

# AUS Repository

## La gestion stratégique des affectations internationales

Item Type	Book chapter;Preprint
Authors	Waxin, Marie-France
Citation	Waxin M-F., 2008. "Chapitre III. La gestion stratégique des affectations internationales" in Waxin M-F., Barmeyer C. (Eds), Gestion des Ressources Humaines Internationales, problématiques, stratégies et pratiques, 3, Éditions de Liaisons, Paris, 103-146.
Publisher	Éditions de Liaisons
Download date	2024-12-04 03:32:15
Link to Item	<a href="http://hdl.handle.net/11073/16551">http://hdl.handle.net/11073/16551</a>

Waxin M-F., 2008. “Chapitre III. La gestion stratégique des affectations internationales” in Waxin M-F., Barmeyer C. (Eds), *Gestion des Ressources Humaines Internationales, problématiques, stratégies et pratiques*, 3, Éditions de Liaisons, Paris, 103-146.

**Chapitre III.**  
**LA GESTION STRATÉGIQUE DES AFFECTATIONS INTERNATIONALES**  
**Marie-France Waxin**

Preliminary version, accepted for publication, with very minor corrections. Please cite  
as :

Waxin M-F. (2008). “Chapitre III. La gestion strategique des affectations internationales” in  
Waxin M-F., Barmeyer C. (Eds), *Gestion des Ressources Humaines Internationales,  
problématiques, strategies et pratiques*, 3, Éditions de Liaisons, Paris, 103-146.

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>2</b>
<b>1. LES DIFFERENTES APPROCHES EN GESTION DU PERSONNEL INTERNATIONAL INTERNATIONALES .....</b>	<b>2</b>
Tableau 1. Les quatre approches de dotation internationale.....	4
<b>2. LES FONCTIONS DES AFFECTATIONS INTERNATIONALES.....</b>	<b>5</b>
2.1 <i>Comblant un besoin spécifique de personnel et de savoir-faire.....</i>	5
2.2 <i>Le partage et le transfert des connaissances .....</i>	5
2.3 <i>Le développement des cadres et leur implication envers l'organisation.....</i>	5
2.4 <i>Le contrôle des activités .....</i>	6
2.5 <i>La coordination des activités.....</i>	6
<b>3. LES CATEGORIES DE PERSONNEL INTERNATIONAL.....</b>	<b>7</b>
3.1 <i>Les catégories d'employés internationaux.....</i>	7
Tableau 1. Les avantages et les inconvénients des différentes catégories de cadres internationaux .....	9
3.2 <i>Les différents types d'affectations pour les Nationaux du Pays Mère.....</i>	9
Encadré 1. Les stratégies d'Avaya pour réduire le nombre des expatriés de carrière .....	10
Figure 1a. Les fonctions des différents types d'affectations internationales pour NPM .....	12
Figure 1b. Pourcentage des entreprises effectuant une analyse des coûts et ayant une politique écrite pour les différents types d'affectations internationales.....	12
<b>4. LA GESTION STRATEGIQUE DES AFFECTATIONS INTERNATIONALES .....</b>	<b>13</b>
Figure 2. Le modèle de gestion stratégique des affectations internationales.....	14
4.1 <i>La planification stratégique et l'analyse de l'affectation .....</i>	14
4.2 <i>Le recrutement .....</i>	15
Encadré 4.2. L'identification des meilleurs candidats internes pour des affectations internationales chez Kellogg. ....	17
4.3 <i>La sélection .....</i>	17
Encadré 3. La procédure de sélection des expatriés chez Tricon, une multinationale américaine dans le secteur du « fast food ».....	19
Figure 3. La typologie des systèmes de sélection des expatriés .....	20
Figure 4. Les méthodes de sélection des expatriés Allemands .....	21
Encadré 4. Les procédures de sélection des expatriés dans cinq multinationales Suisses .....	21
4.4 <i>La préparation au transfert .....</i>	22
Figure 3. La typologie des formations interculturelles.....	23
Tableau 2. L'utilisation des différents types de formations interculturelles dans 5 pays.....	24
Tableau 3. L'effet des différents types de formations interculturelles sur l'adaptation des expatriés.....	25
Encadré 4. La préparation au transfert chez Novartis, Suisse.....	26
4.5 <i>Le soutien organisationnel avant et pendant l'affectation.....</i>	26
4.6 <i>L'évaluation et la gestion des performances.....</i>	29
Encadré 5 Le feedback chez Pepsi Cola International .....	32
4.7 <i>Le rapatriement et la rétention.....</i>	32
Tableau 4. Les préoccupations des expatriés à propos de la rapatriation.....	33
Tableau 5. L'efficacité des différentes méthodes de réduction du roulement de personnel chez les expatriés.....	35
<b>5. LES FEMMES DANS L'ARENE GLOBALE.....</b>	<b>36</b>
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>37</b>
Tableau 6. La dissatisfaction des expatriés envers les politiques de gestion des expatriés.....	37
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>38</b>

# LA GESTION STRATEGIQUE DES AFFECTATIONS INTERNATIONALES

## Introduction

Dans un contexte de changement de plus en plus rapide, l'internationalisation est devenue une option stratégique difficilement évitable pour les entreprises qui veulent conserver et développer leurs avantages compétitifs. Les cadres internationaux représentent un précieux capital que les entreprises ne savent pas toujours correctement utiliser.

**Les défis de la gestion stratégique des affectations internationales** sont les suivants :

- La formulation de politiques de GRH internationale qui équilibrent les besoins globaux de contrôle et de coordination la multinationale et les besoins et les besoins d'autonomie locale des filiales ?
- La détermination d'un équilibre entre compétitivité globale et réactivité aux particularités de l'environnement local
- La détermination précise des besoins en personnel international
- L'emploi du bon type de cadre international au bon poste, au bon moment
- La gestion des affectations stratégiques et des employés internationaux au moindre coût : quel type d'employé international employer et pour remplir quelle fonction? Quel type de contrat proposer ?

**La structure du chapitre.** Dans les parties suivantes, nous examinerons d'abord les différentes approches de gestion du personnel international, les fonctions des affectations internationales, puis les différentes catégories d'employés internationaux. Nous présenterons ensuite un modèle de gestion stratégique des affectations internationales en huit étapes, allant de la planification stratégique des affectations à la rapatriation et rétention des employes internationaux. Enfin nous examinerons la place des femmes parmi les employés internationaux.

## 1. Les différentes approches en gestion du personnel international internationales

La littérature en GRHi utilise des termes spécifiques pour décrire les approches utilisées par les multinationales pour le pourvoi des postes et la gestion du personnel et au sein de leurs filiales. Ces termes sont tirés des travaux de Perlmutter (1969), qui a identifié trois différentes attitudes parmi les hauts dirigeants - ethnocentrique, polycentrique et géocentrique - relativement au processus d'internationalisation de leurs entreprises. La distinction mise en évidence par Perlmutter (1969) entre ces trois différentes approches a subséquentement été raffinée par Heenan et Perlmutter (1979), qui en ont ajouté une quatrième : l'approche régiocentrique. Pour décrire ces quatre approches, les auteurs font appel aux concepts de complexité organisationnelle, d'autorité et pouvoir décisionnel, d'évaluation et contrôle, de récompenses et punitions, de modes de communication, d'identification géographique, de stratégie RH et de degré d'internationalisation. Ces distinctions, devenues aujourd'hui classiques, sont reprises dans de nombreux ouvrages sur le management des ressources humaines internationales. Les attitudes identifiées par Heenan et Perlmutter (1979) sont présentées ci-bas (voir tableau X.1). Ces quatre attitudes influencent le degré d'utilisation des différentes catégories d'employés internationaux par les multinationales.

L'approche ethnocentrique. Les décisions stratégiques de la multinationales sont prises au siège, et les filiales ont peu d'autonomie. Les postes clés dans le pays d'origine et à l'étranger sont

occupés par des cadres du siège. Pour les cadres du siège, les affectations internationales sont perçues comme un accélérateur de carrière puisque le développement des compétences des expatriés est privilégié par rapport à celui des cadres locaux.

