabilité et un intérêt stratégique dans l'élaboration de politiques en matière de ressources humaines de qualité pour permettre aux unités locales de s'adapter à leur environnement local et de faire face à la concurrence déjà existante grâce à un personnel de qualité (Brewster, 2002). Les entreprises ont pris conscience qu'il devenait de plus en plus difficile de pourvoir les postes RH des filiales avec des collaborateurs locaux uniquement et l'internationalisation poussée des collaborateurs RH s'est avérée une alternative de choix (Scullion et Starkey, 2000).

Des risques d'ordre politique ou culturel font leur apparition dans un tel contexte, ce qui amène les entreprises à choisir d'envoyer du personnel qui aidera l'organisation à comprendre les conditions locales et à contrôler les opérations des filiales (Nohria et Ghoshal, 1994). La fonction de ces employés est de représenter les intérêts de la maison mère, d'accroître les canaux de communication entre le siège et la filiale (Boyacigiller, 1990). Le personnel aidera aussi à la compréhension des contextes et des cultures locales dans des opérations à l'étranger, une communication plus facile avec les unités hôtes et les autorités publiques locales, ainsi qu'à faire émerger de nouvelles idées et perspectives (Harvey *et al.*, 1999).

1.2 Gestion internationale des ressources humaines et stratégie d'entreprise

L'importance croissante des entreprises multinationales et l'utilisation de décisions stratégiques complexes à l'échelle mondiale ont rendu la GIRH indissociable des besoins stratégiques de l'entreprise (Wright et Snell, 1998). La gestion stratégique des ressources humaines, par opposition à la gestion traditionnelle du personnel, est définie comme une approche qui relie les politiques de ressources humaines aux objectifs stratégiques de l'organisation à l'international et met l'accent sur la concordance entre ces politiques (Wright et McMahan, 1992). Les multinationales sont susceptibles de différer en termes d'alignement et d'intégration entre les pratiques de ressources humaines (horizontalement) et avec la stratégie (verticalement) selon leur stratégie ainsi que dans la mesure dans laquelle des pratiques de ressources humaines similaires sont mises en œuvre dans leurs opérations à l'étranger (Rosenzweig, 2006).

1.2.1 Standardisation et mise en réseau des connaissances de la GIRH

Afin d'illustrer le modèle de GRH à adopter par les entreprises qui entreprennent une démarche internationale, plusieurs études (Prahalad et Doz, 1987 ; Bartlett et Goshall, 1989 ; Harzing, 2000) rapportent que deux approches de la GIRH sont principalement identifiées : la standardisation et la localisation.

Dickman et Müller (2006) mettent en lumière une autre approche qui, selon leur étude, s'impose comme étant la réelle approche qui est l'alternative à la standardisation : la mise en réseau des connaissances (knowledge networking).

La dimension globale dite de «standardisation» se définit par «l'uniformité» des stratégies, structures et politiques internationales des entreprises, qui ont déjà fait leurs preuves sur les marchés locaux des maisons mères. Dans cette approche, les entreprises pensent que l'exportation des pratiques standardisées garantira une efficacité à l'international. Une standardisation des ressources humaines veut dire une GRH «globale» caractérisée par des principes stratégiques hautement intégrés

(Dickmann et Müller, 2006), ce qui veut dire transférer les mêmes pratiques de GRH utilisées au sein de la maison mère à l'étranger.

Smith et Meiskins (1995) définissent la localisation comme étant l'adoption de l'entreprise des pratiques RH du pays d'accueil et le non recours à la même GRH du pays d'origine. Néanmoins, la même étude révèle que l'adoption de ces pratiques est particulièrement difficile pour les pays qui opèrent dans des conditions socioculturelles très différentes du pays d'origine de la maison mère, et que cette adaptation peut s'avérer coûteuse, car il est nécessaire de créer une GIRH propre à chaque filiale à l'étranger (Chen et Wilson, 2003). Afin de pouvoir être plus efficace en terme de GIRH, certaines entreprises parviennent à être simultanément standardisées et localisées.

Pour surmonter ainsi le dilemme global-local, où l'entreprise ne peut faire le choix qu'entre être totalement standardisée ou totalement localisée (Pudelko et Harzing, 2007), des processus de communication et une coordination sophistiquée sont nécessaires.

Ces processus sont définis dans la dimension qui est la mise en réseau des connaissances (knowledge networking), qui se concentre sur les mécanismes de communication interne et de coordination utilisés pour soutenir la création et la diffusion d'idées et d'expériences (Dickmann et Müller, 2006). Elles permettent de transformer la pratique diffusée par la maison mère, en la combinant avec les savoirs développés par les unités locales.

La mise en réseau des connaissances satisfait les besoins de la maison-mère d'une part ainsi que ceux de l'environnement institutionnel local de la filiale d'une autre part (Livian, 2004).

1.3 La gestion internationale des ressources humaines et le Global Talent Management (GTM)

La GIRH représente la gestion des ressources humaines d'une entreprise qui

entreprenne une démarche internationale. Elle diffère de la GRH classique car elle prend en considération l'ensemble du contexte international lié à l'entreprise.

La GIRH englobe trois domaines : l'orientation des ressources humaines de l'organisation ; les ressources (temps, énergie et fonds –coûts-) allouées à l'organisation des ressources humaines et à l'emplacement de ces ressources et la prise de décisions en matière de ressources humaines (Randall *et al.*, 2002). Des ressources considérables sont souvent allouées pour la GIRH. A titre d'exemple, une organisation peut créer un service des ressources humaines dédié exclusivement aux tâches de gestion des ressources humaines internationales, telles que : décider comment sélectionner, rémunérer et rapatrier ses employés (Caligiuri, 2000). Briscoe et Shuler (2004) rapportent que les entreprises ont souvent recours à un département RH propre et spécifique pour une bonne GIRH. Une entreprise peut également faire appel à une équipe de personnes externes afin de se concentrer sur la formation et le développement managériaux, en grande partie pour développer un cadre de gestion mondial (Black et Gregersen 2000).

Les pratiques de la GIRH incluent tous les aspects de la gestion des personnes : recrutement et sélection (y compris la conduite de ces activités et la structure actuelle des effectifs), formation et perfectionnement, gestion de la performance et rémunération – devant être mis en œuvre dans toutes les activités mondiales de la société.

L'un des principaux avantages qu'ont les entreprises qui s'internationalisent sur les entreprises locales est la capacité à aller chercher et disposer d'une personne qualifiée et à fort potentiel ou d'un «talent» au-delà de leurs frontières, ce qui présente un plus large choix en matière de ressources humaines de qualité.

Durant la dernière décennie, une tendance à la mode pour mieux définir ce qu'est la GIRH est apparue. Il s'agit du *Global Talent Management (GTM)* qui est considéré comme un élément central pour la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation. Le GTM est censé apporter un avantage concurrentiel durable et permettrait de rendre la GIRH plus efficiente (Collings et Isichei, 2018). Il n'y a pas

de définition claire du GTM dans la littérature, mais plusieurs auteurs s'entendent à dire que c'est un processus de gestion qui comprend trois étapes (Stahl *et al.*, 2012):

- (1) L'identification des postes sensibles qui contribuent à donner un avantage concurrentiel à l'organisation à l'échelle mondiale. Les postes pivots ne sont pas forcément à responsabilité.
- (2) La formation d'un réservoir de talents composé de titulaires de postes à fort potentiel et d'employés hautement performants en accord avec les objectifs de l'entreprise.
- (3) La mise en place d'une architecture des ressources humaines différenciée pour les doter des meilleures conditions existantes et garantir leur engagement continu envers l'entreprise (Mellahi et Collings, 2010).

Les postes sensibles (ou pivots) sont d'une haute importance dans la stratégie organisationnelle. La qualification des talents sélectionnés pour les différents postes pivots et la qualité du travail qui y est effectuée augmenteront les chances de la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation (Collings et Isichei, 2018). Les pratiques RH à de la GTM ont pour objectif de faciliter le déploiement et surtout la rétention des employés les plus performants et à fort potentiel de l'organisation et ainsi garantir l'engagement continu de ces employés dans l'organisation (Mellahi et Collings, 2010).

L'approche plus stratégique de la GTM tend également à vouloir réduire le taux d'échec des expatriations dès les premières étapes de sélection et pré-affectation et se veut également d'accorder une plus grande considération aux expatriés en fin de mission grâce à leurs expériences acquises (Collings et Isichei, 2017).

1.4 Les modèles d'expatriation traditionnelle

Dans le cadre de la GIRH, les organisations ont souvent recours à des expatriés. Le but est de coordonner des unités interdépendantes intégrées globalement et de transférer ou d'acquérir des connaissances et expérience de/à l'étranger. Les expatriés doivent donc répondre à ces trois objectifs stratégiques par : le contrôle, la coordination et en garant de transfert de connaissances (Bonache *et al.*, 2001).

Les expatriés assurent le développement des activités sur les marchés étrangers. Ils contrôlent, coordonnent et dirigent des équipes multiculturelles dispersées géographiquement au sein desquelles ils ont en charge la diffusion des savoir-faire, de la stratégie et de la culture de l'entreprise (Grillat et Mérignac, 2011).

Les expatriés font partie des acteurs de la mobilité internationale. Ces acteurs sont divisés entre deux catégories : les occasionnels et les professionnels. Le tableau 1.1 catégorise les différents acteurs selon leur type et s'inspire des tableaux de Peretti *et al.* (1990) :

Tableau 1.1 Acteurs de la mobilité internationale.

Expatriés occasionnels	Expatriés professionnels
Etudiants	Cadres de haut niveau (essentiel de la carrière à l'international)
Travailleurs saisonniers	Immigrés
Expatriés de travail temporaire	Frontaliers
Les missionnaires (moins de 6 mois)	
Expatriés classiques (de 3 à 5 ans)	

Les acteurs de la mobilité internationale dits professionnels sont les cadres de haut niveau qui font l'essentiel de leur carrière à l'international, les immigrés et les

frontaliers. Pour les acteurs occasionnels nous trouvons les étudiants, les saisonniers, les expatriés des entreprises de travail temporaire et les missionnaires dont les périodes sont généralement inférieures à six mois. Enfin les expatriés dits «classiques» représentent les travailleurs qualifiés envoyés par leur entreprise pour quelques années dans une filiale à l'étranger pour une durée de généralement de trois à cinq ans.

Il est rapporté dans la terminologie du droit canadien que : «Il ne faut pas confondre la notion de déplacement avec celles du détachement et de l'expatriation» (Picotte, 2018 ; p.149), le détachement étant l'affectation d'un salarié à des fonctions définies à l'étranger et l'employé est automatiquement affilié à la protection sociale de son pays d'origine. Pour l'expatriation, la protection sociale que recevra l'employé affecté peut être affiliée au pays d'accueil ou bien à celle de son pays d'origine comme pour le détachement.

Du point de vue juridique, les cadres expatriés sont considérés comme des salariés dès lors que les éléments constitutifs de leur contrat de travail, notamment l'existence d'un lien de subordination, sont établis (...) Les politiques d'expatriation impliquent deux obligations : une obligation de mobilité géographique et une obligation de résidence (Picotte, 2018 ; p.149).

Une expatriation n'est donc considérée comme telle que s'il y a une mobilité de l'employé dans un autre pays avec la nécessité d'y résider pour une durée à déterminer par son employeur.

Plusieurs études ont démontré que l'expatriation est de deux types : assignée et auto-initiée.

Une expatriation auto-initiée désigne toute personne qui cherche un emploi à l'étranger de sa propre initiative et qui est recrutée en tant qu'un employé local (Crowley-Henry et Weir, 2007). Il s'agit d'une carrière sans frontière où la personne se déplace librement sans attendre que l'initiative d'aller à l'étranger vienne de l'organisation (Banai et Harry, 2004). Les expatriés auto initiés ont généralement une bonne connaissance du pays local, de sa langue et de sa culture et ont plus de

chances de s'adapter (Al Ariss et Crowley-Henry, 2013). En revanche, Les expatriés assignés se définissent comme des salariés qui quittent temporairement l'entreprise de leur pays d'origine pour une affectation de plusieurs années dans un autre pays avec une perspective de retour (Cerdin et Le Pargneux, 2009) afin de réaliser un des objectifs organisationnels de l'organisation (Shaffer *et al.*, 2012).

Le tableau 1.2 établit la différence entre expatriation auto initiée et assignée en rapportant les spécificités de chacune d'entre elles :

Tableau 1.2 Comparaison entre les expatriations auto initiées et les expatriations assignées

	Expatriation auto initiée	Expatriation assignée
Variables individuelles	<ul style="list-style-type: none"> -Souvent au début de carrière et relativement jeunes -Souvent célibataires avec pas/peu d'enfants -Le conjoint travaille souvent aussi à l'étranger -Un équilibre entre les expatriés femmes et hommes 	<ul style="list-style-type: none"> -Souvent âgés et chevronnés -Ayant une famille -Expatriés majoritairement masculins
Différence entre employés et employeurs	<ul style="list-style-type: none"> -Organisations étrangères, de moyenne envergure avec peu de présence à l'international -Contrats temporaires -Les expatriés peuvent choisir l'organisation où ils veulent travailler 	<ul style="list-style-type: none"> - Maison mère et filiales uniquement
Niveau d'études	Pas de différence	
Réussite	Léger avantage	/
Coûts	Pas très coûteux	Plus coûteux à cause des packages de compensation
Adaptation	Net avantage	/
Durée	Jusqu'à la décision de retourner au pays d'origine	De 3 à 5 ans.

Dans la littérature, le terme «expatriation traditionnelle» fait référence à l'expatriation assignée. Cerdin (2008) rapporte que les entreprises ont principalement recours à ce type d'expatriation pour trois raisons. La première est

la capacité à exercer un contrôle sur la filiale en y détachant un expatrié de la maison mère. La deuxième raison est la capacité de communiquer efficacement avec le siège. La troisième et plus importante raison est la capacité à créer une familiarité avec la culture du groupe, car l'expatrié est appelé à rester plusieurs années à l'étranger.

1.5 Les pratiques RH pour les expatriés

1.5.1 Les pratiques de sélection

La sélection des expatriés est la première pratique RH qui doit être menée par les entreprises quand elles entreprennent une démarche internationale. Plusieurs auteurs ont identifié les critères de sélection listés dans le tableau 1.3, comme étant les plus pertinents dans le choix de leurs expatriés, et qui leur permettront de maximiser les chances de réussite des missions internationales.

Tableau 1.3 Les critères de sélection des expatriés

Critères de sélection	Auteurs
- Compétences techniques et performances passées du candidat	Stone (1991)
- Des pratiques non conventionnelles comme les recommandations sans prendre en compte les RH.	Brewster (1991) Mendehall et Macomber (1997)
- Compétences techniques et performances passées du candidat - Les compétences non techniques	Marley et Flynn (2003)
- Compétences techniques et performances passées du candidat - Les compétences non techniques - Les circonstances d'ordre privé.	Anderson (2005)

La sélection des expatriés se fait généralement sur la base des mêmes critères qu'un recrutement au niveau national avec les compétences techniques et les performances passées comme principaux déterminants (Stone, 1991), même si certaines méthodes de recrutement basées uniquement sur les recommandations sont souvent utilisées (Brewster, 1991).

Le premier critère de sélection pris en compte est l'expertise technique et fonctionnelle (Harvey et Novecevic, 2001). Elle est mesurée notamment grâce au passé du travail de l'employé dans le pays même de l'entreprise (Forster et Johansen, 1996). Les conditions requises pour cette expertise sont jugées avec autant de rigueur que pour un candidat local (Lee, 1994).

Morley et Flynn (2003) rapportent que certaines organisations sous-estiment l'importance des «compétences non techniques» de gestion internationale comme l'intelligence interculturelle et l'intelligence émotionnelle (compétences interpersonnelles), alors qu'elles sont le deuxième critère de sélection après les compétences techniques.

La valeur de la formation interculturelle peut augmenter la probabilité de succès des missions internationales (Parkinson et Morley, 2006).

Les compétences interpersonnelles sont souvent définies comme le critère de sélection qui fait la différence pour le choix d'un bon expatrié et la réussite de l'expatriation peut en dépendre (Arthur et Bennett, 1995). Elles englobent les caractéristiques personnelles qui permettent à l'expatrié de s'ajuster à son nouvel environnement (Webb et Wright, 1996), comme être ouvert d'esprit, souple, préparé à travailler avec une équipe locale et ne pas être arrogant ni inflexible afin de pouvoir s'adapter à la culture locale (Hailey, 1996). Ces compétences peuvent être évaluées grâce à des tests établis par des personnes qualifiées désignées par les RH (Guptara, 1986) même si cela est rarement fait concrètement si on se réfère aux études de Ioannu (1995).

Les circonstances d'ordre privé sont également un des critères importants de sélection des expatriés (Anderson, 2005). Afin d'illustrer cela, citons par exemple, l'influence que peut jouer le conjoint sur la capacité du candidat à s'expatrier (Bortsoff *et al.*, 1997), ou le soutien que le conjoint porte au candidat dans ses démarches (Black et Stephens, 1989). Selmer (2001), rapporte également dans ses travaux que le conjoint peut être une source de support psychologique à l'expatrié qui mènera à la performance dans la mission.

Afin d'optimiser le processus de sélection, l'étude de Selmer (2001) rapporte qu'il est important pour les entreprises qui entreprennent une démarche internationale d'énoncer explicitement leurs objectifs et leurs missions à l'étranger. La même étude suggère également aux entreprises d'établir les caractéristiques personnelles et les qualifications nécessaires recherchées pour chaque poste afin de faciliter le processus de sélection.

Mendehal et Macomber (1997) observent dans leurs travaux que le processus de sélection dans la réalité à l'international ne tient pas souvent compte des critères de sélection et n'est généralement pas sous le contrôle des RH. Welch et Welch (1994) constatent également qu'il y a peu ou pas de participation formelle des RH au niveau de pré-expatriation et le rôle des RH semble ne se limiter qu'à un soutien administratif (Halcrow, 1999).

Désigner des expatriés sans forcément tenir compte des recommandations des RH peut limiter le rôle de ces dernières à uniquement combler dans l'urgence un poste vacant à l'étranger (Mendehal et Macomber, 1997).

1.5.2 Les pratiques de rémunération

La rémunération des expatriés et les forfaits de rémunération (en anglais : compensation packages) sont parmi les points les plus sensibles liés à la rémunération des expatriés (Hamil, 1989). Avoir un mauvais système de rémunération peut avoir des conséquences désastreuses pour l'entreprise et pour l'expatrié (Stone, 1986), car cela pourrait amener à une insatisfaction de l'expatrié et à la possibilité de l'échec de la mission à l'étranger. Un programme bien conçu

peut permettre à l'entreprise de maintenir et contrôler les coûts, ainsi que garder les expatriés motivés et productifs en leur procurant une certaine sérénité (Schell et Solomon, 1997).

Le tableau 1.4 synthétise les principales pratiques de rémunération rapportées dans la littérature :

Tableau 1.4 Les différents modes de rémunération

Mode de rémunération	Administration
1) Selon la politique du pays d'origine	Salaire de base du pays d'origine en plus d'allocations et primes (package)
2) Selon la politique du pays hôte	Salaire aligné sur la structure du pays assigné en plus d'allocations et primes (package)
3) Système hybride	Un mélange en les modes 1 et 2
4) Système basé sur la localisation	Salaire variant selon la distance d'éloignement du domicile
5) Approche forfaitaire	Verser la totalité du salaire en une seule partie

La rémunération selon la politique du pays d'origine lie le salaire de base des expatriés à la structure salariale de leur pays d'origine en plus d'allocations et primes. Elle est l'approche de compensation la plus courante (Dowling *et al.*, 1994).

Les allocations comprennent généralement, l'allocation d'expatriation (ou prime à l'étranger), l'allocation de logement, l'allocation de scolarisation, la prime d'éloignement, l'allocation de privation, l'indemnité de voiture ou de transport et

l'allocation de subsistance, ainsi que des primes de rendement et des primes d'ancienneté (Black *et al.*, 1999).