L'approche polycentrique. L'affectation internationale n'est plus le coeur du développement international. Les cadres locaux occupent en général les postes importants des filiales avec une faible possibilité de promotion au siège. Les nationaux du pays d'origine n'ont pas beaucoup de possibilités de s'expatrier. Avec cette approche, la multinationale évite les problèmes liés à l'expatriation et à l'adaptation interculturelle. Chaque filiale est une entité nationale relativement autonome et le contrôle du siège est plutôt faible. La diversité des situations entre les filiales rend difficile l'intégration des activités internationales.

L'approche géocentrique. Dans ce cas, la stratégie de la multinationale est conçue immédiatement au niveau international. Pour cette organisation transnationale, les différences de nationalité deviennent secondaires et les postes sont attribués en fonction de l'expérience et de la compétence. Les nationaux du pays d'origine, des pays tiers et les locaux sont tous également impliqués dans la mobilité internationale. Les coûts impliqués et les éventuelles restrictions destinées à favoriser l'emploi du personnel du pays d'accueil limitent le développement de cette approche. Pour être efficace, cette approche de dotation sans égard à la nationalité doit être accompagnée d'une stratégie d'affaires intégrée à l'échelle mondiale.

L'approche régiocentrique. Dans ce cas, la multinationale gère les cadres à l'intérieur d'une zone géographique. Cette approche ressemble à la précédente, appliquée sur une zone géographique régionale. La politique d'affectation des cadres y est régionale au sens où les cadres originaires de cette région sont transférés à l'intérieur même de cette région. La mobilité des cadres européens s'effectue par exemple en Europe. Les carrières sont régionales et les transferts dans des zones éloignées ont un caractère exceptionnel. Les cadres régionaux n'ont pas la possibilité d'obtenir des promotions au siège mondial, mais ils bénéficient d'une autonomie décisionnelle et d'une mobilité considérables au niveau régional.

Waxin M-F., 2008. "Chapitre III. La gestion stratégique des affectations internationales" in Waxin M-F., Barmeyer C. (Eds), Gestion des Ressources Humaines Internationales, problématiques, stratégies et pratiques, 3, Éditions de Liaisons, Paris, 103-146.

Tableau 1. Les quatre approches de dotation internationale

	<b>Ethnocentrisme</b>	<b>Polycentrisme</b>	<b>Régiocentrisme</b>	<b>Géocentrisme</b>
<b>Complexité organisationnelle</b>	Organisation complexe au siège, simple dans les filiales	Entités variées et indépendantes	Entités hautement interdépendantes à l'échelle régionale	De plus en plus complexe, les entités sont hautement interdépendantes à l'échelle mondiale
<b>Autorité et pouvoir décisionnel</b>	Importants au siège	Relativement peu importants au siège	Importants au siège régional et haut niveau de collaboration entre les filiales	Collaboration entre le siège et les filiales à l'échelle mondiale
<b>Évaluation et contrôle</b>	Normes du siège appliquées pour tous les employés dans toutes les filiales	Normes locales	Normes régionales	Normes universelles et normes locales, Coexistence de normes universelles et locales)
<b>Récompenses et punitions</b>	Importantes au siège; peu importantes dans les filiales	Grandes variations d'une filiale à l'autre dans les récompenses et punitions.	Récompenses à l'atteinte des objectifs régionaux	Récompenses offertes aux dirigeants locaux et internationaux à l'atteinte des objectifs locaux et mondiaux
<b>Modes de communication et circulation de l'information</b>	Flux important d'ordres, d'instructions et de conseils du siège vers les filiales	Peu de communication entre le siège et les filiales; peu de communication entre les filiales	Peu de communication entre le siège et les filiales; Communication pouvant être plus soutenue entre les sièges régionaux et entre les filiales	Communication fréquente, bidirectionnelle, entre le siège et les filiales et entre les filiales elles-mêmes, à l'échelle mondiale
<b>Identification géographique</b>	Nationalité du siège	Nationalité du pays hôte	Régionale	Entreprise véritablement mondiale, mais néanmoins sensible aux intérêts nationaux
<b>Stratégie RH</b>	Employés du pays mère formés pour occuper les postes de haute responsabilité partout dans le monde	Employés locaux formés pour occuper les postes de haute responsabilité dans leur propre pays	Employés régionaux formés pour occuper les postes de haute responsabilité partout dans leur région	Meilleurs candidats à l'échelle mondiale formés pour occuper les postes de haute responsabilité partout dans le monde
<b>Degré d'internationalisation</b>	Peu avancé	Intermédiaire	Intermédiaire	Avancé

Source: Heenan, Perlmutter, (1979).

## **2. Les fonctions des affectations internationales**

Pourquoi employer des employés internationaux ? Les raisons varient d'une multinationale à l'autre, mais l'analyse de littérature nous suggère de retenir cinq grandes fonctions des employés internationaux. Les trois premières fonctions sont tactiques : combler un besoin en personnel non disponible dans le pays d'accueil, partager et transférer l'information, développer les capacités et l'implication des cadres dans l'organisation. Les deux autres fonctions sont stratégiques : contrôler et coordonner les activités.

### ***2.1 Combler un besoin spécifique de personnel et de savoir-faire***

La première fonction des déplacements internationaux est de combler le manque de compétences techniques et managériales dans certains pays où la structure des marchés du travail est souvent caractérisée par une pénurie d'ingénieurs, de techniciens supérieurs et de dirigeants formés au management.

### ***2.2 Le partage et le transfert des connaissances***

Une autre fonction des affectations internationales consiste à partager et échanger l'information : pour mieux comprendre les activités d'une filiale dans un contexte particulier, partager des connaissances sur un nouvel équipement ou un outil spécifique, ou communiquer des éléments de culture organisationnelle, des processus ou des compétences. L'affectation internationale permet de transférer rapidement et efficacement le savoir faire et d'améliorer la compétitivité de la firme internationale sur tous les marchés. Les besoins peuvent par exemple se manifester au moment du démarrage d'une activité inexistante dans un pays d'accueil. L'employé international endosse alors un rôle de formateur des employés locaux jusqu'à ce que ceux-ci soient capables d'assumer seuls les postes de direction et d'encadrement. On notera que le transfert des connaissances ne se fait pas seulement du siège vers les filiales, mais également entre les filiales et des filiales vers le siège. Black, Gregersen et Mendenhall (1992) confèrent deux aspects uniques à l'expatriation par rapport à l'échange d'information. D'abord, la durée des affectations de un à cinq ans permet de rassembler et de véhiculer des informations complexes. De plus, l'échange d'information s'effectue pendant et après la période à l'étranger. Les liens personnels qui se sont créés entre les expatriés et les locaux peuvent s'avérer utiles lorsque le cadre expatrié est rentré dans son pays d'origine. En effet, le siège peut bénéficier des connaissances du rapatrié à propos des filiales étrangères et les intégrer dans l'élaboration des plans stratégiques ou dans les prises de décisions. Par exemple, dans des multinationales comme Novartis et Nestlé, ayant d'importants centres de recherche dont les objectifs sont de développer et de diffuser les connaissances, le partage des connaissances est la fonction principale des expatriations (Marchon, 2004).

### ***2.3 Le développement des cadres et leur implication envers l'organisation***

Les affectations internationales sont un moyen efficace de développer des cadres globaux. La majorité des dirigeants affichent une solide expérience internationale. Dès qu'elle correspond à une fonction d'encadrement, l'affectation internationale joue un rôle important dans le développement des compétences managériales. En effet, elle permet à des jeunes cadres ou à des hauts potentiels d'expérimenter de nouvelles situations, de développer de nouvelles compétences, en particulier la capacité à agir avec plus d'autonomie et de prise de risque, favorisant ainsi l'acquisition des compétences nécessaires pour devenir un dirigeant. Les diverses expériences internationales du cadre facilitent la vision globale de l'entreprise. De plus, les transferts internationaux développent la capacité d'engagement et le sentiment

d'appartenance de l'individu envers son organisation. Les cadres mobiles apportent au groupe une culture, qui, bien que restreinte, n'en est pas moins homogène et participe ainsi de l'intégration de la firme. Ce phénomène est d'autant plus accentué que la mobilité prend une part considérable dans la vie de l'individu, et que s'imbriquent toujours plus les motivations individuelles et les implications dans l'organisation. Enfin, pour les multinationales qui ont adopté une approche géocentrique, les transferts d'employés entre les filiales elles-mêmes et entre les filiales et le siège jouent un rôle important dans le développement organisationnel. Les entreprises qui utilisent l'expatriation pour augmenter les compétences de leurs cadres, comme Holcim, Tetra Pack et Nestlé, relient plus ou moins formellement l'expatriation à une promotion. Cette pratique permet de faire passer le message aux expatriés que leur expérience internationale est appréciée à sa juste valeur. Généralement, il est nécessaire d'avoir occupé un poste d'expatrié pour obtenir un poste de cadre supérieur (Marchon, 2004).

#### ***2.4 Le contrôle des activités***

Les affectations internationales sont principalement utilisées en première phase d'internationalisation pour contrôler les opérations dans les filiales. Le transfert des cadres constitue pour l'organisation multinationale un mécanisme de contrôle informel par rapport aux mesures de contrôle formelles comme l'élaboration de procédures et de normes communes à toutes les filiales. Les affectations internationales sont également utilisées pour réduire les facteurs d'incertitude de l'environnement (risque politiques, distances culturelles, environnement légal, concurrence), ce qui revient à un autre aspect du contrôle. Plus ces facteurs d'incertitude augmentent et plus les affectations internationales sont nombreuses. De même, plus l'interdépendance entre la maison mère et les filiales est importante et plus les activités sont complexes, plus l'utilisation des affectations internationales pour des fonctions de contrôle est considérable.

#### ***2.5 La coordination des activités***

Enfin, les affectations internationales jouent un rôle essentiel dans la coordination des filiales. Elles visent, par des processus dialectiques complexes (local/global; individu/collectif), à renforcer l'intégration des dynamiques individuelles et organisationnelles qui contribuent à la cohésion de l'ensemble de la firme. Les affectations internationales permettent de créer et de développer des réseaux informels d'information, un degré supérieur de communication et une compréhension mutuelle entre le siège social et les filiales, entre les filiales elles-mêmes, et une plus forte identification avec la culture organisationnelle, sans mettre en péril les cultures des filiales. C'est ce que Janssens et Brett (1994) appellent « le contrôle par la socialisation ». Les réseaux informels de relations personnelles que construisent les employés internationaux lors de leurs séjours à l'étranger viennent renforcer les mécanismes généraux de socialisation, la vision globale de l'entreprise et la socialisation étant des éléments qui renforcent l'intégration de la firme. Janssens et Brett (1994) rappellent que la coordination d'une compagnie globale repose sur trois éléments : la centralisation (c'est la prise de décision par un noyau de dirigeants), la formalisation (la prise de décision par référence à des règles et à des procédures) et la socialisation (la prise de décision par référence à des normes et à des valeurs communes).

Les différentes fonctions des affectations internationales requièrent des employés internationaux différents, avec des profils différents. Par exemple, si la fonction principale d'une affectation est le développement managérial, l'organisation choisira un jeune cadre ou un haut potentiel. Si la fonction principale de l'affectation est le contrôle des activités d'une filiale, l'organisation optera pour un cadre expérimenté connaissant bien les valeurs et les procédures managériales du

siège. Enfin, les cinq fonctions des affectations internationales ne sont pas mutuellement exclusives et peuvent se combiner.

### 3. Les catégories de personnel international

Dans cette partie, nous examinerons les grandes catégories de cadres internationaux, avec leurs avantages et inconvénients respectifs, puis nous détaillons les différents types d'affectations internationales pour les nationaux de pays mère.

#### 3.1 Les catégories d'employés internationaux

Dans la littérature, quatre catégories d'employés (et de cadres) internationaux ont été identifiées selon leur provenance géographique et leur lieu d'affectation. Il s'agit des Nationaux Pays Mère (NPM), des Nationaux du Pays Hôte (NPH) et des Nationaux Pays Tiers (NPT), et des impatriés.

Les nationaux du pays mère (NPM) sont des employés issus du siège de la multinationale. Par exemple, un cadre japonais dans une filiale française d'une multinationale japonaise est un NPM. Les NPM sont communément appelés « les expatriés », mais nous verrons plus loin qu'il existe différents types d'affectations pour les NPM.

Les nationaux du pays hôte (NPH) sont des employés issus du pays hôte (de la filiale). Par exemple, un cadre français travaillant dans une filiale française d'une multinationale japonaise est un NPH.

Les nationaux du pays tiers (NPT) sont des employés venant de pays autres que le pays d'origine de la multinationale et le pays hôte de la filiale. Par exemple, un cadre belge dans une filiale française d'une multinationale japonaise est un NPT. Par exemple, la filiale de Honda à Dubaï emploie un directeur japonais provenant de Honda JAPON, siège international (un NPM) et 40 nationaux du pays tiers (indiens, philippins).

Les « impatriés » sont des NPH envoyés au siège. Les raisons les plus fréquemment citées pour expliquer l'embauche de NPH destinés à être transférés au siège sont liées à leur formation et leur développement professionnel. En outre, instituer un flux d'impatriés vers le siège constitue une excellente façon d'enclencher le processus de socialisation des NPH. On souhaite éviter que ces individus ne s'identifient qu'à la filiale, plutôt qu'à la multinationale. Grâce à l'impatriation, les NPH développent un sentiment d'appartenance à l'entreprise globale. Enfin, le recours à l'impatriation facilite le transfert des savoirs et l'intégration des filiales. Les motifs de recourir à l'impatriation déterminent les critères de sélection des futurs impatriés. Lorsqu'il s'agit principalement de transférer des savoirs et d'intégrer les filiales, par exemple, la capacité de communiquer dans la langue officielle de l'entreprise et dans la langue de la filiale constituent des critères de sélection importants. De nombreuses organisations emploient des impatriés pour réduire le nombre des affectations des NPM.

Pour un poste précis, **comment choisir entre les différentes catégories d'employés internationaux ?** La décision des sélectionneurs est d'abord partiellement influencée par quatre éléments principaux: la politique de la multinationale sur la dotation des postes importants au



siège et dans les filiales (ethnocentrisme, polycentrisme, géocentrisme et régio-centrisme), les fonctions du poste à pourvoir, les contraintes placées par le gouvernement du pays hôte en ce qui concerne les politiques de recrutement, et la disponibilité de talent local. Au delà de ces considérations, nous présentons dans les paragraphes ci dessous, les avantages et les inconvénients des NPM, NPH et des NPT. Six critères nous apparaissent pertinents pour comparer les avantages et inconvénients respectifs de ces catégories de cadres internationaux (Waxin, 2000).

- le coût
- la connaissance de l'organisation (produits, culture organisationnelle)
- la proximité culturelle
- la connaissance de l'environnement local
- l'attitude du gouvernement étranger
- les possibilités de promotion des locaux

En ce qui concerne le coût pour l'entreprise, un NPM coûte toujours plus cher qu'un NPH. Le salaire d'un NPM est une à deux fois et demie supérieur à celui d'un NPH, ou d'un NPT. Ces coûts augmentent encore en cas de l'échec du NPM. Le coût élevé de l'expatriation fait parfois opter l'organisation pour des alternatives telles que les différentes affectations à court terme.

Les NPM présentent deux avantages essentiels par rapport aux deux autres catégories de cadres internationaux. D'abord, leurs compétences techniques et managériales ont été éprouvées au cours des postes précédents dans le pays d'origine et sont reconnues par le siège. De plus, ils connaissent bien l'organisation : les produits, les cadres, la culture organisationnelle de l'entreprise. Ces deux caractéristiques permettent une communication effective avec le siège.