La deuxième rémunération est celle de la politique du pays hôte. La différence avec la politique précédente est que l'expatrié est considéré comme un employé du pays hôte dont le salaire doit être aligné selon la structure salariale du pays d'accueil (Logger et Vincke, 1995). Incluant en plus le même système d'allocation et primes que pour la première pratique de rémunération, cette approche part du principe qu'il est possible de vivre pleinement dans l'économie locale en gardant une certaine équité entre employés (Allard, 1996).

D'autres formes de rémunération sont identifiées dans la littérature :

- Le système hybride qui est un mélange entre l'approche domestique et hôte mais est difficile à administrer (Schell et Solomon, 1997),
- Le système de rémunération basé sur la localisation géographique qui permet aux entreprises de rémunérer les expatriés travaillant dans leurs régions d'origine à des niveaux légèrement inférieurs à ceux qui travaillent dans des régions éloignées de chez eux (Chadwick, 1995).
- L'approche forfaitaire qui consiste à payer le salaire total de l'expatrié au début de sa mission et il devra en disposer le long de son mandat à l'étranger. Cette approche a surtout pour but de ne pas avoir de tensions avec l'expatrié concernant son salaire étant donné qu'il lui a été totalement versé.

La littérature rapporte que le choix de la meilleure pratique de rémunération à adopter doit répondre à plusieurs objectifs (Logger et Vincke, 1995) :

- être attractif de manière à attirer et à retenir les expatriés ;
- être rentable et avec les coûts les plus bas ;
- assurer une stabilité et un niveau de vie décent en prenant en considération des facteurs externes comme le taux de taxation et le niveau de sécurité du pays hôte ;

- être favorable à l'adaptation de l'expatrié aux environnements interne et externe ;
- faciliter la réintégration dans le pays d'origine à la fin de la mission à l'étranger car des difficultés peuvent subvenir au retour d'expatriation (Crandall et Phelps, 1991) ;
- offrir une facilité d'administration et de communication (Bonache et Fernandez, 1997) pour réduire les conflits entre l'organisation et les responsables (Harvey, 1993).

1.5.3 La formation des expatriés

La formation est très importante pour maximiser les chances de succès de l'expatrié à l'étranger, en particulier lorsque le pays de destination est considéré très différent culturellement (Dowling *et al*, 2008).

Pokharel (2016) identifie trois types de formation que les expatriés devraient recevoir avant d'être affectés à un poste international :

- a) une formation linguistique, idéalement sur les bases de la langue parlée dans le pays de destination,
- b) une formation liée à l'emploi, qui comporte la formation aux responsabilités et tâches que l'expatrié devrait assumer pendant la durée de son affectation. Cela amène à savoir ce que l'entreprise attend de l'expatrié et la manière avec laquelle il devra remplir ses fonctions. Il y est également inclus une formation sur la culture de l'organisation dans laquelle l'employé devrait travailler ainsi que sur le type de personnes avec lesquelles il entrera en contact ;
- c) une formation internationale basée sur la culture de l'organisation et la culture prévalant dans le pays concerné. Elle inclut une familiarisation avec les lois en vigueur dans le pays, et l'orientation culturelle. Elle comporte également une formation sur les services disponibles pour la famille de l'expatrié et pour l'employé, c'est-à-dire les installations des

écoles pour le travail du conjoint, les moyens de transport et d'autres aspects du même genre.

1.5.4 La gestion du retour d'expatriation

Toute expatriation quelle que soit sa durée suppose un retour à la maison mère ou dans la filiale d'origine. Les travaux sur le sujet ont démontré qu'une fois la mission accomplie, certaines insatisfactions apparaissent chez les expatriés (Bolino, 2007). Ces insatisfactions amènent les expatriés à ressentir des sentiments de résignation, de perte de motivation et de non reconnaissance de l'expérience acquise à l'étranger (Barmeyer et Davoine, 2012). Une étude de Mondissimo (2012) affirme ainsi que 62% des expatriés se sentent abandonnés par leur entreprise et qu'environ 50% démissionnent quelques années seulement après leur retour d'expatriation (Altman et Baruch, 2002).

Parmi les raisons qui amènent les insatisfactions des expatriés il y a le choc culturel du retour (Frunham et Bochner, 1986) qui nécessite une nouvelle adaptation et un réajustement à la culture d'origine (Lee et Liu, 2007). Les expatriés de retour peuvent également avoir une vision différente de leur environnement, car souvent, ils s'attendent à retrouver les choses comme ils les ont laissés (Shaffer *et al.*, 1999). Des études suggèrent que ces problèmes proviennent d'un manque de synchronisation entre les entreprises et leurs expatriés de retour concernant les attentes des deux parties (Starr, 2009), car l'organisation mère a évolué en leur absence et ne leur fait plus de place à leur retour.

1.6 Les coûts et le retour sur investissement de la gestion par expatriation

Les coûts de la gestion des expatriés constituent un défi majeur pour les entreprises (Collings *et al.*, 2007). Il est estimé que le coût associé à la mission internationale d'un expatrié est compris entre trois et cinq fois le salaire d'un employé local (Selmer, 2001).

Le besoin de réduire ces coûts est un casse-tête quotidien auquel doivent faire face les organisations (Welch *et al.*, 2009). Le rapport de KPMG souligne que 38% des multinationales participant à leur enquête pensent que leurs expatriés sont surpayés et cherchent à réduire les coûts liés à l'expatriation. Une autre enquête de PriceWaterhouseCoopers (2005) montre que la réduction des coûts des missions d'expatriation est considérée par les entreprises comme un problème prioritaire (important ou très important) dans le développement de pratiques de missions internationales. Ce sujet est une préoccupation d'autant plus grande que les coûts relatifs à l'expatriation augmentent lorsque l'expatriation se solde par un échec (Thomas et Lazarova, 2006).

Ces coûts sont augmentés lors de l'échec de l'expatriation, qui engendrent de nouveaux coûts directs (par exemple, les salaires, les frais de formation, frais de déplacement et de réinstallation) et indirects (litiges avec des organisations de pays d'accueil et la perte de parts de marché) (Dowling et Welch, 2004). Ainsi, l'atteinte à la réputation sur les principaux marchés étrangers stratégiques ou des régions pourrait être préjudiciable aux perspectives de développement des affaires internationales dans certaines régions (Schuler *et al.*, 2002).

Le modèle dit de retour sur investissement (ROI) a été introduit par McNulty et Tharenu (2004) et aide les gestionnaires à évaluer la rentabilité des missions des expatriés en faisant le lien entre le rendement des expatriés et les coûts liés à l'objectif de la mission. Cette approche part du principe que si les objectifs de mission des expatriés sont clairement définis au préalable par la multinationale, la performance des expatriés est plus facile à déterminer.

Cette approche propose également qu'en examinant l'effet de l'ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines utilisées au cours de la mission, les organisations arriveront à être en mesure de déterminer plus précisément les taux de retour sur les coûts des missions d'expatriation. En considérant les coûts et bénéfices réels des missions d'expatriation, l'analyse de type ROI représente un modèle utile pour les gestionnaires afin de déterminer clairement les coûts liés à l'expatriation et de trouver le moyen de pouvoir les réduire.

1.7 Déterminants de la réussite et de l'échec de l'expatriation

Une expatriation est dite réussie si trois principaux critères de succès sont réunis (Caliguri, 1997) :

- 1) l'achèvement de la mission à l'étranger,
- 2) l'ajustement inter culturel,
- 3) le niveau de performance et l'atteinte des objectifs durant la mission.

L'achèvement de la mission suppose que l'expatrié est resté jusqu'au terme de son mandat à l'étranger et a complété le temps qu'il lui était imparti et n'est pas rentré prématurément (Black et Gregersen, 1991)

Le processus d'ajustement interculturel s'apparente au processus d'adaptation interculturelle qui est décrit comme une courbe en U présentant quatre phases (Gullahorn et Gullahorn, 1963). Dans les premières phases, l'expatrié passe par des hauts et de bas en faisant face au choc culturel dans la plupart du temps mêlé d'un sentiment de frustration. Puis, il parvient à dominer ce sentiment lors de la dernière phase qui est dite de maturité, où il arrive enfin à s'adapter à son environnement et à laisser cette frustration de côté.

Le niveau de performance est évalué selon deux critères : la performance technique et la performance contextuelle. La performance technique est directement en lien avec les objectifs et tâches fixés par l'organisation. La performance contextuelle quant à elle, n'a pas de lien direct avec les objectifs mais peut être exprimée de manière implicite comme la qualité de l'assistance fournie aux collègues locaux ou la preuve d'un comportement exemplaire (Brief et Montowildo, 1986). La performance contextuelle diffère selon la nature du poste occupé dans la hiérarchie, du degré de responsabilité et des objectifs assignés.

Une mission non achevée se traduit par le retour prématuré de l'expatrié avant la fin de sa mission à cause de mauvaises expériences vécues par lui-même ou des membres de sa famille, ou à cause de problèmes qu'il a créé pour son entreprise (Brewster, 1988), ou à cause de performances qui n'ont pas été à la hauteur des attentes de l'organisation (Daniel et Insch, 1998).

Ne pas terminer la mission à l'étranger, même si cela est dû à des facteurs hors du contrôle de l'expatrié comme une réaffectation, est aussi considéré comme un échec de l'expatriation en elle-même (Forster et Johnsen, 1996).

Parmi les raisons qui amènent le retour prématuré il y a la non adaptation due aux obstacles interculturels comme le choc culturel ou le mal du pays (Mendenhall *et al.*, 1987).

Une autre raison correspond aux problèmes dont fait face le conjoint de l'expatrié et sa famille. Ces problèmes impliquent principalement les tensions conjugales, la réduction voire la perte de la vie privée ainsi que l'éducation des enfants, la (Thompson, 1986).

1.8 Mise en évidence des résultats trouvés

Le tableau 1.5 fait la synthèse des études qui se sont penchées sur l'expatriation traditionnelle et résume les différentes critiques qui sont faites aux modèles d'expatriation classique. C'est sur la base de ces limites que les chercheurs et praticiens se sont intéressés à l'identification de formes alternatives d'expatriation, qui pourront réduire les limites énoncées dans le même tableau.

Tableau 1.5 Limites de l'expatriation traditionnelle

Indicateurs de réussite d'une expatriation	Limites de l'expatriation traditionnelle
Adaptation au pays d'accueil (Harrison et Shaffer, 2005)	<ul style="list-style-type: none"> - Difficulté d'adaptation de l'expatrié et de sa famille (Black <i>et al.</i>, 1991) - Une formation culturelle n'est pas toujours fournie par l'organisation (Pokharel, 2016)
Performance et objectifs (Caliguri, 1997)	<ul style="list-style-type: none"> - Coûts élevés pour l'entreprise notamment en allocations et primes (Neuendorff, 1996). - Difficulté à atteindre les objectifs organisationnels car le taux d'échec de l'expatriation traditionnelle est relativement élevé (Forster et Johnsen, 1996).
Satisfaction (Yan <i>et al.</i> , 2002)	<ul style="list-style-type: none"> - Des insatisfactions peuvent être ressenties chez les expatriés traditionnels à la fin de la mission (Bolino, 2007). - La rétention des expatriés traditionnels est difficile (Collings <i>et al.</i>, 2007)
Retour d'expatriation (Saba et Chua, 1999)	<ul style="list-style-type: none"> - Les expatriés sont souvent non valorisés à leur retour (Barmeyer et Davoine, 2012) - Une réadaptation culturelle est souvent nécessaire à l'expatrié (Lee et Liu, 2009)

Ainsi, les limites de l'expatriation traditionnelle relevées dans le tableau 1.5 font prendre conscience aux entreprises de l'ampleur des inconvénients que peut susciter ce type d'expatriation. Bien que les coûts de l'expatriation ainsi que l'adaptation des expatriés soient les principaux enjeux de ce modèle d'expatriation, d'autres facteurs sont susceptibles d'avoir une retombée négative sur l'expatrié et l'entreprise.

Le chapitre suivant mettra en lumière les principaux modèles alternatifs à l'expatriation traditionnelle qui sont appelés à faire face aux limites que nous avons exposées.

CHAPITRE II

LES MODELES ALTERNATIFS A L'EXPATRIATION TRADITIONNELLE

Le chapitre précédent a rapporté ce que dit la littérature sur les différentes motivations qu'ont les multinationales à avoir recours à l'expatriation traditionnelle en fonction de leurs différents objectifs, et a mis en lumière les inconvénients liés à ce mode d'expatriation notamment en matière de coûts et de capacité d'adaptation dans le pays d'affectation. Le chapitre II recense à présent la littérature sur les modèles alternatifs à l'expatriation traditionnelle, leurs caractéristiques ainsi que les raisons qui amènent les entreprises à y recourir.

2.1 La pertinence des alternatives à l'expatriation traditionnelle

Après avoir recensé les limites de l'expatriation traditionnelle, les entreprises ont cherché des moyens qui leur permettront d'affecter leur personnel à l'international sans avoir les inconvénients d'une expatriation classique.

Le premier moyen exploré vise à réduire les coûts de plus en plus importants reliés à l'expatriation traditionnelle. En effet, selon Neuendorf (1996) une des solutions pour réduire les dépenses consiste à supprimer les programmes de compensation spéciaux pour expatriés et / ou à externaliser l'administration des prestations d'expatriation.

Le deuxième moyen vise à réduire le risque d'échec de l'expatriation en offrant des modèles d'expatriation qui répondent mieux aux besoins des salariés.

Les attitudes changeantes à l'égard des carrières encouragent en effet l'utilisation de modèles d'expatriation différents de l'expatriation traditionnelle (Collings et Isichei, 2018).

Cinq modèles d'expatriation sont de plus en plus utilisés par les entreprises : les missions courtes, la flexpatriation, le commuting, la mobilité alternée et la mobilité virtuelle (Collings *et al.*, 2007).

Le tableau 2.1 illustre les modèles alternatifs à l'expatriation traditionnelle tout en synthétisant leurs caractéristiques respectives :

Tableau 2.1 Les cinq nouveaux modèles d'expatriation.

Modèle d'expatriation	Caractéristiques
Missions courtes	<ul style="list-style-type: none"> -Plus longues qu'un voyage d'affaire et d'une durée inférieure à 1 an -Généralement la famille ne suit pas l'expatrié -Peut s'avérer problématique pour lier des liens avec les locaux sur la durée - Administrativement délicat pour une durée de plus de 6 mois (permis d'étude, taxation etc.) -Simplicité, faible coût et grande flexibilité.
Flexpatriation	<ul style="list-style-type: none"> -Ensemble de plusieurs voyages d'affaire sans s'installer à l'étranger -Aide au développement des compétences globales -Aide à la compréhension globale des activités de l'entreprise -Les fléxpatriés ont moins de choix en termes d'acceptation d'un travail international -Le développement d'une capacité d'autogestion et de proactivité sur les aspects professionnels et personnels.
Commuting	<ul style="list-style-type: none"> -Affectation sur une base hebdomadaire ou bi-hebdomadaire en laissant la famille dans le pays d'origine -Moindre coût pour l'entreprise en assumant les frais d'une personne et non d'une famille entière -Doit rester sur le court terme sinon les coûts de déplacement se feront ressentir
Mobilité alternée	<ul style="list-style-type: none"> -Des périodes de travail à l'étranger suivies de période de repos dans le pays d'origine (comme dans l'industrie pétrolière) -La famille ne suit pas l'expatrié -Complexe en termes de rémunération de sécurité sociale et de fiscalité.
Mobilité virtuelle	<ul style="list-style-type: none"> - Les membres travaillent dans différents pays et coordonnent leur travail grâce aux technologies de l'information - Les personnes ne sont pas transférées à l'international mais gèrent leur équipe à partir de leur pays d'origine - Permet d'utiliser les meilleurs talents, quelle que soit leur localisation

Les travaux de Collings *et al.* (2007) ont prévu une régression de la fréquence du recours à l'expatriation traditionnelle et une augmentation du recours à ses modèles alternatifs par les entreprises qui entreprennent une démarche internationale. Les mêmes travaux suggèrent également que ces changements se feront de manière rapide au courant des prochaines années.

Harrison (2017) s'appuie sur les prévisions faites par Collings *et al.* (2007) pour comparer les ratios du recours à différents modèles d'expatriation en 2008 et en 2017.

La figure 2.1 montre l'évolution des modèles alternatifs à l'expatriation traditionnelle ainsi que la régression du taux de recours aux expatriations classiques :

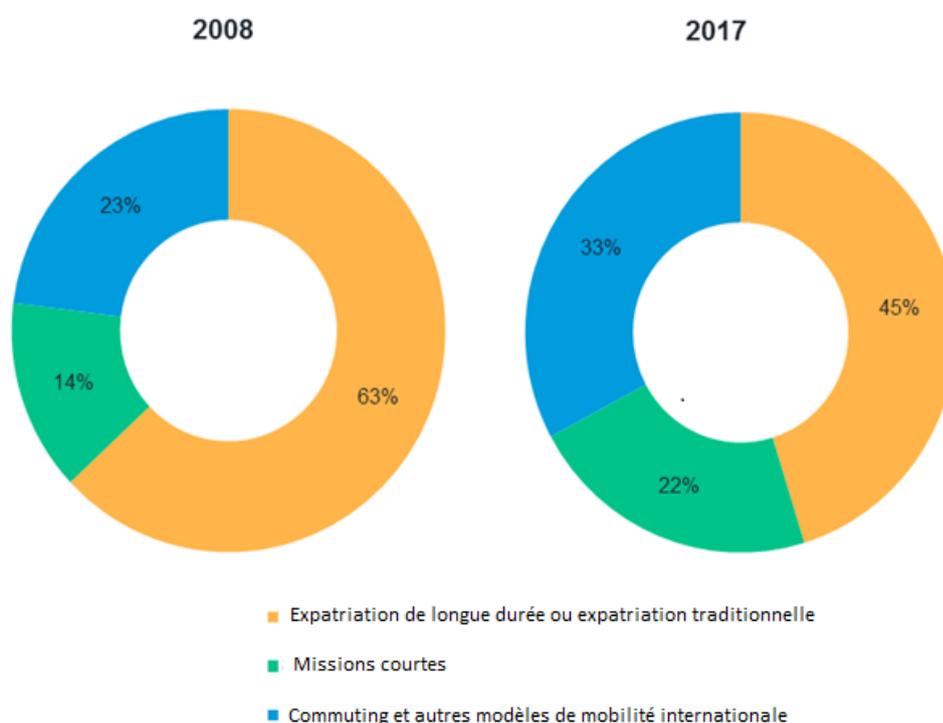


Figure 2.1 Le changement des proportions des modèles d'expatriation entre 2008 et 2017 (Harrison, 2017)

2.2 Les modèles alternatifs à l'expatriation traditionnelle

2.2.1 Les missions courtes

Une mission courte est définie comme une affectation plus longue qu'un voyage d'affaires, mais d'une durée inférieure à une année (Collings *et al.*, 2007). Il s'agit d'un transfert interne temporaire dans une filiale à l'étranger d'une durée d'un à douze mois. En général, la famille ne suit pas la personne en mission. Le salarié reste rattaché à son organisation d'origine, en particulier en ce qui concerne sa rémunération et sa protection sociale.

Les missions courtes sont considérées comme l'alternative la plus populaire à l'expatriation traditionnelle (Collings et Isichei, 2018). Elles sont considérées comme un facteur central de création de capital social en réunissant des personnes de différentes provenances au sein d'une entreprise et de ses filiales. Ces personnes travaillent souvent sur des projets spécifiques, en interagissant non seulement avec les locaux mais aussi entre eux. Les missions courtes sont également plus couramment utilisées pour les employés des filiales que pour les employés du siège (Crowley-Henry et Heaslip, 2014), et sont aussi recommandées pour les plus jeunes employés ayant un manque d'expérience en tant qu'expatriés. Ce mode d'expatriation réduit en effet les obstacles relatifs au suivi du conjoint et de la famille.

Pour résumer, comme avantages des missions courtes, Tahvanainen *et al.* (2005) citent la simplicité, le coût et une plus grande flexibilité.