En ce qui concerne la proximité culturelle et la connaissance de l'environnement local, l'avantage est bien sûr du côté des NPH. Toutes choses étant égales par ailleurs, un NPH qui parle la langue, comprend le système politique et qui, souvent, est un membre de l'élite locale, devrait être plus efficace qu'un cadre étranger. Dans le cas du NPH, la difficulté de l'adaptation culturelle ne se pose pas. Il semble également plus facile, à court terme, de former des nationaux du pays d'accueil que de sélectionner des candidats à haut potentiel dans le pays d'origine et de dépenser les ressources nécessaires à une adaptation réussie dans le pays d'affectation. Les employés locaux bien formés sont donc des candidats de premier choix pour les organisations basées dans leur pays. En revanche, ils ne connaissent pas l'organisation et sa culture. De plus, si les locaux sont trop impliqués au niveau local, ils ne comprennent pas toujours la stratégie globale de la société mère et peu d'entre eux peuvent s'identifier à l'organisation et à ces objectifs.

Les gouvernements d'implantation exercent parfois des pressions explicites ou implicites sur les multinationales pour encourager le développement et la promotion des cadres locaux à des postes de responsabilités et "nationaliser" ainsi la gestion des filiales locales. La législation locale relative aux visas de travail détermine en partie la capacité de la filiale à employer des NPT. Dans certains pays, comme au Canada, on ne peut employer des NPT que si l'on peut prouver que les candidats « nationaux » ne convenaient pas.

Enfin, la constitution d'un vivier de cadres internationaux se fait au désavantage du recrutement et de la promotion de cadres locaux, et vice versa. Les NPT sont parfois plus proches de la

culture du siège que les NPH, mais bloquent les possibilités de promotion de ces derniers. Il faut donc choisir en connaissance de cause.

Plus le siège voudra affirmer sa nationalité (approche ethnocentrique), plus il aura recours aux NPM, et plus il voudra affirmer son côté géocentrique, sans essayer d'imposer les méthodes de contrôle du siège, plus il ignorera la nationalité au profit de la compétence.

Le tableau suivant récapitule les avantages et les inconvénients de chaque catégorie de cadres internationaux.

Tableau 1. Les avantages et les inconvénients des différentes catégories de cadres internationaux

Catégorie	Avantages	Inconvénients
<b>Nationaux du Pays Mère (NPM)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôle sur les filiales</li> <li>• Communication effective avec le siège</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coût élevé du NPM et de sa famille à l'étranger</li> <li>• Difficulté d'adaptation à l'environnement</li> <li>• Pression du gouvernement étranger pour recruter les locaux</li> </ul>
<b>National du Pays Hôte (NPH)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissances de l'environnement socio-économique, politique et légal local</li> <li>• Faible coût comparé aux NPM et NPT</li> <li>• Opportunités de développement et source de motivation</li> <li>• Régulation juridique de l'emploi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficultés culturelles de recrutement et de formation</li> <li>• Méconnaissance de l'organisation, de ses produits et de ses services</li> <li>• Difficultés de communication avec le siège</li> <li>• Difficulté de contrôle effectif dans le cas des filiales</li> </ul>
<b>National du Pays Tiers (NPT)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coût moins élevé / NPM</li> <li>• Connaissance de l'organisation, des pratiques et des politiques de management de l'entreprise</li> <li>• Culture proche de celle du siège</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pression du gouvernement / non recrutement des locaux</li> <li>• Difficulté de promotion pour les locaux</li> <li>• Absence de loyauté vis à vis de l'organisation du pays</li> </ul>

Source : Waxin, 2000.

### 3.2 Les différents types d'affectations pour les Nationaux du Pays Mère

Dans les entreprises, on trouve différents types d'affectations pour les Nationaux du Pays Mère. D'une part, la durée des affectations permet de distinguer entre les expatriations et les missions à court terme. D'autre part, le rôle des affectations dans la carrière de l'employé permet de distinguer entre les cadres globaux, les expatriés et les stagiaires internationaux.

Les affectations à long terme ou les expatriations. L'expatriation au sens propre désigne une affectation à l'étranger, pour une période comprise entre un et cinq ans, mais généralement de trois ans. L'employé et sa famille sont relocalisés dans le pays d'accueil. A la fin de son contrat, si l'employé veut rester dans la filiale, il passe sous contrat local. Selon Harris (2002) les expatriations sont surtout utilisées pour des missions stratégiques et répondent parfaitement aux fonctions de transferts de connaissances (fonction mentionnée par 74% des entreprises utilisant

des expatriés), de contrôle (62%), et de développement professionnel (60%)-(voir la figure 4.1a). Les principales difficultés de gestion des expatriés sont relatives aux doubles carrières, au manque de candidats pour les affectations dans des régions peu attractives et à la rapatriation. Mais le premier souci des organisations est le coût élevé des expatriations.

Pour pallier à ces difficultés de gestion des expatriés, de plus en plus d'entreprises réduisent leur nombre d'expatriés, proposent des affectations internationales plus courtes, localisent leurs expatriés, offrent des compensations moins intéressantes et embauchent plus d'employés locaux. En 2003, 62% des multinationales basées aux États-Unis avaient 50 expatriés ou moins, un pourcentage relativement faible qui n'avait pas été atteint depuis 1997. De même, 21% des entreprises avaient envoyé entre 101 et 500 employés à l'étranger, ce qui représentait le plus bas niveau en quatre ans. Au total, environ un tiers des multinationales avaient plus d'expatriés en 2003 que par le passé, 35% ne reportaient aucun changement et 34% reportaient une baisse du nombre d'expatriés (Gross Klaff, 2004).

Encadré 1. Les stratégies d'Avaya pour réduire le nombre des expatriés de carrière

Avaya Inc., un fournisseur de systèmes de communication comptant 15 000 employés et basé à Basking Ridge, New Jersey, EU, maintient un nombre relativement bas d'expatriés (présentement 15, alors qu'il y en avait 90 il y a deux ans) au moyen de trois stratégies :

D'abord, Avaya a commencé en 2002 à utiliser plus fréquemment les missions de courte durée. La mission de courte durée, qui dure généralement 6 mois, est traitée comme un voyage d'affaires plutôt que comme une expatriation. L'employé loge à l'hôtel ou dans un appartement de l'entreprise et se fait rembourser, tous les deux mois, le coût des repas et des retours au pays. Cette pratique élimine la nécessité de payer des allocations de logement faramineuses et de défrayer les coûts liés au déménagement de la famille de l'employé. L'entreprise resserre présentement ses politiques en matière de missions de courte durée. « Nous voulons traiter les employés de manière juste et équitable... plutôt que de nous baser sur le pouvoir de négociation de chacun ».

En second lieu, Avaya contrôle les coûts en embauchant plus de nationaux des pays tiers. Avaya emploie présentement 365 nationaux de pays tiers, soit environ le double de ce qu'elle avait il y a deux ans et demi. En embauchant des nationaux de pays tiers, l'entreprise fait des économies, car les avantages comme l'aide fiscale, l'éducation pour les dépendants et les allocations pour le logement ne sont offerts que pour un temps limité. En outre, les nationaux de pays tiers ne reçoivent ni allocation pour le coût de la vie, ni allocation pour circonstances difficiles, ni prime d'expatriation. De plus, les nationaux des pays tiers s'acclimatent généralement plus rapidement, car ils n'ont pas à surmonter les barrières culturelles auxquelles sont confrontés les Américains. La question de la langue ne se pose pas, par exemple, si un natif de Hong Kong est envoyé dans une autre ville chinoise, et cette personne est aussi au fait de la façon locale de mener les affaires.

Troisièmement, Avaya a commencé à « localiser » certains de ses expatriés. Une fois ces expatriés installés, Avaya retire graduellement, après un an dans le pays hôte, les allocations pour le logement et l'éducation, paie ses expatriés dans la monnaie locale, leur accorde les avantages de santé liés au système local, et cesse de rembourser les impôts sur le revenu dans les deux pays.

Source : Gross Klaff (2004).

Les affectations à court terme. Dans ce cas l'affectation internationale dure entre un et 12 mois dans le pays d'affectation. L'employé peut être techniquement employé par la filiale, et peut bénéficier de certaines allocations relatives à la mobilité. La famille peut accompagner l'employé, mais ceci est plutôt rare dans les faits. On remarque que les affectations à court terme conviennent surtout aux employés ne vivant pas en couple. La gestion de leur carrière est organisée au siège et l'évaluation des performances est souvent partagée entre le siège et le pays d'affectation.