2.2.2 La flexpatriation

La flexpatriation se distingue des autres formes de mobilité internationale dans la mesure où les flexpatriés effectuent fréquemment des voyages d'affaires mais ne s'installent pas à l'étranger (Mayerhofer *et al.*, 2004). Ces voyages sont d'une durée de 1 à 3 mois dans différentes destinations à l'étranger sans la famille (Pate et Scullion, 2018). La flexpatriation vise à faciliter à la fois le développement de compétences internationales et aussi une compréhension globale des activités de

l'entreprise. Elle est considérée comme plus efficace qu'une affectation de long terme dans un seul lieu car les flexpatriés arrivent à avoir une vision moins restreinte de par leurs nombreux voyages d'affaire, contrairement aux expatriés traditionnels qui demeurent sur le même lieu à l'étranger. Les flexpatriés peuvent donc avoir une vision plus globale sur les activités de l'entreprise surtout si celle-ci dispose de plusieurs filiales à l'étranger.

2.2.3 Le commuting

Le *commuting* ou mobilité pendulaire consiste à affecter une personne à l'international, sur une base hebdomadaire ou bihebdomadaire, tout en laissant sa famille dans le pays d'origine. (Mayerhofer *et al.*, 2012). En Europe par exemple, où les distances entre les pays ne sont pas très importantes et où les moyens de transport sont abondants, le commuting est très répandu. Ce type de mobilité internationale permet à la personne en mobilité de rentrer de manière fréquente chez elle retrouver sa famille. Le commuting est de plus en plus utilisé et devient de plus en plus populaire (Deloitte, 2013). Il a connu une croissance de 42% en sept ans (KPMG, 2015). La mobilité pendulaire présente deux avantages principaux : un moindre coût pour l'entreprise qui n'a pas à expatrier une famille, et n'assume que les frais de déplacement d'une personne, et une moindre perturbation pour le conjoint et les enfants qui continuent à vivre leur vie habituelle. Toutefois, ces avantages peuvent disparaître si le nombre de voyages se multiplie et dure longtemps. Des coûts importants seront engendrés et les personnes qui voyageant beaucoup ne s'adapteront pas vraiment au pays d'accueil contrairement à un expatrié classique.

2.2.4 Les mobilités alternées

Ce type d'affectation est commun dans l'industrie pétrolière, en particulier le travail sur les plateformes pétrolières. Par rapport au commuting, les salariés

alternent de longues périodes de travail dans le pays d'affectation et des périodes de repos dans le pays d'origine souvent de même durée (Wolch et Worm, 2006). Dans ce type particulier de mobilité internationale, la famille ne suit pas le salarié. Ce modèle d'affectation est en croissance et une étude de Deloitte (2013) a révélé que 65% des multinationales approchées prévoient une augmentation de son personnel en mobilité alterné pour les cinq prochaines années.

2.2.5 La mobilité internationale virtuelle

Ce modèle de mobilité est apparu à la fin des années 1990. Il est composé d'équipes virtuelles. Dans ces équipes, les membres travaillent dans différents pays et coordonnent leur travail grâce notamment aux technologies de l'information. Les personnes ne sont pas transférées à l'international mais gèrent leur équipe à partir de leur pays d'origine. Cette expatriation virtuelle permet d'utiliser les meilleurs talents, quelle que soit leur localisation (Maznevski *et al.*, 2006).

La mobilité internationale virtuelle a un fort potentiel de croissance et pourrait prendre le pas sur l'expatriation traditionnelle étant donné le recours aux outils technologiques qui ne cesse de croître (Scullion et Collings, 2006).

2.3 Pratiques RH et modèles d'expatriation alternatifs

L'implication du département des ressources humaines semble moindre pour les autres modèles de mobilité internationale que pour l'expatriation traditionnelle. L'intervention du département RH est moindre pour les modèles alternatifs d'expatriation car il n'y a pas un réel besoin de suivi comme pour les expatriés traditionnels (Pate et Scullion, 2018; Collings et Isichei, 2018).

Pour les flexpatriés notamment, cette faible implication du département RH peut conduire à un risque d'échec plus élevé, car les salariés ne sont pas aussi bien préparés par les RH et reçoivent rarement une formation interculturelle en guise de préparation.

Il semble donc y avoir une absence de politiques officielles en matière de RH sur les formes alternatives d'expatriation : on note peu d'interactions avec les gestionnaires RH et un contrat de travail vaguement défini qui semble être fondé sur la confiance avec des promesses plus implicites qu'explicites (Pate et Scullion, 2018).

Il y a néanmoins un contrat psychologique entre les responsables RH de l'entreprise et de ses expatriés. Malheureusement, les accords non écrits entendus entre l'employeur et l'employé peuvent ne pas être respectés par l'une des deux parties en l'absence de contrat formel. Les lettres de missions, qui sont des pratiques courantes, ne mentionnent pas l'ensemble des obligations entre l'organisation et l'expatrié.

Suutari *et al.* (2013) rapportent que la sélection des expatriés dans les modèles alternatifs d'expatriation se fait généralement sur les mêmes critères qu'une expatriation classique. Les critères de sélection sont : les compétences techniques, les compétences non techniques et les circonstances d'ordre privé. Néanmoins, il n'est pas rare que la sélection de ce type d'expatriés se fasse uniquement grâce aux recommandations (Suutari *et al.*, 2013).

Concernant la rémunération, plusieurs auteurs (Pate et Scullion, 2018 ; Collings et Isichei, 2018) s'accordent sur le fait que les expatriés en missions courtes, en flexpatriation, en commuting et en missions alternées sont rémunérés sur la base d'employés basés au pays d'origine. Ils ne reçoivent que rarement des allocations ou des primes importantes pour leur temps passé à l'étranger.

Le salaire et les conditions de travail sont également très comparables aux employés de la maison mère. Néanmoins, la rémunération reste un peu plus complexe pour les travailleurs en missions alternées (Cerdin, 2008), car la comptabilisation des jours de travail et des congés payés se fait selon un système propre comme dans le domaine pétrolier (Pierre, 2004).

La formation des expatriés des modèles alternatifs est basée principalement sur la nature de l'emploi et la mission à l'étranger, ainsi que sur une induction de l'entreprise basée à l'étranger. Le département RH ainsi que l'unité ou la filiale à l'étranger assurent conjointement cette formation (Suutari *et al.*, 2013). Par contre, étant donné le temps relativement court des modèles alternatifs d'expatriation, les expatriés ne reçoivent pas une formation culturelle intense (Collings et Isichei, 2018).

Après avoir mis en lumière ce qui est rapporté dans la littérature sur les différentes pratiques RH pour les modèles alternatifs à l'expatriation traditionnelle, il est intéressant de comparer ces mêmes pratiques avec celles de l'expatriation traditionnelle.

Le tableau 2.2 montre la différence entre les différentes pratiques RH selon les caractéristiques de l'expatriation traditionnelle d'une part et ses modèles alternatifs d'une autre part :

Tableau 2.2 La différence entre les pratiques RH de l'expatriation traditionnelle et des modèles alternatifs de l'expatriation traditionnelle.

Pratiques RH	Expatriation traditionnelle	Modèles alternatifs d'expatriation
Pratiques de sélection	-Compétences techniques -Compétences non techniques -Circonstances d'ordre privé	Pas de différence
Pratiques de rémunération	-Salaire du pays d'origine ou du pays assigné + primes et allocations -Salaire variant selon la distance du domicile -Salaire forfaitaire	-La rémunération se fait souvent sur la base du pays d'origine -Les fortes primes et allocations sont rares

Pratiques de formation	-Formation linguistique -Formation liée à l'emploi -Formation culturelle	-Formation linguistique -Formation liée à l'emploi -La formation culturelle n'est pas nécessaire car le séjour est court
Retour d'expatriation	-Insatisfaction de l'expatrié -Choc culturel -Difficulté de réadaptation	-Le retour d'expatriation se fait généralement bien, notamment à cause de la courte durée de l'expatriation
Rapport avec le département RH	-Le degré de suivi du service RH est élevé. -Des contrats formels avec l'entreprise	-Le degré de suivi du service RH est élevé. -Les contrats psychologiques ont une place importante.

2.4 Connaissances à construire

Le tableau 2.3 présente une liste des principales études réalisées autour des modèles alternatifs à l'expatriation traditionnelle :

Tableau 2.3 Principales études sur les modèles alternatifs à l'expatriation traditionnelle

Auteur(s)	Type de recherche	Principaux résultats
Tahvanainen <i>et al.</i> (2005)	Qualitative	-Simplicité, flexibilité et un meilleur contrôle sur les coûts pour les missions courtes. - Taux de taxation élevé pour les missions courtes. -Difficulté d'obtention de permis de travail pour les missions courtes.
Collings <i>et al.</i> , (2007)	Qualitative	-Importance du recours aux modèles alternatifs à l'expatriation traditionnelle à l'avenir -Une approche standardisée des RH ne peut pas amener à une efficacité des GIRH

		-Le besoin de réduire les expatriations traditionnelles
Meyskens <i>et al.</i> ,(2009)	Qualitative	-Le choix du modèle d'expatriation à adopter dépendra de l'importance qu'accorde l'expatrié à l'équilibre vie privée / vie professionnelle
Mayerhofer <i>et al.</i> , (2010)	Qualitative	- Nécessité d'adapter la stratégie de l'entreprise en fonction du mode de vie (lifestyle) des flexpatriés. -Il existe plusieurs sous-types de flexpatriés selon leur mode de vie (lifestyle) -Nécessité d'incorporer les considérations des flexpatriés dans la planification RH.
Bozkurt et Mohr (2011)	Qualitative	- Les missions courtes et les voyages d'affaire sont les plus propices à la création de liens sociaux entre les expatriés et autres employés.
Suutari <i>et al.</i> , (2013)	Qualitative	-Il n'y a pas de politique RH claire pour les modèles alternatifs à l'expatriation traditionnelle contrairement à l'expatriation classique. -La charge de travail d'un expatrié en mission courte peut être très lourde vu la nécessité de faire un travail conséquent en un temps réduit.
Collings et Isichei, (2018)	Qualitative	-Les modèles alternatifs à l'expatriation traditionnelle sont de plus en plus utilisés. -Les entreprises ont moins recours aux expatriations traditionnelles -Importance de la GTM pour avoir un avantage concurrentiel durable.
Pate et Scullion, (2018)	Qualitative	-Importance des modèles d'expatriation alternatifs en général et de la flexpatriation en particulier à répondre aux enjeux de l'expatriation traditionnelle. -Importance du contrat psychologique pour les flexpatriés et les entreprises.

Les études de Tahvanainen *et al.* (2005) et de Collings *et al.* (2007) ont posé les fondations de la recherche sur les modèles alternatifs d'expatriation. La première s'est plus focalisée sur les missions courtes et la seconde s'est étendue sur l'ensemble des autres modèles.

D'autres études sont venues étoffer les deux précédentes recherches en apportant des caractéristiques plus détaillées sur les modèles alternatifs à l'expatriation traditionnelle. Les études de Suutari *et al.*, 2013 et de Collings et Isichei, 2018 traitent du même sujet et sont assez complémentaires. Les chercheurs ont eu recours à une approche qualitative qui a eu pour but de comprendre comment sont utilisés les modèles alternatifs d'expatriation au sein des entreprises. L'un des principaux résultats de ces études ont été de démontrer qu'il n'y a pas de politique RH proprement définie pour les modèles alternatifs d'expatriation comme il en existe pour l'expatriation traditionnelle, ce qui peut s'avérer dommageable pour l'entreprise et l'expatrié.

D'autres recherches qualitatives se sont également penchées sur le sujet en prenant en compte les préoccupations de l'expatrié.

L'étude de Meyskens *et al.* (2009) a mis en lumière le paradoxe entre le besoin des talents expérimentés dans les entreprises et la difficulté de ces entreprises à attirer, motiver et retenir de tels talents. L'étude démontre l'importance pour l'entreprise de prendre en considération l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée dans la sélection des expatriés car cela aura un impact sur leur performance et leur rétention. L'étude suggère également qu'une approche plus stratégique qui prend en considération les objectifs de l'entreprise mais aussi les besoins personnels de l'expatrié devrait être adoptée pour optimiser le recours aux formes alternatives d'expatriation.

L'étude de Mayerhofer *et al.* (2010) est une recherche qualitative réalisée sur des employés d'une multinationale autrichienne. Elle a également démontré l'importance et l'impact de la prise en considération du mode de vie (lifestyle) des flexpatriés et la nécessité d'incorporer les besoins et préoccupations des expatriés dans la planification RH.

L'étude de Bozkurt et Mohr (2011) a été réalisée grâce à des entrevues en

profondeur avec 72 employés de trois leaders mondiaux en télécommunications. Elle a démontré que les missions courtes et les voyages d'affaire sont les plus propices à la création de liens sociaux car ils sont exposés à une plus large population d'employés.

Enfin, l'étude de Pate et Scullion (2018) détaille les pratiques RH qui sont utilisées dans le cadre de la flexpatriation, ainsi que l'importance et la place du contrat psychologique dans la gestion de ce modèle alternatif à l'expatriation traditionnelle.

Au final, les études réalisées sur les modèles alternatifs à l'expatriation traditionnelle ne donnent pas suffisamment d'informations sur les retombées qu'auraient ces modes d'expatriation sur l'entreprise, que ce soit en termes de coûts ou d'objectifs.

Le manque d'études à ce sujet nous amène à vouloir explorer plus en profondeur la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs en ayant recours aux modèles alternatifs. Nous ne pouvons pas déterminer par exemple, après la revue de littérature, si les modèles alternatifs à l'expatriation traditionnelle peuvent réellement être une alternative à tous les cas de mobilité internationale. Nous ne pouvons pas non plus déterminer avec pertinence si une entreprise peut systématiquement remplacer une expatriation traditionnelle par un des modèles alternatifs, quels que soient les objectifs de la mobilité internationale et quel que soit la nature et le domaine d'activité de l'entreprise. Ce mémoire vise à mieux comprendre ce qu'il en est concrètement en entreprise et dans des secteurs d'activité différents.

CHAPITRE III

METHODOLOGIE

L'expatriation traditionnelle ainsi que les pratiques RH qui y sont associées comme la sélection des expatriés, leur rémunération ou la gestion de leur retour ont fait l'objet de nombreuses recherches. Cependant, les modèles alternatifs à l'expatriation traditionnelle ont suscité moins d'attention de la part des chercheurs. En fonction des objectifs du mémoire et de la problématique posée, une approche exploratoire de type qualitative nous paraît la plus adéquate pour répondre à notre objectif de recherche.

3.1 Étude exploratoire de type qualitative

Afin de justifier le choix de recourir à une étude exploratoire pour notre recherche, nous avons retenu deux définitions. Elles ont pour but de clarifier l'importance d'une approche exploratoire en fonction de nos objectifs de recherche.

La première définition de Groulx (1991) caractérise ainsi la recherche exploratoire :

La recherche exploratoire vise à faire ressortir ou à explorer les divers enjeux que font apparaître les situations nouvelles ou les problématiques inédites et les changements ou les transformations qui touchent les individus et les groupes. Elle est souvent justifiée pour approfondir la complexité d'une situation ou d'un processus ou découvrir l'émergence d'une réalité sociale nouvelle (p. 33).

Les enjeux et les situations nouvelles s'accordent parfaitement avec les nouvelles formes d'expatriation que nous avons recensées lors de la revue de littérature. Les

modèles alternatifs à l'expatriation traditionnelle sont apparus au courant des quinze dernières années et les entreprises recourent de plus en plus à leur utilisation. Nous assistons donc à la même émergence rapportée par Groulx dans sa définition d'une recherche exploratoire.

La seconde définition que nous avons retenue complète la précédente et définit ainsi le but de la recherche exploratoire :

La recherche exploratoire peut viser à clarifier un problème qui a été plus ou moins défini. Elle peut aussi aider à déterminer le devis de recherche adéquat, avant de mener une étude de plus grande envergure. La recherche exploratoire viserait alors à combler un vide, pour reprendre les termes de Van der Maren (1995). Elle peut être aussi un préalable à des recherches qui, pour se déployer, s'appuient sur un minimum de connaissances (Trudel *et al.*, 2007 ; p.39).

Comparativement à l'expatriation traditionnelle, les modèles alternatifs d'expatriation ont suscité moins d'intérêt de la part des chercheurs. Le manque de littérature scientifique sur le sujet nous pousse à adopter une recherche exploratoire qui nous semble plus adéquate afin d'étoffer les connaissances acquises jusqu'ici.

La recherche qualitative quant à elle, a pour objectif de bien assimiler une situation en profondeur et non d'affirmer ou de prédire un phénomène, comme c'est le cas pour la recherche quantitative. Miles et Huberman (1994) rapportent que dans la recherche qualitative :

Le chercheur essaye de saisir des données relatives aux perceptions des acteurs locaux, « de l'intérieur » par un processus d'attention profonde, de compréhension empathique et de suspension ou de mise entre parenthèses de ses préoccupations quant aux domaines étudiés (p.6)

Une recherche qualitative nécessite donc d'étudier le phénomène du point de vue des personnes que le chercheur interroge ou observe afin d'avoir une perception plus réelle et une meilleure compréhension du sujet étudié.

L'objectif de notre recherche étant de capter et de mieux comprendre l'utilité du recours aux modèles alternatifs à l'expatriation traditionnelle pour les entreprises ainsi que les objectifs à justifier leurs recours, la méthode qualitative est la plus appropriée pour notre recherche.

La recherche qualitative a également l'avantage d'avoir une méthodologie plus souple (Deslauriers, 1991), ce qui nous permettra d'adapter notre approche en profondeur selon nos objectifs de recherche.

Nous avons relevé que l'ensemble des recherches qui ont eu pour thème les modèles alternatifs à l'expatriation ont eu une approche exploratoire de type qualitative. Les chercheurs ont pour la plupart eu recours à des entrevues en profondeur auprès de professionnels de la mobilité internationale (employés et gestionnaires) afin de mieux répondre aux objectifs de leur recherche.

3.2 Les entretiens semi-dirigés

L'entretien individuel ou entrevue individuelle est l'une des techniques les plus fréquemment utilisées pour la collecte de données qualitatives. L'entretien est une discussion formelle entre une personne qui mène l'entrevue et une personne choisie spécifiquement pour cette discussion (Blanchet, 1995).

On distingue trois types d'entretiens : les entretiens ouverts, semi-dirigés et dirigés. Les distinctions tiennent à la plus ou moins grande souplesse dans la nature et l'ordre des questions posées, à la liberté laissée à celui qui pose les questions et à aux objectifs de la recherche effectuée (Guittet, 2003).

Au vu des objectifs de notre recherche qui sont de mieux comprendre la pertinence du recours aux modèles alternatifs à l'expatriation traditionnelle nous avons décidé d'effectuer des entretiens semi-dirigés. La nécessité de recourir à ce type d'entretien est rapportée par Altinay et Paraskevas (2010) comme étant :

L'entrevue semi-dirigée est généralement privilégiée pour la recherche de nouvelles idées et le développement des réflexions, l'identification des tendances générales et la compréhension des relations qui existent entre deux variables (p.113).

L'entrevue semi-dirigée est également considérée comme étant :

... particulièrement pertinente lorsqu'on veut analyser le sens que les acteurs donnent à leurs pratiques, aux événements dont ils ont pu être les témoins actifs; lorsque l'on veut mettre en évidence les systèmes de valeurs et les repères normatifs à partir desquels ils s'orientent et se déterminent. (Blanchet et Gotman, 2007, p. 24).

Il est donc nécessaire de recourir à ce type d'entretien car il nous permettra de bien comprendre les pratiques de chaque entreprise pour les différents modèles d'expatriation auxquels elles ont recours. Il est également important de recourir à des questions ouvertes et non fermées afin de bien permettre à la personne choisie de s'exprimer librement sur la question proposée.

3.3 Guide d'entrevue

Un guide d'entrevue a été conçu de manière à répondre à la problématique et aux questions de recherches préalablement définies (*voir Annexe A*).

Le guide a été réalisé en entonnoir, du thème le plus général au plus précis. Il a été structuré autour de quatre thèmes dont chacun contient un groupement de questions. L'objectif final est d'avoir assez de données primaires afin de répondre à notre problématique de recherche.

Le premier thème est appelé à mieux nous faire comprendre pourquoi une entreprise a recours à l'expatriation de manière générale, ainsi que les pratiques RH utilisées lors de la sélection et pré affectation des expatriés. Cela nous aidera à comprendre la vision de l'entreprise envers l'expatriation ainsi que sa manière de l'aborder.

Les second et troisième thèmes abordent respectivement l'expatriation traditionnelle et ses modèles alternatifs. Nous voulons à travers les questions de

ces deux thèmes, saisir la distinction entre les différents types d'expatriation et en comprendre les nuances grâce aux données recueillies. Les objectifs à atteindre, les pratiques RH associées ainsi que les limites de chaque modèle d'expatriation sont les principales informations à récolter pour les deuxième et troisième thèmes. Cela nous permettra de bien analyser les caractéristiques des différents modèles d'expatriation et de nous donner des outils solides de comparaison pour répondre à nos objectifs de recherche.

Le quatrième et dernier thème du guide d'entrevue tend quant à lui à faire la comparaison entre les modèles alternatifs d'expatriation et l'expatriation classique du point de vue de l'entreprise, et ce, en identifiant quel serait le meilleur modèle d'expatriation selon chaque entreprise.

3.4 La sélection des participants

Afin de pouvoir recueillir les données nécessaires à la réalisation de notre recherche, nous devons sélectionner des personnes à qui administrer le guide d'entrevue afin de réaliser les entretiens semi-dirigés.

Pour la sélection de notre échantillon, nous nous sommes intéressés aux professionnels de la gestion de la mobilité internationale au sein de leurs entreprises respectives, dans des secteurs d'activité variés.

Nous avons identifié des critères précis d'échantillonnage afin de rendre la recherche plus pertinente pour les personnes à interroger ainsi que pour l'entreprise dans laquelle ils évoluent.

Ces critères d'échantillonnage sont résumés dans les points suivants :

- L'entreprise doit avoir une dimension internationale et disposer d'un personnel expatrié.
- L'entreprise doit avoir recours à l'expatriation traditionnelle ainsi qu'à au moins un des modèles alternatifs d'expatriation.

- L'entreprise doit avoir déjà commencé le recours à l'expatriation classique depuis un minimum de 3 ans afin de pouvoir disposer d'informations sur le retour d'expatriation.
- La personne à interroger doit faire partie du département RH et avoir régulièrement à gérer les expatriés de l'entreprise.

La participation à une table ronde nommée «Montreal Roundtable Mobility» dont le concept consiste à discuter d'un enjeu particulier de l'expatriation à chaque réunion, nous a permis d'entrer en contact avec des gestionnaires de la mobilité internationale de plusieurs entreprises.

Nous avons approché ces personnes en leur exposant la nature de notre recherche avec un courriel de demande de participation qui explique notre problématique ainsi que les questions de recherche. Nous avons également compté sur l'effet boule de neige pour atteindre le nombre suffisant de participants selon les critères de sélection préalablement définis.

Afin d'avoir une vision globale de la situation et des données variées et pertinentes pour notre recherche, nous avons sélectionné les participants en fonction d'entreprises dont les secteurs d'activité sont hétérogènes. Cinq participants sont établis au Québec et un en Ontario

Le tableau 3.1 dresse le profil des participants tout en préservant leur anonymat :

Tableau 3.1 Portrait des participants aux entretiens semi-dirigés

Participant	Poste occupé	Secteur d'activité
Camille	Directeur/trice mobilité globale	Investissements institutionnels
Claude	Directeur/trice mobilité globale	Technologie de simulation
Dany	Directeur/trice mobilité internationale	Investissements immobiliers
Alex	Gestionnaire mobilité internationale	Industrie laitière
Eden	Gestionnaire mobilité internationale	Génie conseil
Kim	Chef de service régional opérations mobilité internationale	Services-conseils en technologies de l'information

Nous avons accordé un prénom fictif à chaque participant et ce en accord avec les considérations éthiques conclues avec le comité éthique de l'UQAM. Nous ne mentionnons ni le sexe du participant ni le nom de son entreprise. Nous avons indiqué le secteur d'activité de chaque société afin de mieux cerner les pratiques spécifiques à chaque secteur.

En fonction des objectifs de recherche et de la variété des entreprises des participants approchées, nous considérons que les six entretiens réalisés sont suffisants afin de réunir un nombre adéquat de données pour nous permettre de répondre aux questions de recherche. Il a été délicat de parvenir à un total de six participants en raison de la pandémie du COVID-19. Les professionnels de la mobilité internationale se sont retrouvés très vite débordés à cause des fermetures des frontières instaurées par différents pays dans le monde, ce qui a engendré une grande inquiétude quant aux différents expatriés de leurs entreprises respectives. Leurs efforts se sont concentrés sur la gestion de ce contexte particulier.

Les entretiens semi-dirigés ont été réalisés pour la plupart sur le lieu de travail des participants, avec le recours à un enregistrement audio pour ceux qui l'ont accepté uniquement : 4 enregistrements audio et 2 prises de notes. Par contre, avec les mesures de confinement prises par le Gouvernement du Québec concernant l'ampleur de la pandémie du COVID-19, certaines rencontres ont été annulées. Une demande de modification du protocole de collecte de données a été approuvée par le comité éthique de l'UQAM afin de pouvoir continuer la collecte de données à distance. Les entrevues ultérieures aux directives gouvernementales de confinement ont été réalisées grâce à des moyens technologiques substitués qui ne nécessitent pas un déplacement ou une rencontre physique.

3.5 Considérations éthiques

Après avoir obtenu le certificat d'approbation éthique du Comité Éthique de l'UQAM (CERPE), un formulaire de consentement validé par le Comité a été transmis aux participants après avoir obtenu leur accord de participer à la recherche. Toutes les entrevues ont été réalisées après la signature du formulaire par les participants (*voir Annexe B*).

Le formulaire de consentement inclut toutes les dispositions que nous avons prises afin de garantir l'anonymat des participants et de respecter les consignes éthiques de l'UQAM. Les participants ont également été libres d'abandonner leur contribution à tout moment et aucun risque majeur lié à la participation n'a été relevé.

Nous avons enfin inclus une clause de consentement concernant l'enregistrement audio des entrevues.

Il a été convenu qu'aucun nom de participant ou d'entreprise ne serait mentionné. Pour cela, un codage a été effectué de manière à garantir l'anonymat des répondants et de leur employeur. Nous n'avons mentionné que le domaine d'activité de l'entreprise afin de bien illustrer les caractéristiques des différents modèles d'expatriation pour chaque secteur retenu. Nous avons également accordé des noms fictifs aux répondants afin de rapporter leurs propos sans faire mention de leur origine ethnique, langue, sexe et culture.

Après avoir achevé le guide d'entrevue et fixé les entretiens avec les participants, nous avons entrepris la récolte des données. Nous avons d'abord rencontré une partie des participants sur le lieu de travail, puis avec les mesures prises par le gouvernement pour lutter contre la propagation du COVID-19, nous avons effectué le reste des entrevues par téléphone.

Nous avons ensuite retranscrit nos entrevues de manière à pouvoir en analyser les données dans le but de répondre à nos objectifs de recherche. Tous les enregistrements récoltés sont entreposés sur le service OneDrive de l'UQAM et

seront immédiatement détruits après la retranscription des entrevues.

CHAPITRE IV

ANALYSE DES DONNEES ET RESULTATS

Après avoir défini la méthodologie à suivre et effectué les entrevues en profondeur nécessaires pour répondre à notre question de recherche, nous avons analysé les données récoltées. Nous avons adopté une approche qualitative d'analyse de contenu qui nous a semblé la plus adaptée afin d'exploiter au mieux les données brutes collectées.

4.1 Analyse de contenu

Il existe différentes méthodes d'analyse de données qualitatives et le choix d'en adopter une dépend de la nature de l'étude et des questions de recherche posées.

Hatch (2002) rapporte que les méthodes d'analyse des données qualitatives sont divisées en deux grandes parties : les méthodes spécialisées et les méthodes non spécialisées.

Les méthodes spécialisées sont des méthodes d'analyse qui ont tendance à être associées à une position philosophique spécifique. Savin-Baden et Howell Major (2013) rapportent que ces méthodes nécessitent généralement un niveau élevé de compétence de la part de l'analyste et parfois, des conseils d'experts. Parmi les méthodes dites structurées, nous trouvons la méthode d'induction analytique et la méthode d'analyse phénoménologique.

Les méthodes non spécialisées tendent à organiser les données de manière à permettre aux chercheurs d'identifier des thèmes et de développer des explications, dans le but de faire des interprétations ou de générer des théories (Savin-Baden et Howell Major, 2013). Parmi ces méthodes, nous trouvons la méthode de comparaison constante et la méthode d'analyse de contenu.

Trudel et Gilbert (1999) rapportent qu'il n'y a pas une approche meilleure que les autres, mais qu'il y a seulement des méthodes qui sont plus appropriées que d'autres compte tenu du contexte dans lequel le chercheur travaille. En raison de la nature de notre étude, des données récoltées grâce aux entrevues semi dirigées et des questions de recherche, nous allons adopter l'approche de l'analyse de contenu.

L'analyse de contenu aide à décrire et à déchiffrer tout passage de signification d'un émetteur à un récepteur (Bardin, 1989), elle est donc un mode de traitement de l'information.

Elle regroupe un ensemble de techniques descriptives, objectives, et systématiques servant à l'exploitation de documents (Unrug, 1974). Ces techniques aident à trouver la signification et à amener une compréhension plus claire des documents analysés.

Dans le cas de notre recherche, nous prenons la définition de Bardin (1977) de l'analyse de contenu, qui la définit comme étant la méthode qui cherche à rendre compte de ce qu'ont dit les participants aux entrevues de la façon la plus objective et la plus fiable possible.

La procédure implique la transformation d'un discours oral en texte, puis la construction d'un instrument d'analyse pour étudier la signification des propos et discours. Par la suite, on utilise l'instrument d'analyse et on décode ce qui a été dit. Pour terminer, l'analyse doit nous amener à saisir le sens du discours, le but final étant de dégager un sens. Cette structuration des informations nous permettra ensuite de démontrer comment les données analysées répondent à la question de recherche (Deslauners et Kerisit, 1997).

Le contenu à analyser est à la fois explicite et implicite. Le contenu explicite désigne le matériel brut, c'est-à-dire les propos dits tels quels par le participant. Le chercheur tend dans ce cas à simplement à donner un sens aux propos explicites du participant en analysant juste la phrase comme elle est formulée. Le contenu implicite quant à lui concerne la révélation d'un autre message caché ou sous-entendu (Bardin, 1989), ainsi que les éléments symboliques contenus dans les

propos du participant au-delà de ce qui est ouvertement exprimé. Le chercheur essaie de comprendre de manière plus approfondie ce qui a été dit en essayant de contextualiser le contenu afin d'en saisir une compréhension plus globale. Selon Deslauriers (1987), il est important d'analyser en premier lieu le contenu explicite et ensuite essayer de faire de même pour le contenu implicite.

Nous avons dans le cadre de notre recherche, retranscrit l'ensemble des entrevues. Cinq des six entrevues ont été retranscrites de l'audio à l'écrit, la dernière entrevue quant à elle s'est faite sans enregistrement audio, la transcription est donc un ensemble de notes prises pendant la rencontre.

Le tableau 4.1 fait l'état des transcriptions des entrevues.

Tableau 4.1 Caractéristiques des entrevues retranscrites

Participant	Nombre de pages	Nombre de mots
Dany	5	3077
Claude	6	3609
Alex	5	2713
Eden	4	2007
Kim	5	3098
TOTAL	25	14505

4.1.1 Procédure de l'analyse de contenu

L'analyse de contenu se fait en trois étapes : la retranscription des données, l'organisation et le traitement de ces données et enfin leur interprétation et la vérification des conclusions.

4.1.2 Retranscription des données

Cette opération consiste à rassembler les informations recueillies en les mettant sous forme de texte appelé « verbatim ». Le verbatim représente les données brutes de l'étude et la retranscription vise à organiser le matériel d'enquête sous un format directement accessible à l'analyse au lieu d'avoir à traiter directement des enregistrements audio ou vidéo (Auerbach et Silverstein, 2003).

Les données, une fois analysées, aident à documenter, à décrire et à évaluer en détail une situation. Elles servent également à expliquer les causes, à prédire les comportements et les facteurs de succès et d'échecs d'une situation (Andreani et Conchon, 2005).

Nous avons, dans le cadre de l'analyse des données, eu recours au logiciel d'analyse qualitative Nvivo. Il nous a permis de systématiser le traitement des données de recherche et a favorisé leur exploitation et leur analyse. Pour la phase de transcription de données, nous avons importé les verbatim des six entrevues sur Nvivo en vue de les analyser.

4.1.3 Organisation et traitement des données

L'organisation des données et leur traitement consiste à appliquer, au corpus de données, des traitements qui amèneront à donner un sens précis de manière à répondre aux questions de recherche mais sans dénaturer le contenu initial (Robert et Bouillaguet, 1997). Cette deuxième phase consiste surtout à procéder aux opérations de codage, de décompte ou d'énumération en fonction des consignes préalablement formulées. Cette phase est composée de deux étapes : la catégorisation et le codage.

La catégorisation consiste à établir une grille d'analyse en se basant sur de critères et indicateurs que l'on appelle les catégories d'analyse.

C'est donc l'élaboration de rubriques rassemblant des éléments ayant des caractères similaires tout en classifiant des données dans celles-ci (Bardin, 1977). Le choix des catégories peut se faire de deux manières. D'abord sur la base des informations recueillies et dans ce cas on parle d'une approche ouverte et inductive de généralisation des données obtenues. Ensuite, il peut également être déterminé à l'avance en fonction des objectifs d'étude et dans ce cas on parle d'une démarche de traduction des indicateurs d'étude (Andreani, Conchon, 2005).

Le codage est un processus qui a pour but d'explorer ligne par ligne, les textes d'entrevues ou d'observations (Andreani et Conchon, 2005). Il consiste à décrire, classer et transformer les données qualitatives brutes en fonction de la grille d'analyse.

Dans le cas de notre recherche, nous avons eu recours à un codage ouvert car la grille d'analyse n'était pas définie au départ mais a été élaborée à partir du verbatim et des questions de recherche.

Le codage ouvert permet, grâce aux questions du guide d'entretien ou des thèmes de l'étude, de repérer les sous-ensembles ou les sous-catégories dans le texte en vue de les analyser (Andreani, Conchon, 2005).

Grâce à Nvivo, nous avons catégorisé les données en créant des codes auxquels nous avons rattaché des verbatim pour chaque entrevue.

Nous avons d'abord fait la catégorisation ainsi que le codage selon les thèmes abordés pour la grille d'entrevue. Ensuite, chaque verbatim a été relié au code auquel il correspond sur Nvivo.

Le tableau 4.2 représente un exemple de la grille d'analyse qui a été créée, avec une seule idée par code. Nous avons remplacé le verbatim par une interprétation afin de mieux illustrer l'importance du sujet traité.

Tableau 4.2 Grille d'analyse des données qualitatives

Sujet traité	Sous-catégorie du sujet traité	Interprétation du verbatim
Éléments communs aux formes d'expatriation	Partage de connaissances	Faire connaître les pratiques du siège social car cela ne peut être fait par un employé local
	Besoin d'affaire	Répondre aux objectifs des unités d'affaire ou du siège social que l'entreprise expatrie
Expatriation traditionnelle	Caractéristiques	La durée d'une expatriation traditionnelle est de 2 à 3 ans.
	Avantages	L'entreprise y a eu recours pour des objectifs particuliers comme de faire connaître la culture de l'entreprise aux bureaux internationaux
	Sélection des expatriés	Le recrutement se fait après qu'une unité d'affaire en exprime le besoin
	Rémunération des expatriés	L'employé reste sur la paye canadienne et bénéficie des assurances sociales et emploi.
	Formation des expatriés	Un test psychologique est effectué sur l'employé et son conjoint afin de mesurer la capacité de l'employé à l'expatriation, de pouvoir les aider et cerner les difficultés
	Limites de l'expatriation traditionnelle	Les packages associés aux expatriations classiques sont très lourds, encore plus si la famille est amenée à se déplacer
Modèles alternatifs à l'expatriation traditionnelle	Caractéristiques	<u>Voyages d'affaire :</u> Ils sont d'une durée de 3 à 6 mois. <u>Guidage technologique :</u> Il s'agit d'une assistance à distance grâce aux moyens technologiques au lieu de faire déplacer l'employé à l'étranger

	Avantages	L'entreprise y recourt dans des cas de «dépannage temporaire» si un bureau international a un besoin urgent et que souvent.	
	Sélection des expatriés	Les assignations temporaires ne sont pas affichées sur le réseau intranet. L'employé est directement contacté par le gestionnaire.	
	Rémunération des expatriés	L'employé reste sur sa paye mais avec un package beaucoup plus réduit	
	Formation des expatriés	Il n'y a pas de formation particulière donnée aux expatriés	
	Limites des modèles alternatifs à l'expatriation traditionnelle	Ne pas être au courant des lois fiscales peut être très coûteux pour les entreprises	
Comparaison entre expatriation traditionnelle et autres modèles d'expatriation	Enjeux	Coûts	Il est beaucoup moins coûteux pour l'entreprise de recourir aux transferts permanents qu'aux expatriations classiques car l'employé sera considéré comme un employé local.
		Conformité	Il est très important d'être en règle et bien connaître les lois du travail et règlements
		Gestion des expatriations	Il faut faire des suivis avec les expatriés notamment à leur retour d'assignation
		Réussite de l'expatriation	La réussite de l'expatriation passe aussi par la joie de vivre et la satisfaction de la famille de l'expatrié.
	Choix de l'expatriation à adopter	Il est important pour l'entreprise de bien cerner si le besoin de l'unité d'affaire est temporaire ou permanent.	

4.1.4 Interprétation des données

Cette étape consiste à donner une signification aux données traitées et organisées.

Il s'agit d'interpréter les données, c'est-à-dire de « relever des régularités, des

schèmes, des explications, des configurations possibles, des tendances causales, des propositions. » (Miles et Huberman, 1984, p.24).

Il s'agit ici situer les résultats obtenus en rapport avec la revue de littérature de l'étude, ou encore de «faire parler» les résultats obtenus de manière à arriver à répondre à notre problématique et aux questions de recherche posées.

Grâce au logiciel Nvivo, nous avons pu avoir des analyses plus précises des entrevues. Nous avons pu comparer les verbatim des participants de manière plus pertinente afin d'avoir une meilleure exploitation des données recueillies.

4.2 Résultats de la recherche

4.2.1 Motifs d'expatriation des entreprises

Nous avons identifié, grâce aux données recueillies, deux principales raisons qui amènent les entreprises à expatrier : les besoins d'affaire et le partage de connaissances.

L'ensemble des participants s'accorde à dire que le recours à l'expatriation aide les entreprises à répondre à des besoins de croissance et de développement des affaires ainsi qu'à des besoins d'expansion continue à travers le monde. Comme le rapporte Dany :

Alors, pour une expatriation le point nécessaire de tout ça c'est toujours les objectifs de nos unités d'affaire [...] C'est toujours selon le besoin d'affaire des unités ou du siège social pour envoyer quelqu'un en expatriation.

Si la plupart des participants ont explicitement cité les «besoins d'affaire» comme raison d'expatrier, d'autres l'ont formulé différemment en parlant d'opportunités d'investissement, d'acquisitions d'entreprises et de développement stratégique. Les besoins spécifiques des unités d'affaire, ainsi que la volonté d'une entreprise à

continuer à être leader dans son domaine, sont aussi des motifs d'expatriation, comme le dit Alex :

Je dirais dans la grande majorité des cas c'est dû à une expansion de nos affaires à travers des acquisitions, car c'est comme ça qu'on grandit.

Le transfert de connaissances représente le second motif qui amène les entreprises des participants à expatrier du personnel. Cela englobe plusieurs aspects comme le développement des expertises à l'international et la formation des employés. Il s'agit également de développer les talents des employés en marge d'acquérir des compétences et développer les carrières. Nous trouvons également d'autres motifs en accord avec le partage de connaissances comme faire connaître les pratiques de l'entreprise.

4.2.2 Principaux enjeux liés à l'expatriation

Avant d'analyser les différents modèles d'expatriation auxquels recourent les différentes entreprises approchées, il est important de mettre en évidence les principaux enjeux rencontrés. Ces enjeux représentent les principales difficultés liées à l'expatriation et les identifier nous permettra de mieux cerner les meilleurs moyens à adopter afin d'y faire face selon les modèles d'expatriation. Les enjeux les plus importants soulevés par les participants sont : les coûts, la gestion de la conformité et de l'expatriation et enfin, tout ce qui est en lien avec la réussite de l'expatriation.