Selon Harris (2002), les affectations à court terme sont utilisées pour pallier au manque de mobilité à cause des doubles carrières. Ce type d'affectation est utilisé pour des missions d'ordre tactique, surtout pour des fonctions de transfert de connaissances (69%) et de développement managérial (39%). Selon Harris, les difficultés de gestion relatives aux affectations à court termes sont les suivants: d'un côté, ce type d'affectation est tressant pour les employés : il leur est en effet difficile d'atteindre un bon équilibre travail/ vie privée, en raison des longues heures de travail dans le pays d'affectation et de la séparation du milieu social et de la famille. D'un autre côté, les organisations trouvent difficile d'établir des politiques et de pratiques consistantes, de gérer les questions relatives aux taxes et aux conditions de compensation.

Selon une étude récente, 70% des affectations internationales planifiées par les entreprises interrogées en 2003 devaient durer moins d'un an, par rapport à seulement 13% les années précédentes (Gross Klaff, 2004). Par exemple, chez Novartis, multinationale suisse, les employés dans des affectations à court terme (un an et moins) restent employés par leur filiale d'origine et bénéficient d'une préparation avant départ plus légère que les expatriés à long terme. Ils ne sont pas autorisés à emmener leurs familles et les bénéficient de moins d'allocations que les expatriés à long terme (Marchon, 2004).

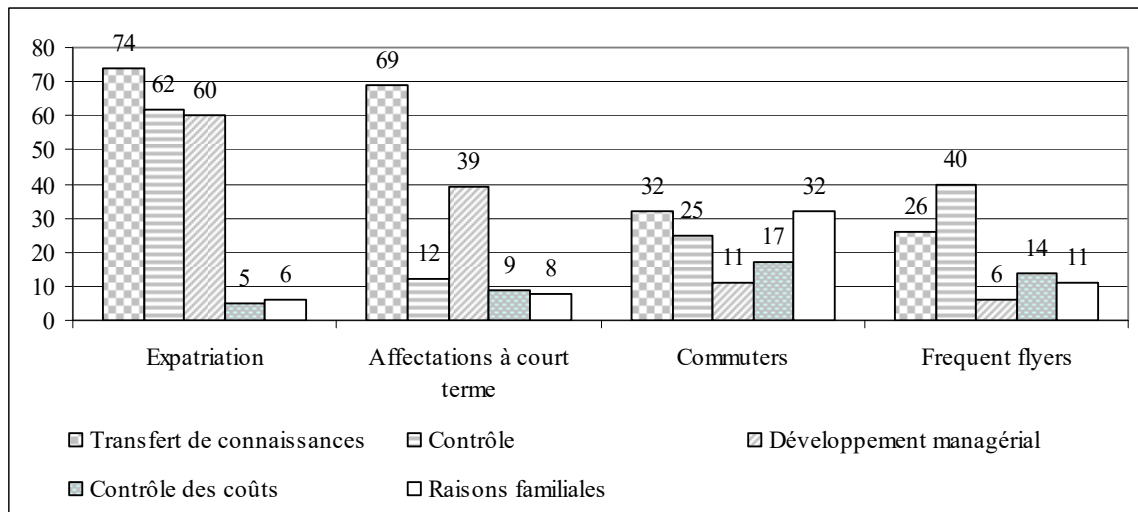
Les International Commuters. Les « International commuters » font la navette entre leur pays d'origine et le pays de l'affectation, une ou deux fois par semaine. La famille reste dans le pays d'origine. Crédit Suisse a récemment introduit, dans sa politique de GRHi, la catégorie des « Commuters », employés travaillant à l'étranger mais revenant chaque week-end pour rejoindre leur pays d'origine et leur famille (Julien Marchon, 2004).

Les « Frequent flyers » entreprennent de nombreux voyages d'affaires internationaux, chacun de moins de 31 jours, tout en restant rattaché au pays d'origine. Habituellement ces voyages sont gérés selon les politiques de voyages d'affaires et de per diem. Selon Harris (2002), les « International commuters » et les « frequent flyers », sont utilisés pour remplir des missions opérationnelles, mais sont également tout à fait adéquats pour remplir des fonctions de contrôle, de transfert de connaissance, de remplacement de compétences locales et de coordination. Les entreprises qui utilisent ce type d'affectations justifient leur choix en évoquant les liens familiaux de leurs employés, les coûts élevés des expatriations à plus long terme et le manque de personnel local qualifié. Cependant, ces employés qui voyagent en première classe reviennent également très cher à l'organisation. Ces affectations sont associées à des difficultés relatives à l'équilibre travail/ vie privée et à une grande fatigue des employés. De plus, l'impact des différences culturelles dans ce type d'affectation est souvent sous-estimé et la formation interculturelle inexistante. Enfin, on constate souvent une absence de politique consistante pour ces affectations.

Selon Harris (2002), les organisations ne gèrent pas sérieusement les alternatives à l'expatriation : elles ne savent pas exactement combien d'employés elles emploient dans chaque catégorie, ne calculent pas les budgets de façon précise, ni de retour sur investissement. Par exemple, l'auteur mentionne que si 68% des entreprises sondées effectuent une analyse des coûts pour les expatriations, seulement 39 et 23 % le font pour les commuters et les frequent flyers. De même, 91% des organisations déclarent avoir une politique pour régir les

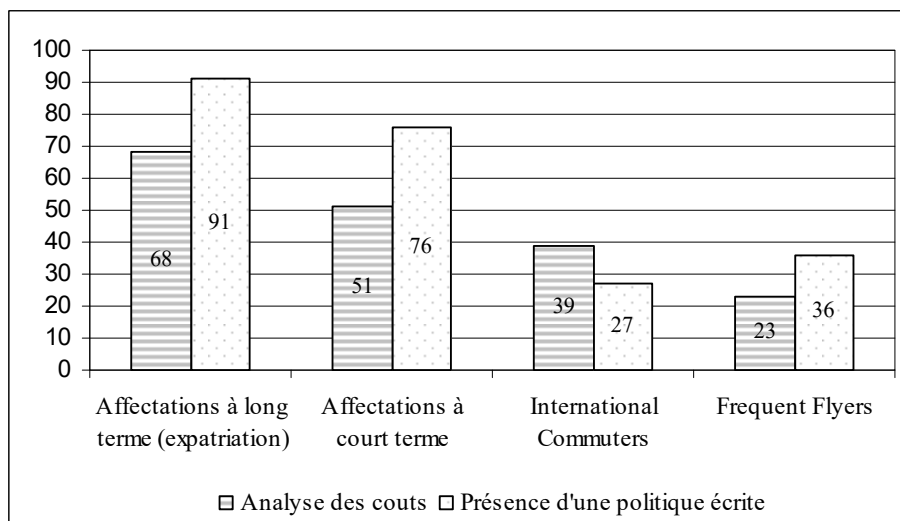
expatriations, mais seulement 76, 27 et 36% ont une politique pour gérer respectivement les affectations à court terme, les commuters et les frequent flyers.

Figure 1a. Les fonctions des différents types d'affectations internationales pour NPM



N=65 multinationales Américaines et Européennes. Source: Harris (2002).

Figure 1b. Pourcentage des entreprises effectuant une analyse des coûts et ayant une politique écrite pour les différents types d'affectations internationales



N=65 multinationales Américaines et Européennes. Source: Harris (2002).

**Les cadres globaux.** Alors qu'un cadre expatrié va travailler pour un contrat de un à cinq ans à l'étranger et revient dans sa filiale d'origine, le cadre global enchaîne de multiples expatriations tout au long de sa carrière. Nestlé, par exemple, fait la différence entre ses 1377 « Home Based Expatriates », qui n'accomplissent en général qu'une seule expatriation et reviennent à leur filiale d'origine et ses 365 « Center Based Expatriates », qui sont des cadres globaux. Tetra Pak a également introduit la distinction en 2005, entre les « International Transferees » et les

« Global expatriates » en 2005. Les cadres globaux ont une carrière internationale, ont démontré leurs capacités à survivre et à travailler efficacement dans différentes cultures, ont d'excellentes capacités de communication et une grande ouverture d'esprit. Ils sont fortement motivés par le style de vie international et la gestion de leur carrière est centralisée au siège (Marchon, 2004).