Les coûts sont le principal enjeu rencontré par les entreprises à l'expatriation, ils constituent un problème de taille et la plupart des participants ont souligné l'impact qu'ont les expatriations sur les finances de l'entreprise. Kim s'exprime sur les coûts en disant :

Il y a aussi la question principale du sujet et que je me pose pratiquement tous les jours : comment réduire les coûts d'une assignation ? [...] Pour les problèmes récurrents, c'est vraiment le coût. Pour nous en mobilité, on nous dit : on est chers, comment faire baisser les coûts ? les coûts c'est vraiment primordial parce qu'on est quand même une société de services, donc évidemment en offrant des services on veut faire des marges. Donc les coûts c'est avec le montage des assignations.

Les enjeux de conformité sont aussi très importants lorsque les entreprises entreprennent des expatriations pour leurs employés notamment avec les services d'immigration. Quel que soit le modèle d'expatriation utilisé, il est nécessaire que les entreprises demeurent conformes tout au long de la mission de leurs expatriés comme le rapporte Claude :

Notre département de mobilité globale s'occupe de la conformité de taxes et immigration. S'il y a des permis de travail pour rentrer et des visas, on s'assure que la personne a les bons documents [...] Si on arrive avec des outils à l'aéroport sans permis de travail ce n'est pas possible ! Il y a eu des cas comme ça avant mon arrivée, et c'est là qu'on a commencé à installer des systèmes dans le but d'assurer la conformité immigration et taxes.

Viennent ensuite tous les enjeux en rapport avec la gestion même de l'expatriation, ce qui inclut tous les aspects qui surviennent dès la pré affectation de l'expatrié et dont la mauvaise gestion peut s'avérer négative par la suite pour l'entreprise. La gestion de l'expatriation s'étend jusqu'à la fin de mission de l'expatrié et la gestion de son retour. Comme l'explique Claude :

Je trouve qu'on mettant une communication claire au début de l'assignation cela gère les attentes des expatriés, ce qui fait qu'en signant sa lettre il est au courant de toutes les conditions avant qu'il n'arrive sur les lieux et soit surpris. On a mis en place une «pré assignement briefing».

Enfin, le dernier enjeu relevé est celui de la réussite de l'expatriation. Plusieurs aspects doivent être pris en considération par les entreprises afin de maximiser les

chances de réussite de l'expatriation comme l'adaptation des expatriés et la conciliation famille travail, Alex résume très bien ces aspects-là :

Je pense qu'une expatriation réussie c'est une intégration professionnelle où l'employé sent qu'il y contribue et sent en même temps qu'il apprend et qu'il est capable de ramener à son unité d'affaire d'origine où d'où il est venu, des connaissances de l'autre pays [...] Il est important que la famille soit intégrée et adaptée sinon ça ne va pas bien aller pour l'expatrié.

4.3 Les différentes formes d'expatriation

Après avoir analysé les données recueillies, nous allons rapporter les différents modèles d'expatriation auxquels recourent les entreprises. Nous allons présenter les expatriations traditionnelles d'une part et les modèles alternatifs aux expatriations traditionnelles d'une autre part ainsi que leurs avantages et limites. Les pratiques RH des différents modèles d'expatriation seront présentés ensemble afin de bien mesurer les différences qui s'y trouvent.

4.3.1 Caractéristiques des expatriations traditionnelles

Les expatriations traditionnelles sont souvent mentionnées par les participants comme étant des assignations de long terme.

Leur durée varie de un an à trois ans en moyenne, avec une possibilité de prolongation de deux ans pour les entreprises de Camille et d'Alex, pour un total possible de cinq ans. La seule exception est pour l'entreprise de Kim où elles peuvent être d'une durée de six mois à deux ans.

Il est commun que la famille de l'expatrié l'accompagne dans le pays d'accueil tout au long de sa mission à l'international.

4.3.2 Caractéristiques des modèles alternatifs

Plusieurs modèles alternatifs à l'expatriation traditionnelle sont adoptés par les entreprises. Certains sont utilisés par plusieurs entreprises et d'autres sont propres à une entreprise en particulier.

Pour les modèles communs à toutes les entreprises participantes, nous trouvons les voyages d'affaire, le commuting (ou navettes), les missions courtes et le guidage technologique. La plupart des participants leur ont donné le nom d'assignations courtes pour faire la distinction avec les assignations long terme qui sont une référence aux expatriations classiques. Pour les modèles alternatifs d'expatriation cités jusqu'ici il la famille n'accompagne pas l'expatrié.

Le voyages d'affaire est le seul modèle d'expatriation utilisé par l'ensemble des entreprises et est également le modèle d'expatriation le plus utilisé par les entreprises de Dany, Camille et Claude. C'est le modèle de flexpatriation rapporté par la littérature. Les durées des voyages d'affaire diffèrent selon les entreprises et varient d'une semaine à six mois. À titre d'exemple, pour l'entreprise de Claude, il s'agit de cinq jours à trois mois et pour celle de Alex de quatre à six mois.

Les missions courtes quant à elles sont un modèle auquel recourt l'entreprise de Kim et dont la durée est inférieure à trente jours pour son entreprise.

Le commuting, ou les navettes comme mentionné par certains participants, consiste à passer certains jours à l'étranger, y revenir puis y repartir dans le cas où il y a une proximité géographique comme le Canada et les Etats-Unis ou pour certains pays d'Asie orientale entre eux. Kim rapporte qu'un *commuter* est considéré comme tel s'il passe 40% de son temps à l'étranger et dans un unique endroit, contrairement au voyageur d'affaire qui voyage dans différents endroits et pour des projets différents. Ce modèle d'expatriation est utilisé par l'ensemble des entreprises à l'exception de celles de Dany et Alex.

Quand la situation le permet, l'entreprise de Dany recourt au guidage technologique. Il s'agit ici d'assister un bureau international tout en restant au pays d'origine en

attendant de trouver une solution plus durable car au-delà de trente jours, le recours à ce modèle devient très contraignant.

Pour les modèles alternatifs propres à une seule entreprise en particulier, nous retrouvons celle d'Alex avec les expatriations dites *light* et *highly skilled* ou encore les expatriations souples et expatriations pour les hautement qualifiés. Ces deux types d'expatriation sont des dérivés de l'expatriation classique sauf que le package de rémunération diffère. L'expatrié souple se verra accorder un package réduit, et le hautement qualifié des avantages plus importants qu'un expatrié classique.

4.3.3 Sélection des expatriés

De manière générale les candidats à l'expatriation sont des employés qui travaillent déjà dans l'entreprise. Si toutefois l'expertise n'est pas disponible en interne, Eden et Kim disent qu'il est nécessaire de recruter le talent recherché à l'externe. Comme le dit Eden :

A partir du moment qu'une expertise est disponible, on va déjà utiliser les employés qui sont déjà à l'interne. Mais on peut avoir des propositions sur des projets plus spécifiques dont on ne dispose pas de la compétence à l'interne, donc c'est arrivé assez fréquemment qu'on aille chercher des talents à l'externe pour aller combler les besoins pour ces projets spécifiques.

Quel que soit le modèle d'expatriation auquel recourt l'entreprise, les critères de sélection des expatriés sont relativement les mêmes. Les compétences techniques représentent le premier critère de sélection pour l'ensemble des entreprises. D'autres critères sont également importants comme le désir de l'employé de s'expatrier pour Claude, Dany et Camille, ainsi que la contribution potentielle à l'entreprise pour Alex. Pour les postes à responsabilité, Dany inclut les compétences de gestion du candidat pour la sélection. L'expérience terrain est également très importante pour Eden où son entreprise n'envoie des employés seuls en mission à l'international uniquement avec une expérience d'expatrié. Vient se rajouter à cela un critère

particulier propre à l'entreprise de Eden où le candidat doit avoir au moins deux ou trois ans d'expérience avec cette entreprise afin de pouvoir obtenir le permis de travail spécial nécessaire à pouvoir être conforme avec les services d'immigration.

Il est important de noter quelques différences dans les critères de sélection selon la nature de l'expatriation. Ainsi, le degré d'urgence pour combler le besoin du bureau international est un critère important de sélection pour les modèles alternatifs. La plupart des entreprises n'affecteront pas forcément l'employé le plus qualifié, mais celui qui est le plus apte à partir rapidement, même si ses compétences sont inférieures à l'employé le plus qualifié mais qui ne peut se déplacer rapidement. L'état matrimonial n'est pas pris en considération dans la sélection des expatriés à l'exception de Kim où son entreprise l'inclut comme critère de choix non négligeable.

L'entreprise de Dany réalise également des tests psychologiques aux candidats aux expatriations traditionnelles afin de s'assurer qu'ils sont, ainsi que leurs familles, prêts à s'expatrier. Les critères de sélection pour les expatriations traditionnelles sont plus nombreux car les entreprises doivent prendre en considération la famille qui accompagne souvent l'expatrié.

Le processus de sélection quant à lui se fait de manière générale pour les expatriations traditionnelles grâce à un affichage interne où les employés peuvent postuler s'ils sont intéressés par la mission à l'international, exception faite pour l'entreprise d'Alex où il n'y a pas d'affichage de poste et où la sélection des expatriés se fait de manière informelle.

Par contre, pour les modèles alternatifs, il ne se fait pas grâce à un affichage interne où les employés peuvent postuler s'ils sont intéressés par la mission à l'international, mais l'employé est directement contacté par son gestionnaire.

4.3.4 Formation des expatriés

Les participants s'entendent à dire qu'il n'y a pas une formation technique particulière donnée à leurs expatriés car leur sélection a été faite selon leurs compétences techniques et professionnelles. Les formations culturelles ne sont presque pas données à l'exception de l'entreprise de Claude qui fournit également une formation de langues selon le pays de destination pour ses expatriés classiques. Certaines entreprises à l'image de celle d'Alex mettent à la disposition de leurs employés une plateforme sur internet afin de leur permettre de se familiariser avec la culture du pays de destination.

Ils ont la possibilité d'utiliser un service qui est une formation en ligne sur les différences culturelles qui est très bien fait. On en a regardé plusieurs, c'est quelque chose qui coûte 100£ par personne, donc le prix est minime, donc si on a quelqu'un où on a des petites inquiétudes et on ne veut pas dépenser le prix d'une formation interculturelle ils vont dépenser les 100£ et ça va leur donner des idées sur lesquelles ils pourront se lancer.

Les principales raisons qui poussent les entreprises à ne pas donner une formation culturelle sont les coûts qui sont jugés trop élevés ainsi que la localisation des bureaux internationaux. À titre d'exemple, Alex et Dany rapportent que pour les expatriations classiques, les expatriés sont envoyés dans des pays sans grandes différences culturelles, ou sont déjà familiers avec la culture du pays d'accueil. Nous citons Dany :

On a envoyé deux au Brésil mais ces personnes-là parlaient déjà le portugais et connaissaient bien la culture pour y être déjà allé par le passé, on a jamais eu besoin de faire une orientation culturelle, mais si jamais on avait besoin d'envoyer quelqu'un qui n'a jamais mis les pieds à Hong Kong là je prônerai à ce que cette personne là et sa famille aient une orientation culturelle, mais pour le moment on a pas eu ça.

Pour l'entreprise d'Eden, les employés sans expérience à l'international sont accompagnés par d'autres employés ayant une expérience terrain afin de faciliter leur adaptation et leur apprentissage pour les expatriations classiques. Cette approche de jumelage permet aux nouveaux expatriés d'acquérir, en plus de leurs compétences techniques, une expérience nécessaire à la réussite de leur

expatriation.

Enfin, à la pré affectation, la plupart des entreprises font appel à des consultants externes afin de réaliser des briefings sur les implications fiscales notamment afin de permettre à l'expatrié de bien comprendre la complexité de cet aspect qui n'est pas évident de prime abord en assignations de longue durée. D'autres *briefings* sont également réalisés en vue de familiariser l'expatrié avec son nouvel environnement en effectuant des visites avec des consultants externes ou des agents d'orientation comme avec les entreprises de Claude et Dany.

Il n'y a pas de réelle différence entre les formations offertes pour les expatriations traditionnelles et les modèles alternatifs. Selon les entreprises ces différences peuvent s'avérer sur le plan culturel. La plupart des entreprises prônent l'utilité d'une formation culturelle pour les expatriations classiques qui sont considérées comme longues si elles le jugent nécessaires malgré leur coût élevé. Pour les modèles alternatifs d'expatriation, les entreprises jugent les formations culturelles pas très importantes notamment à cause de la durée de l'assignation.

4.3.5 Rémunération des expatriés

Les entreprises des participants recourent à des approches «*home based balance sheet approach*» ou l'approche du pays d'origine de l'expatrié pour rémunérer leurs expatriés classiques. L'objectif de cette approche est de maintenir le même pouvoir d'achat pour l'expatrié de manière à ce qu'il n'y ait pas de différence s'il était resté chez lui. Cette approche inclut des *packages* conséquents comme le COLA (cost of living adjustment), une prime de logement et de déménagement et bien d'autres.

Les entreprises offrent également la péréquation fiscale pour leurs expatriés classiques, ce qui veut dire qu'elles s'assurent que les salariés expatriés ne paieront pas, pendant la durée de leur mission à l'étranger, ni plus ni moins d'impôt que ce qu'ils auraient payé s'ils étaient restés dans leurs pays d'origine.

La plupart des modèles d'expatriation alternatifs communs aux entreprises sont rémunérés sur la base du même salaire que celui reçu l'employé dans le pays d'origine en plus de certains avantages réduits par rapport aux expatriations traditionnels. Les *packages* couvrent souvent les frais de logement, de transport et de nourriture.

Pour l'entreprise d'Eden, la rémunération se fait sur la base d'un taux horaire élevé pré défini par des consultants externes, rajoutant parfois à cela des primes d'éloignement ainsi que des bonifications liées à la performance. L'entreprise de Kim adopte une approche similaire de la rémunération. Elle paye ses expatriés avec le salaire qui figure sur le permis de travail de l'employé en respect de l'accord établi avec les services d'immigration.

Enfin, les modèles d'expatriation souple et d'expatriation d'employé hautement qualifié sont accompagnés d'une rémunération similaire à celle de l'expatriation traditionnelle : un *home based balace sheet* accompagné de packages réduits et conséquents, respectivement pour les deux types d'expatriation. Des experts externes ont défini les salaires à octroyer.

4.3.6 Limites de l'expatriation traditionnelle

A l'exception d'Alex qui trouve que les expatriations traditionnelles répondent aux besoins et objectifs de l'entreprise tout en assurant un retour sur investissement, tous les autres participants ont relevé des limites et inconvénients importants pour ce modèle d'expatriation.

Les coûts représentent la principale source d'inquiétude concernant ce modèle d'expatriation. La majorité des participants a souligné l'impact financier que subissent les entreprises en adoptant cette approche. Dany et Camille ont mentionné que le salaire d'un expatrié classique est de deux à trois fois plus élevé que le salaire versé avant l'expatriation. Cette augmentation est notamment due aux packages

généreux octroyés et à la famille qui se déplace. La péréquation fiscale est également considérée comme un facteur d'augmentation des coûts. L'entreprise d'Eden recourt de moins en moins aux expatriations traditionnelles car elles sont jugées trop coûteuses et optent de plus en plus pour des relocalisations ou transferts permanent :

Actuellement, ce qui se passe par rapport aux expatriations plus longue durée ou plus classique si vous voulez, c'est que si le besoin spécifique est de plus d'un an, on va plutôt aller vers un transfert permanent, déjà pour réduire les coûts et éviter le modèle d'assignation long terme.

Le retour d'expatriation est également un problème lié à ce type d'expatriation. L'employé en retour de mission ne retrouve que très rarement le poste qu'il a quitté et ne réintègre que difficilement un poste similaire et cela engendre souvent des insatisfactions qui peuvent pousser l'employé à quitter l'entreprise. En décrivant ce phénomène, Claude dit qu'il n'y a pas de retour sur investissement pour l'entreprise avec l'employé qui démissionne. Claude souligne également le manque de liens entre le service RH et l'expatrié pendant son assignation, de sorte que la planification et la préparation de son retour ne sont pas faites comme il se doit. Enfin, les assignations classiques requièrent une adaptation de l'expatrié avec son environnement à l'étranger, chose qui ne peut pas toujours être aisée et qui peut mettre en péril la réussite de l'expatriation comme le dit Claude :

L'impact sur ça, c'est que les trois premiers mois sont des mois d'apprentissage, d'intégration et d'adaptation, alors il faut au moins allouer 2 ans pour que le travail de l'expatrié commence à être fructueux. Les trois premiers mois doivent te permettre de t'adapter au changement d'heure, de culture, la famille, l'environnement.

4.3.7 Limites des modèles alternatifs à l'expatriation traditionnelle

Le principal défi des modèles alternatifs à l'expatriation traditionnelle est la conformité avec les services d'immigration. Il s'agit de s'assurer que tous les

documents sont en tout temps conformes avec les services d'immigration afin d'éviter de mettre l'employé dans une situation très inconfortable ou mettre l'entreprise en proie à des sanctions. Il se peut par exemple que le temps entre l'évaluation du projet et son octroi soit plus long que prévu et les employés déjà sur place peuvent ne plus être conformes avec leurs permis de travail.

Etant donné que la famille ne se déplace pas avec l'employé, certains expatriés vivent mal le fait d'être tenus éloignés de leurs proches pendant plusieurs mois et cela engendre parfois des insatisfactions. Comme nous l'avons vu précédemment, les missions courtes et les voyages d'affaire respectivement pour les entreprises de Kim et de Claude ne dépendent pas du service de mobilité internationale mais du bureau de voyage. Il n'y a donc pas de politique de mobilité pour ces deux modèles dans les deux entreprises citées, ce qui veut dire que l'implication des RH n'est pas forte. Des tensions peuvent subvenir avec les expatriés en l'absence d'une politique pour ces types d'assignation.

Il est également important aux entreprises de bien connaître les lois fiscales propres aux pays de destination étant donné les modes de rémunération afin de ne pas avoir d'ennuis avec les services d'immigration.

4.4 Utilité des modèles alternatifs pour faire face aux enjeux de l'expatriation

Après avoir vu les modèles d'expatriation auxquels recourent les entreprises, leurs pratiques RH ainsi que leurs limites, nous avons relevé l'utilité qu'ont les entreprises à adopter des modèles de mobilité internationale autres que l'expatriation classique afin de répondre aux enjeux de cette dernière.

4.4.1 Un meilleur contrôle sur les coûts

Parmi les différents enjeux liés à l'expatriation que nous avons relevés, les coûts sont le principal problème auquel font face les participants. L'analyse qualitative réalisée grâce au logiciel Nvivo a relevé que 45.38% des réponses aux questions liées aux enjeux rencontrés par les entreprises faisaient allusion aux coûts élevés des expatriations. Réduire les coûts liés aux expatriations est un objectif de taille pour l'ensemble des participants aux entreprises. Toujours grâce au logiciel Nvivo, 73.28% des participants font de la réduction des coûts liés aux expatriations un objectif important pour leurs entreprises.

Au vu des témoignages rapportés par les différents participants, les modèles alternatifs à l'expatriation traditionnelle peuvent réduire les coûts liés à la mobilité internationale, ce qui permet une utilisation plus fréquente de la mobilité internationale.

Pour bien comprendre l'origine des coûts, il faut en comprendre les sources. Il s'avère que pour les expatriations traditionnelles, les coûts sont générés par les packages offerts à l'expatrié et à sa famille ainsi que la durée de l'expatriation à moindre degré. Dany s'est d'ailleurs exprimé sur le sujet :

Pour te donner une idée, en ordre de grandeur, un expatrié que tu vas envoyer pour deux ans, généralement quand tu prends son salaire, avant de l'envoyer on fait une recharge en calculant son salaire ses avantages sociaux etc; en règle de pouces, si t'envoies quelqu'un à l'international faut que tu calcules 3 fois environ le salaire de base d'un employé d'ici. Si quelqu'un gagne 150000\$ par année, là-bas ça va être de 300000\$ voire 450000\$ par année, donc c'est le double au triple de la rémunération de la personne en affectation internationale, c'est terrible, ça coupe dans tes profits.