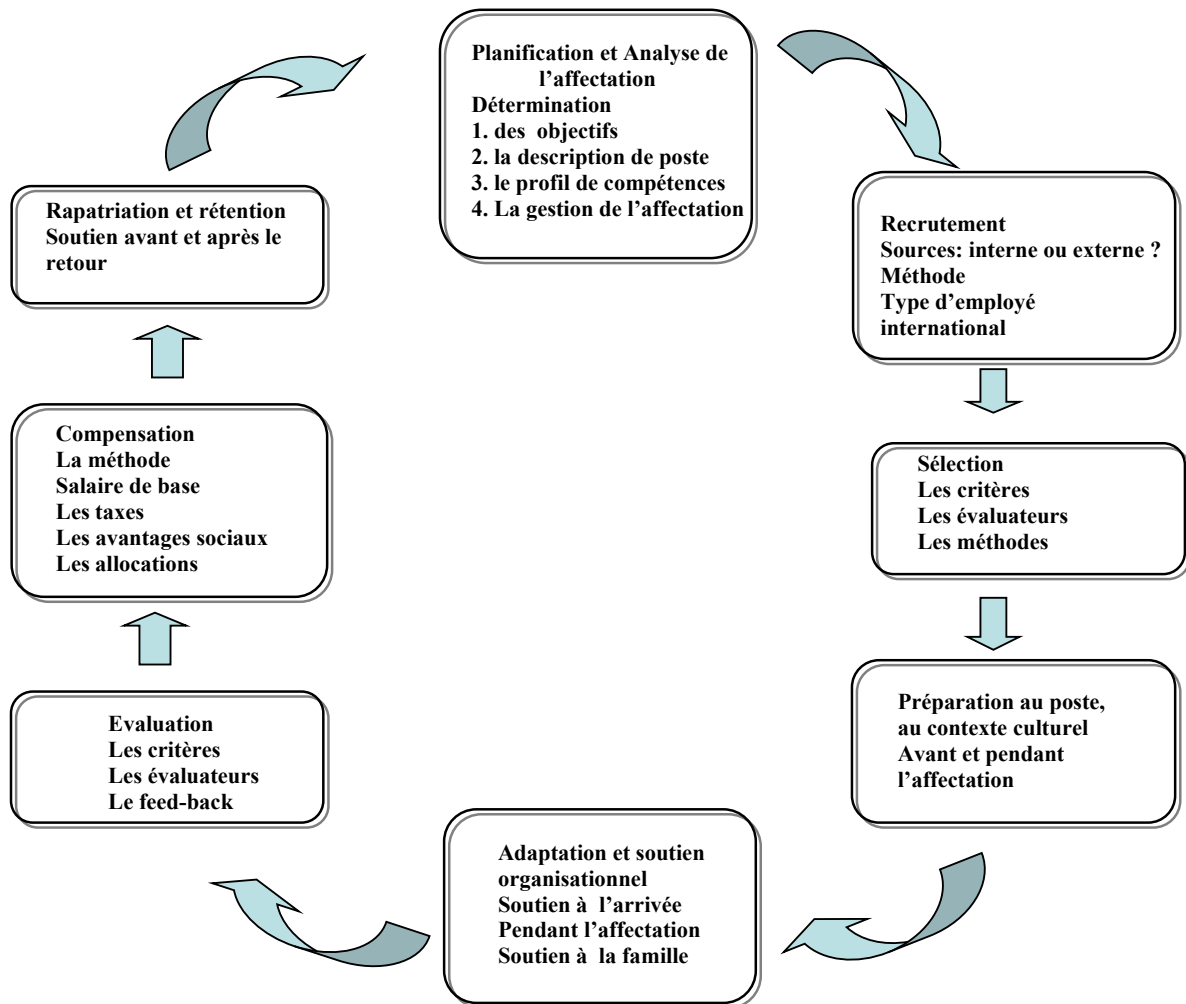
**Les stagiaires internationaux.** Les stagiaires internationaux sont envoyés à l'étranger pour développer leurs capacités managériales. Ce sont des jeunes cadres, la plupart des hauts potentiels. Par exemple, dans sa politique de GRHi, Crédit Suisse distingue entre les Stagiaires Internationaux et les Expatriés.

Pour conclure, les organisations utilisent surtout les cadres globaux et les expatriés pour des missions stratégiques, les affectations à court terme pour des missions tactiques, les commutés et frequent flyers pour des missions opérationnelles et les stagiaires internationaux pour des raisons de développement managérial. Ces distinctions entre les différentes affectations internationales pour NPM permettent aux organisations de réagir aux différents problèmes rencontrés avec flexibilité et au moindre coût. De plus en plus, dans les politiques d'expatriation, on trouve des articles spécifiques relatifs à ces différents types de contrats.

#### **4. La gestion stratégique des affectations internationales**

Les employés internationaux représentent une ressource fondamentale et compétitive de la multinationale, qu'il faut gérer et développer. La valeur créée par une affectation internationale dépend de la façon dont elle a été planifiée et gérée. Nous basant sur la littérature existante, nous suggérons un modèle de gestion stratégique des affectations internationales en huit étapes : 1) la planification stratégique et l'analyse de l'affectation, 2) le recrutement, 3) la sélection, 4) la préparation au transfert, 5) l'adaptation et le soutien organisationnel, 6) l'évaluation et la gestion des performances et 7) la rapatriation et la rétention.

Figure 2. Le modèle de gestion stratégique des affectations internationales



#### 4.1 La planification stratégique et l'analyse de l'affectation

La première étape du modèle consiste à établir, pour chaque affectation internationale, quatre éléments : 1) les objectifs de l'affectation, 2) la description de poste, 3) le profil de compétences du poste et 4) la responsabilité de la gestion de l'affectation.

Il convient d'abord de définir les objectifs de chaque affectation internationale et d'en déterminer sa valeur stratégique pour la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation. Quels sont les objectifs de l'affectation ? (augmenter la performance organisationnelle, former les employés locaux, transférer la culture organisationnelle du siège vers une filiale, résoudre un problème technique, lancer un nouveau produit, etc..). Quels objectifs de cette affectation sont directement reliés aux objectifs stratégiques de l'entreprise ? Dowling et Welch (2004) font la distinction entre les objectifs de travail « fermes », « souples » et « contextuels ». Les objectifs « fermes » sont quantifiables et peuvent être mesurés directement, comme le retour sur

investissement ou les parts de marché. Les objectifs « souples » relèvent plutôt de la sphère relationnelle ou sont reliés à des traits personnels, comme les habiletés de leadership ou interpersonnelles. Les objectifs « contextuels » visent à prendre en compte les facteurs reliés à la situation dans laquelle l'employé doit performer, comme les systèmes de prix de transfert arbitraire et les autres outils financiers utilisés entre filiales afin de minimiser les risques reliés au contexte étranger. Comme les objectifs de travail seront finalement reflétés dans des critères de performance quantifiables, ils doivent être spécifiques et mesurables. Il y a cependant des différences importantes, d'un pays à l'autre, dans la façon de fixer les objectifs. Tahvanainen (1998) a montré qu'en Suède et en Allemagne, par exemple, la pratique courante veut que les managers participent eux-mêmes au processus de détermination des objectifs de travail, alors qu'aux États-Unis, cette tâche revient aux cadres supérieurs.

Ensuite, il s'agit de faire l'analyse du poste, c'est-à-dire d'établir la description du poste et le profil de compétences. La description du poste contient des renseignements généraux sur le poste, ses objectifs, la liste des tâches par ordre d'importance, les conditions particulières, le contexte, la durée du contrat, la date de révision et d'approbation. Dans un contexte d'affectation internationale, le contexte du poste doit être décrit en détail. Il s'agit d'identifier les caractéristiques de la culture organisationnelle de la filiale d'affectation et la culture nationale du pays d'affectation. Selon Harvey (1997), l'analyse de poste doit générer des critères qui captent adéquatement la nature de la mission internationale par opposition au contexte domestique, afin de fournir des informations valides pour l'évaluation des performances.