Les assignations dites de court terme, comme rapporté par plusieurs participants, représentent des solutions intéressantes pour les entreprises quand il est possible d'y remédier. Le terme utilisé fait généralement référence aux : voyages d'affaire, commuting et missions courtes. Une autre fois, Dany nous explique clairement ce

point de vue :

C'est clair que ça coute beaucoup moins cher [...] au moins la période est plus courte donc sur la durée c'est beaucoup moins cher [...] Nous cherchons actuellement à avoir un plus grand nombre d'assignations temporaires, les autres coutent tellement cher.

En plus des modèles alternatifs vus jusqu'ici dans le but de réduire les coûts, les entreprises recourent de plus en plus aux transferts permanents. Les transferts permanents sont des relocalisations définitives d'employés. Il s'agit ici de couper la résidence fiscale de l'employé, de rompre son contrat au pays d'origine et de le faire recruter au bureau international en tant qu'employé local. Les transferts permanents ne sont pas considérés comme des expatriations car il n'y a pas d'intention manifeste de retour de l'employé au pays d'origine. Plusieurs participants ont souligné l'importance des transferts permanents à l'image d'Alex :

Il y a également les déménagements permanents que nous pouvons faire. C'est pour quelqu'un qui va aller de manière permanente d'un pays à l'autre, ce n'est pas une expatriation mais je tiens à le mentionner parce que c'est plus moderne comme approche dans le sens que ce n'est pas nécessairement fait en but d'éliminer les coûts mais c'est sûr que ça diminue les couts.

Les entreprises encouragent généralement leurs employés à se relocaliser et prennent en considération les désirs de leurs employés à le faire, mais ce n'est pas encore le cas de toutes. Kim par exemple nous dit :

On se pose donc la question, est-ce qu'on va aller plus vers un modèle de transferts permanents et aussi favoriser les transferts permanents qui sont à la demande des employés ?

L'autre avantage qu'apportent les modèles alternatifs à l'expatriation traditionnelle concernant la réduction des coûts est le non accompagnement de la famille. La durée de l'assignation est relativement courte et cela ne conduit pas au déplacement

de la famille et du déménagement, les coûts se voient considérablement réduits.

4.4.2 Une meilleure maîtrise sur la gestion de l'expatriation

Les modèles alternatifs à l'expatriation traditionnelle ont fait émerger des enjeux qui n'étaient pas forcément pris avec grande considération par les entreprises. Nos entretiens ont conduit à en identifier deux : la gestion de la conformité et les politiques de mobilité internationale. Les entreprises ont réussi, grâce à ces modèles, à mieux adresser les enjeux cités, ce qui leur apporte une meilleure maîtrise du processus d'expatriation.

Les enjeux liés à la conformité ainsi que l'importance qui lui est accordée ont été relevés par le logiciel Nvivo comme étant la deuxième plus grande préoccupation des entreprises avec 32.73% des réponses aux questions liées aux enjeux rencontrés par les entreprises. Avec les mesures de plus en plus protectionnistes prises par les gouvernements afin de protéger leur main d'œuvre locale, les entreprises font très attention à cet aspect. L'entreprise de Claude pense même à créer au futur un département qui ne s'occupera que de la conformité de ses expatriés :

A cause du changement de lois, nous avons beaucoup de restriction des gouvernements sur les voyageurs d'affaire maintenant ça devient comme le sujet chaud du moment de toutes les entreprises. A cause de la mondialisation les compagnies commencent à faire ça et les gouvernements protègent de cette manière la main d'œuvre locale. A cause de tous ces challenges ça devient un sujet important à aborder [...] doit-on avoir juste un département de conformité de taxes et d'immigration ?

Afin d'être conformes avec les services d'immigration et de taxes des différents pays, il est nécessaire de s'assurer d'être constamment en accord avec les lois, les documents d'immigration comme le permis de travail et les modes de rémunération.

Certains pays exigent que les expatriés soient payés selon un certain barème, ou qu'employer un expatrié équivaut à employer un certain nombre d'employés locaux en contre-partie, comme le rapporte Dany :

Il faut toujours être en règle et bien connaître les lois du travail et les règlements d'immigration dans le pays hôte. Un exemple clair, au Mexique dans le droit du travail, dans une compagnie tu ne peux pas embaucher un étranger sans avoir 10 mexicains. Oui il faut 10 mexicains pour un étranger

Les délais relativement courts des modèles alternatifs à l'expatriation traditionnelle poussent les entreprises à se surpasser dans ce sens.

Un autre aspect qui conduit à privilégier les modèles alternatifs à l'expatriation traditionnelle concerne la capacité des entreprises à avoir réduit certains enjeux grâce à des politiques de mobilité internationale de plus en plus élaborées. A l'exception de l'entreprise de Kim qui recourt plus à des lignes directrices qu'à une politique de mobilité proprement dite (mais qui travaille à en créer une), toutes les autres entreprises disposent de politiques de mobilité internationale. Le plus souvent affichées, à l'exception de l'entreprise d'Alex qui ne partage que la politique concernant le type d'expatriation de son employé uniquement, les politiques de mobilité internationale régissent les expatriations.

Ces politiques ont été adoptées pour remédier à certaines difficultés. Ainsi, lors de la pré-affectation des expatriés, si les droits et devoirs de l'employé et de l'entreprise ne sont pas clairement définis, cela engendre des insatisfactions par la suite, comme le rapporte Camille :

Je ne dis pas qu'il y a des problèmes [...] je trouve qu'on mettait une communication claire au début de l'assignation cela gère les attentes des expatriés, ce qui fait qu'en signant sa lettre il est au courant de toutes les conditions avant qu'il n'arrive sur les lieux et soit surpris.

4.4.3 Adapter les expatriations aux besoins de l'entreprise

Grâce aux modèles alternatifs aux expatriations traditionnelles, les entreprises peuvent disposer d'un choix plus varié de types d'expatriation, et ce, selon la nature du besoin de l'entreprise et de ses bureaux d'affaire. Le besoin peut être exprimé à court terme ou à long terme selon la nature du projet, de l'entreprise et de la tâche à effectuer.

Comme nous l'avons vu précédemment, lorsque le besoin de l'expatriation requiert une présence de long terme, les entreprises tendent de plus en plus vers l'adoption de transferts permanents au lieu du modèle traditionnel proprement dit.

Il s'avère que pour Alex et son entreprise, même si le besoin est de longue durée, des modèles «dérivés» de l'expatriation traditionnelle ont également été adoptés, mais qui restent des modèles alternatifs en la nature des expatriations *light* et *highly skilled*. Comme nous les avons présentés lors de la partie précédente, l'entreprise recourt à ces types d'expatriation selon la nature du travail à effectuer et du poste de l'expatrié. Même si le modèle d'expatriation *highly skilled* est plus couteux qu'une expatriation classique, il est jugé approprié et avec un bon retour sur investissement. L'entreprise tend quand même à réduire certains coûts comme une prime de rendement de 10% qui était systématiquement accordée et qui ne l'est plus maintenant.

Quand le besoin est de court terme ou requiert une urgence à combler, les modèles alternatifs sont très utiles comme le rapporte Claude : « Le besoin d'affaires c'est le besoin urgent, on sait qui est capable de faire le travail, on va le voir et on lui dit voilà ton package vas-y ! ».

Il se peut que le besoin de l'entreprise à l'international ou l'un de ses bureaux d'affaire soit à intervalles et non continu. C'est-à-dire que sur une année, le réel besoin est de deux mois dans différents moments de l'année, dans ce cas, il semble préférable de ne pas envoyer la personne en long terme comme le rapporte Dany :

La raison principale de ces voyages d'affaire c'est pour le besoin d'affaire de l'unité et bien sûr pour réduire les coûts de la société. Si l'unité a besoin de l'employé pour 2 mois puis compte en avoir besoin dans 9 mois ou un an, même si le transport peut coûter cher, il vaut mieux qu'il revienne puis qu'il reparte quand on a besoin de lui au lieu de rester là-bas tout au long.

Les modèles alternatifs à l'expatriation traditionnelle apportent donc une marge de manœuvre aux entreprises afin de leur permettre d'adapter chaque besoin à un type d'expatriation spécifique.

4.4.4 Une meilleure gestion des retours d'expatriation

Nous avons vu lorsque nous avons relevé les limites de l'expatriation traditionnelle que le retour d'expatriation n'était pas toujours une mince affaire. Nous rappelons les propos de Camille sur le sujet :

Le retour d'expatriation classique est dur : souvent la personne ne retrouve pas son poste et on lui demande d'attendre et être patient et elle finit par quitter l'entreprise. Comme pour un poste de DRH, s'il s'en va pour une période longue, l'endroit d'où il part ne peut pas rester avec ce poste vacant pour longtemps, si c'est court ça va, on peut remplacer ou même se relayer, donc un DRH qui part pour trois ans et revient, c'est dur que le poste soit encore vacant. On lui demande de patienter en attendant de trouver quelque chose.

Les modèles alternatifs aux expatriations traditionnelles apportent un meilleur résultat quant au retour d'assignation.

Les critères d'une expatriation réussie comme rapportés par les participants sont l'atteinte des objectifs de l'expatriation ainsi que la satisfaction et le sentiment de bien-être de l'employé et de sa famille.

Il est donc nécessaire d'apporter l'assurance de retrouver un poste avec les mêmes

conditions que celui que l'employé a quitté lors de son départ. Il est rare que les expatriés partis pour de longues durées retrouvent leurs postes d'avant leur assignation. Ils se sentent souvent marginalisés et finissent par quitter l'entreprise, comme rapporté par les participants. Par contre, avec les modèles alternatifs à l'expatriation traditionnelle, notamment avec les assignations courtes, les employés retrouvent leur poste comme rapporté par Claude :

Les employés à court terme reprennent leur poste à leur retour. Il est beaucoup plus facile de réintégrer un employé lorsqu'il n'est pas parti pour longtemps. C'est plus facile quand ils ne partent pas longtemps parce qu'ils gardent le lien ! Mais si l'employé part plusieurs années, c'est autre chose, spécialement si tu ne sollicites pas ton employeur à t'aider à réaliser ton développement.

Claude souligne le fait qu'il est important que l'employé reste en contact avec son département RH et suggère que l'expatrié classique doit être proche de ce dernier afin de préparer son retour plusieurs mois à l'avance afin d'éviter de mauvaises surprises.

Il est vrai que pour les voyages d'affaire, commuting et missions courtes, les familles ne suivent pas l'expatrié et n'ont donc pas à s'adapter à l'étranger, mais il arrive que l'expatrié vive mal l'éloignement surtout si la durée de l'assignation est prolongée au-delà de six mois.

L'analyse des données nous a permis de mettre en lumière l'utilité des modèles alternatifs à l'expatriation traditionnelle pour les entreprises.

Nous avons montré les avantages qu'apportent les modèles alternatifs d'expatriation à faire face aux enjeux de l'expatriation traditionnelle notamment en matière de coûts, de conformité et de gestion de l'expatriation.

CHAPITRE V

DISCUSSION

L'analyse des résultats obtenus lors de nos entrevues en profondeur nous a permis d'obtenir des informations qui confirment ce que dit la littérature sur les types d'expatriations, mais aussi les complètent. Ce chapitre va permettre d'évoquer les contributions qu'apporte notre travail à la revue de littérature. Pour terminer, nous ferons ressortir les limites de notre étude.

5.1 Apports théoriques de la recherche

5.1.1 Importance de la politique de mobilité internationale

Nous avons, à travers les données recueillies, mesuré l'impact qu'ont les politiques de mobilité internationale sur la gestion des expatriations.

En effet, l'importance de disposer d'une politique de mobilité internationale n'a pas été longuement abordée par la littérature malgré son importance, notamment avec les modèles alternatifs d'expatriation. Les participants à la recherche ont longuement parlé de l'importance de disposer d'une politique de mobilité internationale afin de pouvoir réduire un nombre d'enjeux en lien avec la gestion des expatriés.

Ainsi, toutes les entreprises ont instauré une politique de mobilité internationale ou projettent de le faire. En effet, certaines entreprises ont plutôt recours à des lignes directrices en l'absence de politique de mobilité internationale mais comptent y remédier

Il y a donc un intérêt à standardiser les pratiques RH à travers une politique de mobilité internationale clairement définie. Cela permet de réduire les malentendus entre les entreprises et ses expatriés et d'avoir un meilleur contrôle sur la gestion des expatriations. Avoir des politiques de mobilité internationale clairement définies permet ainsi aux entreprises une meilleure gestion des expatriations dès la phase de pré-affectation.

Il s'avère que les entreprises de Kim et de Camille n'ont pas de politique de mobilité internationale pour leurs missions courtes et voyages d'affaire respectivement. Les deux modèles d'expatriations mentionnés ne dépendent pas du service de mobilité mais du bureau de voyage de l'entreprise, il n'y a donc pas d'implication directe des RH avec ce type d'expatriés dans ces entreprises.

Avec tous les enjeux que cela engendre, dont les insatisfactions que peuvent ressentir les expatriés suite aux incompréhensions liées à l'absence de politique de mobilité, les deux entreprises pensent à remédier à cela dans le futur. Cela peut passer par la création de politiques propres à ces types d'expatriation au sein des entreprises ou bien, par leur rattachement au service RH de mobilité internationale au lieu du bureau de voyage. Cela pourrait amener un meilleur contrôle de l'ensemble de la mobilité des employés.

Ces différents résultats de recherche nous amènent à conclure sur l'importance de formaliser une politique d'expatriation qui soit gérée par le service RH. Certes, les aspects liés à la conformité et aux coûts étant importants, on comprend l'existence du bureau de voyage. Mais celui-ci devrait sans doute être rattaché au service RH pour offrir une politique plus large, plus complète, qui tienne compte de tous les enjeux RH de l'expatriation, et pas seulement des enjeux matériels.

5.1.2 Des modèles d'expatriation plus variés que prévus et adaptés aux besoins des entreprises

L'analyse des données nous a permis dans un premier temps de montrer que les modèles alternatifs d'expatriation permettent aux entreprises de mieux répondre à leurs besoins et à ceux de leurs unités d'affaire. Nous avons mesuré l'importance de disposer de plusieurs modèles d'expatriation et de les adapter en fonction des différentes situations auxquelles elle fait face.

L'entreprise peut, grâce au recours aux assignations courtes des modèles alternatifs d'expatriation comme les missions courtes ou les flexpatriations, répondre à des besoins urgents à l'étranger. Si l'entreprise exprime le besoin de combler un poste ou d'effectuer une tâche particulière à l'étranger, le recours aux modèles alternatifs est très important en plus de pouvoir faire face aux enjeux des expatriations.

Nous avons vu l'intérêt qu'ont les entreprises à pouvoir agir rapidement et de pouvoir disposer d'outils efficaces afin d'y parvenir et les modèles alternatifs offrent une solution à cela.

Dans un second temps, l'analyse des données nous a également appris que les entreprises recourent à d'autres modèles de mobilité alternatifs à l'expatriation classique comme les transferts permanents.

Même si les transferts permanents ne sont pas un modèle d'expatriation proprement dit, les entreprises y recourent de plus en plus car cela leur donne une alternative efficace pour faire face à certains enjeux dont les coûts comme nous l'avons vu précédemment. Quand le besoin de l'entreprise nécessite une présence longue de l'employé à l'international, la plupart des entreprises réfléchissent à recourir plus souvent aux transferts permanents.

Il a été aussi très intéressant de voir les modèles alternatifs à l'expatriation traditionnelle utilisés par Alex et son entreprise en industrie laitière. En plus du recours aux transferts permanents quand il est possible de le faire, l'entreprise a adapté des modèles sur mesure avec les expatriations *light* et *highly skilled*. Comme

nous l'avons détaillé, il s'agit de variantes aux expatriations classiques quand le besoin d'assignation est de long terme mais avec un ajustement des packages et donc un meilleur contrôle sur les coûts. L'entreprise, en gardant une certaine flexibilité sur la gestion de ses expatriés peut arriver à adapter chaque type d'assignation en fonction de ses besoins et de la capacité à avoir un retour sur investissement. Alex nous a rapporté que, malgré les packages élevés des expatriations highly skilled, il y avait un retour sur investissement jugé satisfaisant pour l'entreprise.

5.1.3 Implication des RH pendant l'expatriation

La recherche nous a appris qu'il est très important pour les entreprises d'être flexibles et souples quant au type d'expatriation à adopter. Le choix de l'expatriation se fait en fonction du besoin des entreprises, mais ces dernières se doivent de rester proches de leurs employés. Plusieurs entreprises ont souligné le manque d'implication des RH avec leurs expatriés, notamment dans les modèles alternatifs à l'expatriation traditionnelle. Hormis dans les entreprises de Kim et de Claude, il s'avère qu'il y a un manque d'implication des RH. La plupart des entreprises n'ont plus vraiment de contact avec leurs expatriés jusqu'à leur retour de mission à l'étranger, alors qu'une meilleure implication des RH tout au long de l'expatriation pourrait réduire certains enjeux. Il est vrai que disposer d'une politique de mobilité internationale peut améliorer la gestion des expatriations, mais un réel contact avec les RH est recommandé. L'entreprise de Claude par exemple tient à ce que l'intérêt de l'employé soit constamment pris en considération conjointement à celui de l'entreprise. :

Plusieurs participants ont également insisté sur l'importance de rester en contact avec les expatriés surtout aux derniers mois de l'assignation afin de mieux gérer leur retour, mais cela ne se fait pas de manière régulière. L'expatrié ne garde que rarement le lien avec son gestionnaire RH, ce qui n'aide pas à la bonne préparation du retour d'assignation comme pour l'entreprise de Claude.

Il est également important pour les entreprises d'être flexibles avec leurs expatriés et de constamment être à l'écoute de leurs préoccupations et attentes, car un expatrié satisfait augmente les chances de réussite de l'expatriation. Les entreprises ne se doivent pas d'être rigides avec leurs expatriés afin de les mettre dans les meilleures conditions possibles.

5.1.4 Les modèles alternatifs à l'expatriation traditionnelle et la GTM

Grâce aux résultats obtenus, nous pouvons faire le lien entre la GTM et les modèles alternatifs d'expatriation. En effet, lors de notre revue de littérature, nous avons relevé les objectifs de la GTM et nous allons voir si les entreprises que nous avons étudié sont parvenues à les atteindre.

La totalité des participants ont affirmé que les expatriés ont tous été sélectionnés selon leurs compétences techniques principalement. Il s'agit donc ici de s'assurer de la qualification des talents afin d'augmenter les chances de réussite de la mission à l'étranger. Le talent à expatrier, comme rapporté par Dany, doit être le plus prêt à partir en mission surtout si le besoin à l'étranger est urgent, même s'il n'est pas le plus qualifié des candidats en terme de compétences techniques.

Les politiques de mobilité internationale mises en place par les différentes entreprises tendent à mieux structurer les pratiques RH en fonction de chaque modèle d'expatriation. Il s'agit ici d'avoir une approche plus stratégique destinée à pouvoir mieux gérer les talents auxquels fait appel l'entreprise et d'avoir un avantage concurrentiel durable.

Les résultats ont révélé que l'absence de politique de mobilité internationale peut

mener à des malentendus entre l'entreprise et l'expatrié qui peuvent aller jusqu'au conflit. Cela peut nuire à la capacité de pouvoir faire la rétention des talents qui est l'un des objectifs de la GTM.

La GTM a également pour objectif que le talent en fin de mission soit pleinement épanoui et considéré à son retour d'expatriation. Nous avons constaté, comme nous l'avons vu précédemment, que le retour des expatriés au sein de leurs entreprises se passe généralement bien avec les expatriations courtes.

5.2 Pistes de recherche futures

Les informations recueillies grâce à l'analyse des données nous a permis de rajouter certaines connaissances qui n'ont pas été traitées par la littérature jusqu'ici, comme le degré d'importance de la conformité ou l'impact de disposer d'une politique de mobilité internationale sur la gestion de l'expatriation. L'importance des transferts permanents comme alternative à l'expatriation traditionnelle n'a pas non plus été soulevé.

De prochaines études pourraient se pencher sur ces aspects afin de mieux pouvoir les contrôler. La conformité avec les services d'immigration et d'impôts s'est avéré être un enjeu de taille à surmonter pour les entreprises notamment avec les modèles alternatifs à l'expatriation traditionnelle où les délais pour les permis de travail par exemple sont plus courts et où les entreprises font souvent appel à des consultants externes pour gérer cet aspect. Il serait intéressant d'essayer de se pencher sur la manière de s'assurer que l'entreprise reste conforme en ayant une équipe qui ne se charge que de la conformité par exemple.

Les études ont parlé de l'absence de politique de mobilité internationale comme pour la flexpatriation où il s'agit plutôt de contrats psychologiques (Pate et Scullion, 2018), mais nous avons vu que ce n'est pas le cas pour les entreprises de nos

participants. Des études futures pourraient se pencher sur l'importance de disposer de politiques de mobilité internationale clairement définies pour l'ensemble des types d'expatriation et leur impact sur la gestion des expatriés et la réussite de l'expatriation.

Les coûts, considérés comme l'enjeu principal des gestionnaires en mobilité internationale (Collings *et al.*, 2007 ; Welch *et al.*, 2009), peuvent être le sujet d'une étude sur la capacité des entreprises à mieux pouvoir les contrôler avec une étude quantitative basée sur des données budgétaires.

Il serait intéressant d'utiliser le modèle du ROI (retour sur investissement) de McNulty et Tharenu (2004) sur les modèles alternatifs d'expatriation et les comparer avec les expatriations traditionnelles afin d'avoir des données précises sur leur impact réel sur les coûts. Une telle étude pourrait apporter un appui considérable sur l'importance des modèles alternatifs à l'expatriation traditionnelle sur le contrôle des coûts des expatriations.

Enfin, le recours aux transferts permanents semble connaître un essor considérable au sein des entreprises, il serait intéressant de mieux connaître ce modèle alternatif à l'expatriation traditionnelle et mieux comprendre la capacité des entreprises à y recourir. Les transferts permanents de par leur définition ne sont pas un modèle d'expatriation proprement dit, car la durée de la mission à l'internationale n'est pas déterminée et le retour de l'employé au pays d'origine n'est pas certain. Ils sont donc considérés comme un modèle de mobilité internationale auquel les entreprises font appel. Les études faites jusqu'ici ce sont surtout penchées sur les types «d'expatriation» alternatifs comme les missions courtes et la flexpatriation (Thavanainen *et al.*, 2005 ; Collings *et al.*, 2007 ; Collings et Isichei, 2018), alors que nous constatons que les entreprises ne recourent pas seulement aux expatriations à l'image des transferts permanents. Faire élargir le champ d'investigation au-delà des modèles alternatifs aux expatriations en prenant en considération tout aspect de la mobilité internationale serait sûrement très bénéfique.

5.3 Limites de l'étude réalisée

Nous avons relevé plusieurs limites à notre étude, mais les principales sont le manque de participants à la recherche ainsi que les différents facteurs liés à la pandémie du Covid-19.

Nous aurions voulu avoir un nombre plus important de participants à l'étude, ainsi que des secteurs d'activité plus élargis comme pour l'industrie lourde ou l'exploitation minière. Cela aurait sûrement donné plus de poids et de validité à notre étude ainsi qu'un nombre plus important de données à analyser.

Ensuite, la crise sanitaire liée au Covid-19 a freiné nos investigations. Nous avons commencé des entrevues après avoir obtenu l'approbation du comité éthique de l'UQAM au début du mois de mars 2020. Puis, avec les mesures de confinement prises par le gouvernement du Québec, le reste des entrevues n'a pas pu être réalisé en face à face, ce qui a compliqué la prise de notes étant donné que l'enregistrement audio n'était plus possible. Nous aurions peut-être pu avoir un meilleur retour des professionnels en mobilité internationale que nous avons approché afin de participer à notre recherche, mais le contexte n'était pas propice à cela. La majorité des participants se sont retrouvés dans une situation délicate, notamment avec l'annonce de fermeture des frontières de plusieurs pays, ce qui a engendré une convergence des efforts vers ce côté-là, laissant peu de place à la participation à une recherche universitaire.

La collecte de données a donc été freinée à partir de la mi-mars 2020. Nous misions sur l'effet boule de neige au départ de notre recherche, qui aurait pu avoir un meilleur impact et nous aurait permis d'atteindre un nombre plus important de participants. Mais ce ne fut pas possible. Nous aurions également voulu dans le cadre de notre recherche pouvoir avoir l'avis d'expatriés qui ont vécu plusieurs modèles d'expatriation afin de connaître leur vécu et leur ressenti. Il aurait été

intéressant d'avoir un point de vue différent afin de le confronter avec la vision des entreprises.

Nous tenons quand même à souligner que les professionnels de la mobilité internationale que nous avons approchés et qui nous ont donné leur accord à participer à notre recherche ont tous respecté leur engagement et nous ont permis de réaliser cette étude malgré le contexte difficile.

CONCLUSION

Le mémoire que nous avons réalisé avait pour but de mieux comprendre les modèles alternatifs à l'expatriation traditionnelle ainsi que les objectifs des entreprises qui y recourent.

Nous avons pu, grâce à notre étude exploratoire, réaliser des entrevues en profondeur avec des professionnels de la mobilité internationale afin d'avoir les données les plus adéquates à analyser. Le recours au logiciel d'analyse de données qualitatives Nvivo nous a permis d'avoir une approche plus rigoureuse dans notre recherche afin de mieux comparer les données et en tirer les meilleures conclusions possibles.

Comme nous l'avons vu au début de notre mémoire, les modèles alternatifs à l'expatriation traditionnelle n'ont pas été longuement traités par la littérature, chose qui nous a poussé à réaliser notre recherche. En effet, nous avons eu la chance d'assister à la table ronde appelée : « Montreal Mobility Roundtable », ce qui nous a permis de constater des enjeux qui semblaient être très importants pour les entreprises et que nous avons relevé lors de notre analyse. Les enjeux de coûts, de conformité et de politique de mobilité internationale sont des enjeux cruciaux pour les entreprises et qui n'a pas été détaillé dans les études scientifiques réalisées jusqu'ici.

Il nous a été très utile de constater que le choix du type d'expatriation à adopter dépend d'abord du besoin de l'entreprise. Les modèles alternatifs à l'expatriation traditionnelle sont donc des assignations adaptées selon les besoins des entreprises. Comme nous l'avons vu précédemment, une fois que l'entreprise définit ses objectifs et besoins à l'international, elle adopte le modèle d'assignation qui répondra au mieux aux enjeux auxquels elle devra faire face.

Nous aurions souhaité, dans le cadre de notre recherche, avoir un nombre plus important de participants à notre étude, mais le contexte de la pandémie du Covid-19 a compliqué notre démarche.

Malgré le fait que le nombre de participants nous semble restreint, nous considérons avoir apporté une certaine valeur ajoutée grâce à l'analyse des données recueillies. Les études scientifiques ne se sont penchées que récemment sur les modèles alternatifs à l'expatriation traditionnelle et leur nombre est restreint en comparaison avec d'autres aspects de la mobilité internationale. Les expatriations classiques et l'adaptation des expatriés ont été les principaux sujets d'études des chercheurs.

Les marchés internationaux sont en constante évolution et les lois et règlements qui régissent la mobilité internationale sont amenés à subir des changements. Les mesures de plus en plus protectionnistes prises par les gouvernements pour protéger la main d'œuvre locale sont de plus en plus nombreuses et les gestionnaires en mobilité internationale doivent s'y adapter.

La mobilité internationale et les modèles d'expatriation sont donc en constante évolution. Il est de l'intérêt des gestionnaires en mobilité internationale de demeurer flexibles et ouverts à toutes les nouvelles éventualités qui pourraient réduire les enjeux des expatriations comme les modèles alternatifs que nous avons vu ou des modèles plus adaptés qui pourraient faire leur apparition dans le futur.

ANNEXE A

GUIDE D'ENTREVUE

Guide d'entrevue : modèles alternatifs aux expatriations traditionnelles

Thèmes	Questions
1- Pourquoi et comment expatrier ?	<ul style="list-style-type: none">- Quelles sont les raisons qui poussent votre entreprise à expatrier des membres du personnel ?- Quelles sont les caractéristiques ou qualités qui font un bon expatrié chez vous ?- Quelles sont les pratiques RH auxquelles vous avez recours lors de la sélection et la pré affectation de vos expatriés ?- Pouvez-vous me décrire le modèle d'expatriation que vous avez à adopter ?
2- Expatriation traditionnelle	<ul style="list-style-type: none">- Quelles sont les raisons qui vous amènent à choisir une expatriation traditionnelle pour vos expatriés ?- Quels objectifs voulez-vous réaliser en ayant recours à ce mode d'expatriation ?- Quelles sont les modes de rémunération pour les expatriés classiques dans votre entreprise ?

	<ul style="list-style-type: none"> - Pouvez-vous me parler des problèmes récurrents auxquelles l'entreprise fait face lors des missions d'expatriés classiques ? - Comment se passe la gestion du retour de l'expatrié classique à la fin de sa mission ?
<p>3- Modèles alternatifs à l'expatriation traditionnelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles sont les raisons qui vous amènent à choisir un des modèles alternatifs à l'expatriation traditionnelle pour vos expatriés ? - Quels objectifs voulez-vous réaliser en ayant recours à ce mode d'expatriation ? - Quelles sont les modes de rémunération pour ce type d'expatriés dans votre entreprise ? - Pouvez-vous me parler des problèmes récurrents auxquelles l'entreprise fait face lors des missions d'expatriés non classiques ? - Comment se passe la gestion du retour de l'expatrié classique à la fin de sa mission ?
<p>4- Comparaison entre expatriation traditionnelle et autres modèles d'expatriation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quel modèle d'expatriation est le plus utilisé dans votre entreprise ? Pourquoi ? - Quel modèle d'expatriation peut maximiser la réussite de l'expatriation

ANNEXE B

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Titre du projet de recherche

Mémoire de Maîtrise ès sciences de la gestion – gestion internationale- ayant pour thème : Défis et enjeux de l'expatriation.

Étudiant-chercheur

Riad ABED

Maîtrise en gestion internationale -1766-
Courriel : abed.riad@courrier.uqam.ca
Céll : 514-562-7806

Direction de recherche

Pr Sylvie GUERRERO
Département d'organisation et ressources humaines – ESG UQAM-
Courriel : guerrero.sylvie@uqam.ca
(514) 987-3000 poste 8294
Local : [R-3425](#)

Préambule

Nous vous invitons à participer à un projet de recherche qui implique des entrevues en profondeur. Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent. Ce formulaire de consentement vous explique le but de cette étude, les procédures, les avantages, les risques et inconvénients, de même que les personnes avec qui communiquer au besoin. Le présent formulaire de consentement peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles.

Description du projet et de ses objectifs

Ce projet de fin de cycle porte sur les enjeux et défis liés à l'expatriation. La littérature scientifique récente rapporte une évolution du recours à des modes d'expatriation plus courts et plus souples qu'une expatriation classique comme les missions courtes ou les mobilités alternées. L'objectif du mémoire est de faire une étude comparative entre une expatriation classique et non classique (tout autre mode de mission à l'étranger) en mettant l'accent sur les objectifs et efficacité de recourir à ces autres modes d'expatriation. Les participants devront évoluer dans une entreprise qui recourt à l'expatriation traditionnelle et non traditionnelle et devra avoir régulièrement affaire avec des expatriés de l'entreprise dans leur département des ressources humaines.

Nature et durée de votre participation

Le participant accorde une seule entrevue d'une durée d'une heure à une heure trente. Pendant l'entrevue, le participant répondra à une série de questions et de thèmes définis et élaborés en fonction des objectifs du mémoire. Les objectifs du projet sont énumérés dans un guide d'entrevue. L'entretien se fera sur le lieu de travail du participant ou dans un lieu public à désigner avec l'accord du participant selon ses disponibilités. L'entrevue sera enregistrée en format audio.

Consentement Audio

Acceptez-vous que l'entrevue soit enregistrée ?

Oui Non

Avantages liés à la participation

Vous ne retirerez personnellement pas d'avantages à participer à cette étude. Toutefois, vous aurez contribué à l'avancement de la science.

Risques liés à la participation

En principe, aucun risque n'est lié à la participation à cette recherche.

Confidentialité

Vos informations personnelles ainsi que celles de votre entreprise ne seront connues que des chercheurs et ne seront pas dévoilées lors de la diffusion des résultats. Les entrevues transcrites seront numérotées et seuls les chercheurs auront la liste des participants et du numéro qui leur aura été attribué. Les enregistrements seront détruits dès qu'ils auront été transcrits et tous les documents relatifs à votre entrevue seront conservés sous clef durant la durée de l'étude. L'ensemble des documents sera détruit 5 ans après la rédaction du mémoire.

Utilisation secondaire des données

Acceptez-vous que les données de recherche soient utilisées pour réaliser d'autres projets de recherche dans le même domaine ?

Ces projets de recherche seront évalués et approuvés par un Comité d'éthique de la recherche de l'UQAM avant leur réalisation. Les données de recherche seront conservées de façon sécuritaire. Afin de préserver votre identité et la confidentialité des données de recherche, vous ne serez identifié que par un numéro de code.

Acceptez-vous que les données de recherche soient utilisées dans le futur par d'autres chercheurs à ces conditions ?

Oui Non

Participation volontaire et retrait

Votre participation est entièrement libre et volontaire. Vous pouvez refuser d'y participer ou vous retirer en tout temps sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de l'étude, vous n'avez qu'à aviser Mr ABED verbalement ; toutes les données vous concernant seront détruites.

Indemnité compensatoire

Aucune indemnité compensatoire n'est prévue.

Des questions sur le projet ?

Pour toute question additionnelle sur le projet et sur votre participation, vous pouvez communiquer avec les responsables du projet : Pr Sylvie Guerrero la Directrice de recherche ainsi que Riad ABED.

Des questions sur vos droits ? Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE) a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter la coordonnatrice du CERPE vrignaud.caroline@ugam.ca, 514 987-3000, poste 6188.

Remerciements

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier.

Consentement

Je déclare avoir lu et compris le présent projet, la nature et l'ampleur de ma participation, ainsi que les risques et les inconvénients auxquels je m'expose tels que présentés dans le présent formulaire. J'ai eu l'occasion de poser toutes les questions concernant les différents aspects de l'étude et de recevoir des réponses à ma satisfaction.

Je, soussigné(e), accepte volontairement de participer à cette étude. Je peux me retirer en tout temps sans préjudice d'aucune sorte. Je certifie qu'on m'a laissé le temps voulu pour prendre ma décision.

Une copie signée de ce formulaire d'information et de consentement doit m'être remise.

Prénom Nom

Signature

Date

Engagement du chercheur

Je, soussigné(e) certifie

(a) avoir expliqué au signataire les termes du présent formulaire; (b) avoir répondu aux questions qu'il m'a posées à cet égard;

(c) lui avoir clairement indiqué qu'il reste, à tout moment, libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrit ci-dessus;

(d) que je lui remettrai une copie signée et datée du présent formulaire.

_____ Riad ABED _____

Prénom Nom

Signature

Date

ANNEXE C

LETTRE DE RECRUTEMENT

Bonjour,
J'espère que vous allez bien,

Je suis un étudiant en maîtrise en gestion internationale à l'ESG-UQAM, et je réalise actuellement mon mémoire de fin de cycle portant sur les enjeux de l'expatriation traditionnelle, en collaboration avec ma Directrice de recherche du département : organisation et ressources humaine Pr Sylvie Guerrero. Nous avons probablement assisté à une des tables rondes organisées par Sean Luitjens à Montréal.

La littérature scientifique récente rapporte une évolution du recours à des modes d'expatriation plus courts et plus souples qu'une expatriation classique comme les missions courtes ou les mobilités alternées et que cela continuera à être de plus en plus utilisé et que les expatriations classiques (de 1 à 5 ans) seront en régression. Après avoir lu un nombre d'articles récents sur le sujet, je voudrais réaliser une recherche dont l'objectif serait de faire une étude comparative entre une expatriation classique et non classique (tout autre mode de mission à l'étranger) en mettant l'accent sur les objectifs et efficacité de recourir à ces autres modes d'expatriation. Avoir une perspective du point de vue de l'entreprise est la clé de ma démarche.

Je me permets de vous solliciter afin de réaliser une entrevue avec vous afin de pouvoir réaliser ma recherche et poursuivre mon mémoire. Cette entrevue sera d'une heure à une heure trente minutes au plus.

L'objectif de l'entrevue est de savoir comment le processus d'expatriation se fait au niveau de votre entreprise, et comment cela se fait-il pour une expatriation classique et non classique ainsi que sur vos attentes de l'une et de l'autre.

Je vous ferai parvenir le guide d'entretien beaucoup plus détaillé si vous le souhaitez.

Vous pouvez communiquer avec moi par courriel ou avec ma Directrice de recherche pour plus d'informations :

- Pr Sylvie Guerrero : guerrero.sylvie@uqam.ca

Je vous serai extrêmement reconnaissant si vous acceptez de m'accorder une entrevue lors des semaines à venir et à la date qui vous conviendrait le mieux.

Merci infiniment d'avoir pris le temps de me lire,
Très bonne fin de journée à vous.

BIBLIOGRAPHIE

- Adler, N., et Ghadar, F. (1989). Globalization and human resource management. Dans A. Rugman (Ed.), *Research Dans global strategic management: A Canadian perspective*. Vol. 1, 179- 205. Greenwich, CT: JAI Press.
- Al-Ariss, K. et Crowley-Henry, M. (2013). Self-initiated expatriation and migration in the management literature : Present theorizations and future research directions. *Career Development International*. 18(1), 78-96.
- Allard, L.A.C. (1996). Managing Globe Trotting Expatriates. *Management Review*. 85(5), 39–43.
- Altman, Y. et Baruch, Y. (2002), Expatriation an repatriation in Mncs : a taxonomy. *Human Ressource Management*. 41(2), 239-259
- Anderson, B.A. (2005). Expatriate selection : good management or good luck ?. *International Journal of Human Ressource Management*, 16(4), 567-583.
- Andreani, J.C. et Conchon, J.C. (2005). Fiabilité et validité des enquêtes qualitatives. Un état de l'art en marketing. *Revue française du marketing*. 201, 5-21.
- Arthur, W. Jr et Bennett, W. Jr. (1995). The Intemational Assignee : The Relative Importance of Factors Perceived to Contribute to Success. *Personnel Psychology*, 48(1), 99-114.
- Auerbach, C.F. et Silverstein, L.B. (2003). *Qualitative studies in psychology. Qualitative data : An introduction to coding and analysis*. New York University Press.
- Asakawa, K. et Lehrer, M. (2003). Managing Local Knowledge Assets Globally: The Role of Regional Innovation Relays. *Journal of World Business*, 38(1), 31-42.
- Banai, M., et Harry, W. (2004). Boundaryless Global Careers, *International Studies of Management and Organization*, 34(3), 96–120.
- Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu*. France : PUF.
- Bardin, L. (1989). *L'analyse de contenu* (5^e éd.). Paris : Presses Universitaires de France.

- Barmeyer, C. et Davoine, E. (2012), Le développement collectif de compétences interculturelles dans le contexte d'une organisation binationale : le cas d'ARTE. *Annales des mines : gérer et comprendre*, 107, 63-73.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, vol. 17, 99-120.
- Bartlett, C., et Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Boston : Harvard Business School Press.
- Bartlett, C. et Ghoshal, S. (1994). Changing the role of top management: Beyond strategy purpose. *Harvard Business Review*, 72(6): 79-88.
- Bartlett, C.A. et Ghoshal, S. (1998). *Managing Borders: The Transnational Solution*,.: Random House. London. 2ème édition
- Black, J.S. et Stephens, G.K. (1989). The Influence of the Spouse on American Expatriate Adjustment and Intent to Stay in Pacific Rim Overseas Assignments. *Journal of Management*. 15(4), 529-44.
- Black, J.S., et Gregersen, H.B. (1991). Antecedents to cross-cultural adjustment for expatriates in Pacific Rim assignments. *Human Relations*, 44, 497-515.
- Black, J.S., Gregersen, H.B., Mendenhall, M.E. et Stroh, L.K. (1999) *Globalizing People through International Assignment*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Blanchet, A. (1995). *L'entretien dans les sciences sociales*. Paris : Dunod.
- Blanchet, A. et Gotman, A. (2014). *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*. Paris : Les Éditions Armand Colin.
- Bolino, M. (2007). Expatriate assignments and intra-organizational career success: implications for individuals and organizations. *Journal of International Business Studies*. 38(5), 819-835.
- Bonache, J. et Fernandez, Z. (1997). Expatriate Compensation and its Links to Subsidiary Strategic Role: A Theoretical Analysis. *International Journal of Human Resource Management*. 8(4), 457-75.
- Bonache, J. Brewster, C. et Suutari, V. (2001). Expatriation : a developing research agenda. *Thunderbird International Business Review*, 43(1), 3-20.
- Borstorff, P.C., Harris, S.G., Field, H.S. et Giles, W.F. (1997). Who'll Go? A Review of Factors Associated with Employee Willingness to Work Overseas. *HR. Human Resource Planning*. 20(3), 29-40.