Le profil de compétences présente les connaissances (les savoirs), les habiletés (savoir-faire) et les attitudes (savoir être) nécessaires pour être performant dans ce poste. Le profil doit être objectif et réaliste. Pour bien établir le profil des compétences, il convient de déterminer les compétences utiles pour chaque tâche de la description du poste, et ensuite de hiérarchiser et de pondérer ces compétences. Dans un contexte d'affectation internationale, il importe d'inclure des compétences culturelles et des caractéristiques personnelles, comme l'orientation sociale, la flexibilité culturelle, la résistance au stress etc. (Waxin, 2005, 2006).

Enfin, la responsabilisation de la gestion du cycle complet expatriation/rapatriement doit être déterminée. Durant son affectation, l'expatrié se référera-t-il au directeur RH du pays d'origine ou à celui du pays hôte? À cet égard, la collaboration entre les départements RH du pays d'origine, du pays hôte et le supérieur direct de l'expatrié est essentielle. Un manque de clarté à ce niveau rendra la communication entre l'expatrié et les départements des RH plus difficile et l'expatrié risque de se sentir moins bien soutenu.

Cette première étape permet de déterminer la catégorie de cadre international idéal pour le poste (NPM, NPT, NPH). Les objectifs du poste, la description de poste, le profil de compétences et les détails sur la gestion de l'affectation devraient être fournies en détail au candidat dès la fin de la sélection.

## ***4.2 Le recrutement***

**Les principaux objectifs** visés par le recrutement international sont 1) d'élaborer des moyens et des techniques qui permettent à l'organisation d'attirer un nombre suffisant de candidats



internationaux qualifiés et motivés, 2) d'identifier les personnes susceptibles d'occuper les postes internationaux au meilleur coût possible et 3) d'augmenter le "vivier" de candidats internationaux au coût minimum en prévision des postes que l'organisation offrira dans le futur (Chapitre Recrutement). Les décisions majeures de l'étape de recrutement des expatriés sont liées aux sources et aux méthodes utilisées. (voir également Waxin, 2008, chapitre 8).

**Les sources.** Malgré les avantages que peut présenter le recrutement à l'externe, les recherches montrent que la plupart des firmes se fient presque exclusivement au recrutement interne pour combler les postes d'expatriés. Cette préférence pour le recrutement interne se retrouve même lorsque les postes à combler se situent dans des marchés où abonde la main d'œuvre qualifiée. Il est légitime de se demander pourquoi les entreprises manifestent tant de réticence à utiliser le recrutement externe. En fait, la réponse se trouve dans la fonction stratégique de l'affectation internationale. Le recours au recrutement interne est justifié lorsque l'objectif stratégique de l'affectation internationale est la coordination ou le contrôle des opérations. Cependant, lorsque l'affectation est reliée à l'acquisition ou au développement de nouvelles compétences pour l'organisation, qui pourront éventuellement être transférées à d'autres membres de l'organisation, les entreprises ont avantage à recourir au recrutement externe.

**Les méthodes de recrutement.** Les principales méthodes de recrutement internes des expatriés sont l'affichage de poste et l'utilisation de bases de données internes. Afin de permettre aux entreprises d'identifier les candidats à l'expatriation à l'interne, les départements des ressources humaines doivent bâtir des bases de données comprenant des informations sur les candidats potentiels, leurs expériences de travail, leur performance, leurs habiletés, leur disponibilité et leurs préférences concernant une éventuelle affectation à l'étranger : quelle région, quel type de poste, quel type de projet (Harris et Brewster, 1999). Il est très utile de combiner en une seule base de données les informations relatives à la planification de la relève et celles relatives au développement managérial. L'entreprise doit alors informer les employés du but dans lequel leurs données sont conservées, et doit s'assurer que seuls les pays ayant une politique de protection des renseignements personnels auront accès à ces informations. La relation entre l'expatriation et le développement managérial est évidente chez Tetra pack, où une base de données centralisée « Planification et Développement Managérial » peut être consultée par l'équipe qui gère le développement managérial et la communauté des directeurs RH. Cette base de données, qui contient les profils de plusieurs milliers d'employés à haut potentiel et est mise à jour une fois l'an, peut être utilisée lors du processus de recrutement d'expatriés (Marchon, 2004).

Quand on ne trouve pas de candidats internes, alors on cherche à l'externe. Les méthodes de recrutement à l'externe pour les postes à l'international incluent l'utilisation de l'Internet, les campagnes dans les media internationaux, le recours aux agences de recrutement internationales ou aux chasseurs de tête internationaux et l'établissement de relations avec les institutions d'enseignement (voir le chapitre Recrutement).

**Comment réduire les barrières à la mobilité internationale ?** Pour réduire les barrières à la mobilité internationale, le développement, l'implantation et la communication d'une politique des Ressources Humaines Internationales appropriée constituent une première étape. Ensuite, deux outils sont à la disposition des entreprises : les programmes de sensibilisation à l'international (encore appelés programmes d'orientation) et les programmes de présélection. D'autres entreprises proposent des solutions créatives aux barrières familiales à la mobilité.

Les programmes de sensibilisation à l'international. Les programmes de sensibilisation à l'international poursuivent trois objectifs principaux. Le premier est de présenter et d'expliquer la stratégie internationale de l'entreprise, le processus d'expatriation et la politique de mobilité de l'entreprise. Le second objectif est de présenter les enjeux d'une affectation internationale de façon objective, en expliquant ses avantages et ses inconvénients. Le troisième objectif est d'éveiller et de mesurer l'intérêt des candidats potentiels pour les affectations internationales.

Comment organiser un programme de sensibilisation à l'international ? La mise en place d'un programme passe par l'organisation, à intervalles réguliers, tous les six mois ou tous les ans, d'un séminaire d'une journée pour les candidats intéressés. L'entreprise peut également concevoir et distribuer des brochures sur sa stratégie internationale et sa politique d'expatriation. Enfin, l'entreprise peut afficher quelques pages intranet sur ces sujets et présenter par exemple des fiches pays, avec pour chaque pays, les activités de l'entreprise et les caractéristiques culturelles nationales.

Les programmes de présélection. Le programme de pré sélection est la suite logique du programme de sensibilisation. Ses objectifs principaux sont de créer un bassin de candidats potentiels, qu'on peut classer par intérêts, régions géographiques, compétences, etc.. et d'accélérer le processus de sélection en cas de besoin.

Comment la présélection est-elle organisée ? Les différents consultants et directeurs de ressources humaines interrogés préconisent des ateliers annuels au cours desquels on demande aux participants de remplir un questionnaire permettant de mesurer les caractéristiques ou compétences recherchées par l'entreprise. Le but de ce questionnaire n'est pas d'exclure un candidat, mais plutôt d'établir son profil afin de pouvoir lui offrir une formation adéquate, personnalisée. Idéalement, les questionnaires sont complétés par une entrevue individuelle avec l'employé et son conjoint(e). On notera qu'un consultant externe peut ajouter une touche d'objectivité aux yeux des candidats.

Encadré 4.2. L'identification des meilleurs candidats internes pour des affectations internationales chez Kellogg.

Kellogg a conçu un programme pilote afin d'identifier les meilleurs candidats pour des missions internationales. La compagnie a demandé aux gestionnaires de suggérer des candidats potentiels. La haute direction, avec la direction des RH, a revu la liste et a retenu 16 candidats. Ces 16 employés et leur conjoint(e)s ont subi un test portant sur leur style de travail, leurs valeurs et leurs intérêts. Un rapport de synthèse des résultats signalant les risques potentiels et les zones problématiques a été présenté aux employés et à leurs conjoint(e)s. Suite à ce processus, quatre des 16 candidats ont été envoyés à l'étranger, et les missions se sont bien déroulées pour les quatre employés.

Source : Poe (2002).