- Bournois, F. et Point, S. (2008), Quatre tendances clés dans l'internalisation RH des grandes entreprises françaises" Dans *GRH et mondialisation : enjeux, processus, contextes*. France.
- Boyacigiller, N. (1990). The role of expatriates in the management of interdependence, complexity and risk in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 21(3), 357–381.
- Bozkurt, Ö. et Mohr, A.T. (2011). Forms of cross-border mobility and social capital in multinational enterprises. *Human resource management journal*. 21(2), 138-155.
- Brett J., Stroh L. (1995). Willingness to Relocate Internationally. *Human Resource Management*. 34(3), 405–424.
- Brewster, C. (1988). Managing Expatriates'. *International Journal of Manpower*. 9(2), 17-20.
- Brewster, C. (1991). *The management of expatriates*. London: Kogan .
- Brewster, BC. (2002). Human resource practices in multinational companies" Dans "Gannon, M. and Newman, K. (eds)". Handbook of Cross-cultural Management. London: Blackwell.
- Brewster, C., Sparrow, P., Vernon, G., et Houldsworth, E. (2011). *International Human Resource Management (3^{ème} ed.)*. London : Chartered Institute of Personnel and Development.
- Bricose, D.R. et Shuler, R.S. (2004). *International human resource management 2^{ème} éd.* Londres : Rountledge.
- Brief, A.P. et Motowidlo, S.J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11, 710-725.
- Buckley, P.J. et Casson, M.C. (1998). Models of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 29(1), 21–44.
- Caligiuri P. (1997). The big five personality characteristics as predictors of expatriate desire to terminate the assignment and supervisor-rate performance. *Personnel Psychology*. 53, 67-88
- Caligiuri, P. (2000). Selecting expatriates for personality characteristics: a moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment. *Management International Review*. 40(1), 61–80.

- Cerdin, J.L., (2008), De l'expatriation traditionnelle aux nouvelles formes d'expatriation : Une gestion d'alternatives " Dans " GRH et mondialisation : enjeux, processus, contextes, France.
- Cerdin, J.L., et Le Pargneux, M. (2009). Career and International Assignment Fit: Toward an Integrative Model of Success. *Human Resource Management*. 48 (1), 5–25.
- Chadwick, W.F. (1995) "TCN Expatriate Manager Policies", Expatriate Management: New Ideas for International Business. London: Quorum, pp. 233–53.
- Chen, S. et Wilson, M. (2003). Standardization and localization of human resource management in Sino-foreign Joint Ventures. *Asia Pacific Journal of Management*, 20, 397-408.
- 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*. 42, 198–213.
- Collings, D. G. et Isichei, M. (2017). Global talent management: What does it mean for expatriates? Dans " Research handbook of expatriates ,83–105.
- Collings, D.G. et Isichei, M. (2018). The shifting boundaries of global staffing: integrating global talent management, alternative forms of international assignments an non employees into the discussion. *International Journal of Human Ressources Management*, 29(1), 165–187.
- Crandall, L.P. et Phelps, M.I. (1991). Pay for a Global Work Force, *Personnel Journal*, 70(2), 28–33.
- Crowley-Henry, M. et Weir, D. (2007). The international protean career: four women's narratives. *Journal of Organizational Change Management*, 20 (2), 245-58.
- Crowley-Henry, M. et Heaslip, G. (2014). Short-term international assignments, military perspectives and implications for international human resource management. *European Management Journal*. 32, 752–760.
- Daniels, J.D. et Insch, G.S. (1998). Why Are Early Departure Rates from Foreign Assignments Lower than Historically Reported? . *Multinational Business Review*. 6(1), 13-23.

- Deloitte. (2013). *Commuter survey report: Business or personal? Current trends in managing commuter assignments*. Londres, UK: Deloitte.
- Deslauriers, J. P. (1991). *Recherche qualitative : guide pratique*. Montréal: McGraw-Hill.
- Deslauriers, J.P et Kérisit.M. (1997). Le devis de recherche qualitative. Dans *La recherche qualitative, Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Poupart, Deslauriers, Groulx, Lapenière, Mayer et Pires, p. 85-111. Montréal: Gaëtan Morin Éditeur.
- Dickmann, M. et Müller-Camen, M. (2006). A typology of International Human Resource management strategies and processes. *International Journal of Human Resource Management*. 17(4), 580-601.
- Dowling, M. F., Peter, J., et Allen, D. (2008). *Engle International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context*. Cengage Learning EMEA.
- Dowling, P.et Welch, D. (2004). *International human resource management: Managing people in a global context" (4^{ème} ed)*. Londres.
- Dowling, P.P., Schuler, R.S. et Welch, D.E. (1994). *International Dimensions of Human Resource Management 2^{ème} ed*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Erickson, F. (1986). Qualitative methods in research on teaching. Dans *Handbook of research on teaching*, sous la dir. de M. C. Wittrock, p. 119-161. New-York : Macmillan.
- Expat Insider Report (2019). *The best and worst destinations to live and work in 2019*. Munich : InterNations.
- Finaccord,(2017), *Global Expatriates: Size, Segmentation and Forecast for the Worldwide Market*. London.
- Forster, N. et Johnsen, M. (1996). Expatriate Management Policies in UK Companies New to the International Scene. *International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 177-205.
- Furnham, A. et Bochner, S. (1986). *Culture shock: psychological reactions to unfamiliar environments*. London : Methuen.
- Geringer, J.M., Frayne, C.A. et Milliman, J.F. (2002). "search of 'best practices' in international human resource management: research design and methodology". *Human Resource Management*, 41, 5-30.

- Goleman, D. (1995), "Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ", Bloomsbury Publishing Plc, New York.
- Grillat, M.-L. et Mérignac, O. (2011). Stratégie de contrôle des activités internationales : la GIRH comme levier clé d'intégration et de coordination des firmes multinationales. *Management international*. 16 (1), 85–100
- Gullahorn J.T. et Gullahorn J.E. (1963). An Extension of the U-Curve Hypothesis. *Journal of Social Sciences*. 19, 33-47.
- Guittet, A. (2003). *L'entretien : techniques et pratiques*. Paris : Colin.
- Guptara, P. (1986). Searching the Organisation for the Cross-cultural Operators. *International Management*. 41(8), 40-2.
- Guttosman, D. (2018). Does the non-traditional expatriate exist ? A critical exploration of new expatriation categories. *Scandinavian Journal of Management*. 34, 233-244
- Hailey, J. (1996). The Expatriate Myth: Cross-cultural Perceptions of Expatriate Managers. *The International Executive*. 38(2), 255-71.
- Halcrow, A. (1999). Expats : The Squandered Resource. *Workforce*. 78(4), 42-8.
- Hamill, J. (1989). Expatriate Policies in British Multinationals. *Journal of General Management* . 14(4), 18–33.
- Harrison D.A., et Shaffer M.A. (2005), Mapping the criterion space for expatriate success: Task- and relationship-based performance, effort and adaptation International. *Journal of Human Resource Management*. 16(8), 1454-1474.
- Harrison, M. (2017). *The decline of the traditional expat?*, ECA International, ECA International.
- Harvey, M. (1993). Empirical Evidence of Recurring International Compensation Problems. *Journal of International Business Studies*. 24(4): 785–99.
- Harvey, M. et Novicevic, M.M. (2001). Selecting Expatriates for Increasingly Complex Global Assignments. *Career Development International*. 6(2), 69-86.
- Harvey, M., Buckley, M.R., Novicevic, M.M. et Wiese, D. (1999). Mentoring dual-career expatriates: A sense-making and sense-giving social support process. *International Journal of Human Resource Management*. 10(5), 808–827.

- Hatch, J.A. (2002). *Doing qualitative research in education settings*. State University of New York Press, Albany.
- Herriot, P., Manning, W. E. G. et Kidd, J. M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*. 8, 151–162.
- Hofstede G., (1990). *Culture and organisations : software of the mind*. McGraw-Hill, Londres.
- Hocking J.B., Brown M. et Harzing A-W. (2004). A knowledge transfer perspective of strategic assignment purposes and their path-dependent outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*. 15(3), 565-586.
- The Canadian Expat (2011). Home. Dans *The Canadian Expat Values and Beliefs*. Récupéré de <https://thecanadianexpat.com/>
- Financial planning today (2018). News. Dans *Global expart numbers set to soar to 87.5m by 2021*. Récupéré de <https://www.financialplanningtoday.co.uk/news/item/9023-global-expat-numbers-set-to-soar-to-87-5m-by-2021>
- Ioannou, L. (1995). Unnatural Selection. *International Business*. 54-7.
- Jaussaud, J. et Liu, X. (2006). La GRH des personnels locaux dans les entreprises étrangères en Chine, une approche exploratoire. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*. 59,60.
- Johnson J.P., Lenartowicz T. et Apud S. (2006). Cross-cultural competence in international business : Toward a definition and a model. *Journal of International Business Studies*. 37(4), 525–543
- Konopaske R., Robie. C et Ivancevich J.M. (2005). A preliminary model of spouse influence on managerial global assignment willingness. *International Journal of Human Resource Management*. 16 (3), 405-426.
- KPMG (2019), *Global Assignments Policies and Practices Survey*, Genève : Author.
- KPMG. (2015), *International assignment policies and practices survey*, Genève : Author.
- Lee, T. (1994). Been Offered an Overseas Assignment ? *Folio : The Magazine for Magazine Management*, 23(18) : 56-8.

- Lee, W. et Liu, H. (2007). Examination of factors affecting repatriates turnover intentions. *International Journal of Manpower*. (28)2, 122-134.
- Livian Y.F. (2004). Management compare, Paris, Economica.
- Logger, E. et Vinke, R. (1995). Compensation and appraisal of international staff. *International Human Resource Management*, Sage, London, 252-69.
- Mayerhofer, H., Hartmann, L. C., Michelitsch-Riedl, G. et Kollinger, I. (2004). Flexpatriate assignments: A neglected issue in global staffing. *The International Journal of Human Resource Management*. 15, 1371–1389.
- Mayerhofer, H., Müller, B. et Schmidt, A. (2010). Implacations of flexpatriate lifestyles on HRM practices. *International Journal of Human Ressource Management*. 21(2), 155-173.
- Mayrhofer, W., Reichel, A. et Sparrow, P. R. (2012), *Alternative forms of international working*. Handbook of research into international human ressource management (2^{ème} ed. 300–327). London: Edward Elgar.
- Maznevski M., Davison S.C. et Jonsen K. (2006). Global virtual team dynamics and effectiveness », Dans Stahl G., Björkkman I. (éd.), Handbook of Research in International Human Resource Management , London.
- McNulty, Y. et Hutchings, K. (2016). Looking for global talent in all the right places : a critical literature review of non-traditional expatriates. *The International Journal of Human Resource Management*. 27(7), 699–728.
- McNulty, Y. et Tharenou, P. (2004). Expatriate return on investment. *International Studies of Management and Organization*. 34(3), 68–95.
- Mellahi, K. et Collings, D. G. (2010). The barriers to effective global talent management: The example of corporate élites in MNEs. *Journal of World Business*. 45, 143–149.
- Mendenhall, M.E. et Macomber, J.H. (1997) . Rethinking the Strategic Management of Expatriates from a Nonlinear Dynamics Perspective" Dans Aycan, Z. (ed.) Expatriate Management: Theory and Research, Vol. 4. Greenwich, CT: JAI Press.
- Mendenhall, M.E., Dunbar, E. et Oddou, G.R. (1987). Expatriate Selection, Training and Career- Pathing: A Review and Critique. *Human Resource Management*. 26(3), 331-45.
- Merchant, H. (2000). Configurations of international joint-ventures. *Management International Review*. 40(2), 107–140.

- Meyskens, M., Von Glinow, N.A., Werther, W.B. et Clarke, L. (2009). The paradox of international talent: alternative forms of international assignments. *The International Journal of Human Resource Management*. 20(6), 1439–1450.
- Miles, M.B. et Huberman, A.M. (1984). Drawing Valid Meaning from Qualitative Data : Toward a Shared Craft . *Educational researcher*, 21, 20-30.
- Miles, M.B. et Huberman, A.M. (1991). *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*. Trad. de l'anglais par Catherine De Backer et Vivian Lamongie. Montréal: Édition du Renouveau Pédagogique.
- MonDissiMo (2012, 04 Mars). *Expatriés, votre vie nous intéresse ! 4^{ème} convention Mondissimo de la mobilité internationale et du commerce international*. Récupéré de http://www.mondissimo.com/pdf/expatrie_votrevie_2012.pdf.
- Morley, M., et Flynn, M. (2003). Personal characteristics and competencies as correlates of intercultural transitional adjustment among U.S. and Canadian Sojourners in Ireland. *International Management Review*. 7(2), 31–46.
- Neuendorf, K. (1996). Localization of Expatriates. *Benefits and Compensation International*. 26(3), 2-6.
- Nohria, N., et Ghoshal, S. (1994). Differentiated fit and shared values: Alternatives for managing headquarters—Subsidiary relations. *Strategic Management Journal*. 15, 491–502.
- Parkinson, E., et Morley, M. (2006). Cross cultural training. *Global staffing, Oxford Routeledge*. 117-138.
- Pate, J. et Scullion, H. (2018). The flexpatriate psychological contract: a literature review and future research agenda. *International Journal of Human Resource Management*. 29(8), 1402–1425.
- Peretti, C. et Quibcandon (1991) "*Vers le changement international des ressources humaines*", OMI.
- Picotte, J. (2018). *Juridictionnaire*. Centre de traduction et de terminologies juridiques CTTJ, Faculté de Droit, Université de Moncton, Canada.
- Pierre, P. (2004). Mondialisation et construction identitaire des cadres de l'industrie pétrolière. *Revue Française de gestion*. 30(148), 87-119.

- Pokharel, B. (2016). Triumph over Failure of Expatriate in an International Assignments from the International Human Resource Management Perspective. *International Journal of Business and Management*. 11(5), 1833-1850.
- Porter, M. (1986). Changing Pattern of International Competition. *California Management Review*. 28(2), 9-40.
- Prahaïad, C. et Doz. Y. (1987). *The Multinational Mission*. New York: The Free Press.
- PricewaterhouseCoopers. (2005). *International assignments: Global policy and practice, Key trends 2005*. PricewaterhouseCoopers.
- Pudelko, M. et Harzing, A-W.(2007). Country of origin, dominance or localization effect ? An empirical investigation of HRM practices in foreign subsidiaries. *Human Resource Management*. 46(4), 535–559.
- Randall,C. Budhwar,P et Flokorwski G. (2002). International ressource management review and critique. *International Journal of Ressource Management Reviews*. 4(1), 41-70.
- Robert, A.D. et Bouillaguet, A. (1997). *L'analyse de contenu*. Que sais-je ? France : PUF.
- Rosenzweig, P.M. (2006). The Dual Logics Behind International Human Resource Management: Pressures for Global Integration and Local Responsiveness,' Dans *Handbook of Research in International Human Resource Management* (1st ed.), eds. G.K. Stahl and I. Bjořrkman, Londres: Edward Elgar, pp. 36–48.
- Saba, T. et Chua, R. (1999). Gérer la mobilité internationale : problèmes de rapatriement et efficacité de pratiques de gestion. *Management International*. 3(2), 57-68.
- Sassen, S. (2009). *La globalisation : une sociologie*. Paris : Gallimard.
- Saven Baden, M. et Howell Major, C. (2013). *Qualitative research, the essential guide to theory and practice*. Routledge.
- Savoie-Zajc, L. (2009). L'entrevue semi-dirigée .Dans *Recherche Sociale*. De la problématique à la collecte de données, sous la direction de Gauthier, B., 337-360. Montréal : Presses de l'Université du Québec.
- Schell, M.S. et Solomon, C.M, (1997). *Capitalizing on the Global Workforce : A Strategic Guide for Expatriate Management*. McGraw-Hill,, New York.

- Schuler, R. S., Budhwar, P. S. et Florkowski, G. W. (2002). International human resource management: Review and critique. *International Journal of Management Review*. 4 (1), 41–70.
- Scullion H. et Starkey K. (2000). In search of the changing role of the corporate human resource function in the international firm. *International Journal of Human Resource Management*. 11 (6), 1061-1081.
- Scullion H. et Collings, D.G. (2006). Introduction. Dans Scullion H., Collings D.G. (éd.), *Global staffing*, Londres : Routledge.
- Selmer, J. (2001). Expatriate selection: Back to basics? *International Journal of Human Resource Management*. 12, 1219–1233.
- Shaffer, M., Harrison, D. et Gilley K. (1999). Dimensions, determinants and differences in the expatriate adjustment process. *Journal of international Business studies*. 30(3), 57-81.
- Shaffer, M.A., Kraimer, M.L., Chen, Y. et Bolino, M.C. (2012). Choices, challenges, and career consequences of global work experiences: a review and future agenda. *Journal of Management*. 38 (4), 1282–1327.
- Smith, C., et Meiksins, P. (1995). System, society and dominance effects in cross-national organisational analysis. *Work, Employment and Society*. 9, 241–267.
- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P. et Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*. 53, 25–42.
- Starr, T. (2009). Repatriation and short term assignments. *International Journal of Human Ressource Management*. 20(2), 286-300.
- Stone, R. (1986). Compensation: Pay and Perks for Overseas Executives. *Personnel Journal*. 50, 64-69.
- Stone, R. (1991). Expatriate selection and failure. *Human Resource Planning*. 14 (1), 9-18.
- Suutari, V., Brewster, C., Riusala, K. et Syrjäkäri, S. (2013). Managing non-standard international experience : evdence from a Finnish company. *Journal of global mobility*. 1(2) : 118-136.
- Tahvanainen, M., Welch, D., et Worm, V. (2005), "Implications of short-term international assignments", *European Management Journal*, 23, 663–673.

- Thomas, D. et Lazarova, M.B. (2006), Dans "Handbook of Research in International Human Resource Management", eds. G.K. Stahl and I. - Björkman, Londres.
- Thompson, A. (1986). Australian Expatriate Wives and Business Success in South-East Asia. *Euro-Asia Business Review*. 5(2), 14-18.
- Trudel, L., Simard, C. et Vonarx, N. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire? *Recherches qualitatives, Hors série*(5), 38.45.
- Unrug, M.-C. d' (1974). *Analyse de contenu et acte de parole, de l'énoncé à l'énonciation*. Paris : Éditions Universitaires.
- Webb, A. et Wright, P.C. (1996). The Expatriate Experience: Implications for Career Success. *Career Development International*. 1(5), 38-44.
- Welch, D. et Welch, L. (1994). Linking Operation Mode Diversity and IHRM. *International Journal of Human Resource Management*. 5(4), 11-26.
- Welch, D. E., et Worm, V. (2006). *International business travellers: A challenge for IHRM*. Handbook of research in international human resource management Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Welch, D., Steen, A., et Tahvanainen, M.(2009). All pain, little gain ? Reframing the value of international assignments. *International Journal of Human Resource Management*. 20 (6), 1327–1343
- Wright, P. et McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.
- Wright, P.M. et Snell, S.A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*. 23(4), 756–772.
- Yan, A., Zhu, G., et Hall, D.T., (2002). International assignments for career building: A model of agency relationships and psychological contracts. *Academy of Management Review*. 27 (3), 373-393.