### **4.3 La sélection**

Les **principaux objectifs** de l'étape de sélection sont 1) de permettre à l'entreprise et à l'employé d'évaluer si le candidat possède les compétences et la motivation pour accomplir avec succès la mission proposée, 2) de minimiser le risque d'échec et les coûts qui y sont associés, et 3) d'affecter les candidats dans des postes appropriés de façon à maximiser les intérêts de l'organisation et de l'individu. En raison des spécificités et des implications du rôle que devra jouer l'expatrié, les multinationales devraient se doter d'une procédure de sélection appropriée pour les affectations internationales. Nous nous attarderons sur les critères de

sélection, les évaluateurs et les méthodes de sélection des employés destinés à des affectations internationales.

**Les critères de sélection.** Théoriquement, le choix des critères de sélection des expatriés doit se baser sur l'analyse des caractéristiques de la multinationale, de la filiale, du pays hôte et de la nature du poste à pourvoir (voir chapitre sur la sélection internationale). Selon les résultats de cette analyse, le profil du candidat idéal varie d'une affectation internationale à l'autre (Harvey et Novicevic, 2001). Etant donné la diversité des postes et des pays d'affectation, il est impossible d'établir une liste des compétences clés des expatriés (Jordan et Cartwright, 1998). Malheureusement, les organisations ont tendance, lors de la sélection des expatriés, à ne se concentrer que sur leur expertise technique et leurs performances antérieures au pays d'origine. Or, dans un contexte d'affectation internationale, il convient d'inclure des critères reliés à leurs compétences interculturelles et leurs caractéristiques personnelles, comme l'orientation sociale, la volonté de communiquer, la résistance au stress, l'ouverture d'esprit (Waxin, 2005, 2006). Les recherches montrent que les individus qui recherchent les défis, les nouvelles expériences, et qui aiment apprendre, ont plus de chances d'appréhender une affectation internationale de façon positive et créative, et de réussir dans les postes d'expatriés. Si l'analyse de poste a été bien établie, les critères de sélection sont basés sur le profil des compétences de l'affectation internationale.

**Les évaluateurs.** Black, Gregersen et Mendenhall (1992) recommandent la création d'une équipe de sélection des expatriés qui comprendrait des cadres du pays d'origine et du pays d'affectation ainsi qu'un représentant du service des GRHi. Cependant, Harris et Brewster (1999) mentionnent que la plupart du temps, le spécialiste en GRHI n'exerce qu'un rôle de recommandation, la décision finale de sélection étant prise par les cadres fonctionnels. Marchon (2004) précise que lorsque l'expatriation est demandée par une filiale, le processus de sélection est plus ouvert et la filiale, responsable de la sélection, pourra faire le choix final entre plusieurs candidats de son choix. A l'inverse, quand l'expatriation se produit à l'initiative du siège, la filiale est souvent limitée à approuver ou refuser le candidat final.

**Les méthodes de sélection.** Plusieurs méthodes sont disponibles: entretiens, tests spécifiques, centres d'évaluations, références et données biographiques (pour plus de détails voir le chapitre Sélection). Selon Linehan et al. (2002), l'entretien est la méthode la plus utilisée et, encore aujourd'hui, considérée la plus efficace pour la sélection de candidats aux affectations internationales. L'utilisation de tests formels, psychométriques ou de personnalité, s'avère en pratique très limitée. Cependant, selon Harvey (1996), la popularité de ce type de test est en croissance. Finn et Morley (2002) notent que les tests d'adaptabilité et de sensibilité culturelle ne sont presque jamais utilisés en raison de leur coût élevé, de la difficulté associée à leur conception et à leur interprétation, et du fait que leur fiabilité a souvent été mise en doute. Forster et Johnsen (1996) soulignent la difficulté, dans un contexte international, de trouver des tests appropriés et comparables pour différents groupes nationaux et culturels. Enfin, ces auteurs font état de la résistance des sélectionneurs envers ces tests car ils les perçoivent comme une menace à leur pouvoir décisionnel et à leur prestige. Les centres d'évaluation sont souvent considérés trop coûteux en temps et en argent, mais ils présentent l'avantage de regrouper sous un même toit l'ensemble des méthodes d'évaluation pertinentes, le candidat n'ayant qu'à y passer que quelques jours. Ces centres permettent d'évaluer tant les habiletés de communication et l'adaptabilité des candidats que leurs compétences stratégiques. Les références et les données biographiques sont surtout utilisées pour s'assurer que le postulant a l'expertise technique

requis par le poste; elles ont moins de poids lorsqu'il s'agit de choisir un expatrié, même si elles peuvent être utiles pour cibler un candidat particulier. Le meilleur moyen d'évaluer correctement les compétences et les habiletés d'un candidat est de recourir à différentes techniques et de consulter différentes sources d'information.

Encadré 3. La procédure de sélection des expatriés chez Tricon, une multinationale américaine dans le secteur du « fast food ».

Le succès dans le domaine du Fast Food global repose sur le choix des employés envoyés en affectation internationale. Tricon Restaurants International, une entreprise basée à Dallas, Texas, est le franchiseur de plus de 10 000 restaurants Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut et Taco Bell. L'entreprise a à son emploi 100 expatriés. Tricon a mis sur pied une procédure de sélection extrêmement formalisée pour les affectations internationales.

Les critères de sélection : plutôt que de choisir les candidats qui sont simplement enthousiastes à l'idée d'une mission internationale et qui possèdent les compétences techniques requises, Tricon vérifie que les employés pressentis pour de telles missions possèdent les caractéristiques personnelles (comme l'empathie), la capacité de s'adapter à différentes situations, les habiletés d'interaction (sociabilité) ainsi que le support familial nécessaires au succès des missions internationales.

Les méthodes de sélection: Pour choisir les candidats aux affectations internationales,

- 1) Tricon organise des entretiens avec les candidats sur les postes à combler, la culture locale et le marché du pays hôte.
- 2) Si le candidat franchit avec succès l'étape de l'entretien, ses habiletés sont évaluées au moyen d'un feedback à 360 degrés : ses pairs et ses supérieurs identifient ses forces et faiblesses.
- 3) S'il subsiste des doutes relativement à la capacité d'adaptation du candidat, Tricon a recours aux services d'une firme de consultants qui évalue si le candidat a la personnalité nécessaire pour mener à bien la mission.
- 4) Si le résultat de cette évaluation est positif, le candidat et sa famille sont envoyés dans le pays hôte pour un séjour d'une semaine. Durant cette visite, les managers locaux évaluent le candidat, tandis que sa famille évalue la communauté. La famille fait ainsi la visite des écoles locales, des lieux où elle pourrait loger, et rencontre d'autres expatriés qui les aident à comprendre la culture et l'environnement locaux.
- 5) Si les managers locaux évaluent favorablement le candidat, ce dernier, en considérant l'avis de sa famille, pourra accepter ou rejeter l'offre.

Source : Adapté de Patton (2001).

Harris et Brewster (1999) propose une typologie des méthodes de sélection des cadres internationaux en quatre catégories, en situant les diverses méthodes de sélection sur deux axes (procédure ouverte/fermée, formelle/informelle).

D'abord, la procédure de sélection peut être **ouverte ou fermée**. Dans un système ouvert, tous les postes à combler sont affichés et quiconque estime avoir les qualifications et l'expérience requises est libre de poser sa candidature. Tous les candidats sont passés en entretien et se soumettent à des tests plus ou moins formalisés. Les décisions d'embauche sont prises par consensus par les sélectionneurs. Dans un système fermé, les évaluateurs choisissent ou désignent les candidats qu'ils estiment avoir le profil requis. Parfois, un seul candidat est impliqué dans le processus de sélection au siège. Ce candidat sera informé de sa mise en candidature pour un poste seulement lorsque les évaluateurs se seront entendus pour considérer sa candidature acceptable. L'entretien de sélection s'assimile dans ce cas à une séance de négociation sur les termes et conditions de l'affectation.

Ensuite, la procédure de sélection peut être **formelle ou informelle**. Dans les systèmes formels, les critères de sélection sont explicites et sont directement reliés à la fiche de poste; des tests psychométriques sont possiblement utilisés, des entretiens structurés sont organisés. Les évaluateurs comparent les résultats des différents candidats et délibèrent pour choisir le candidat final. Dans les systèmes informels, on remarque un manque de cohésion entre la fiche de poste

et les compétences recherchées; souvent, les critères ne sont pas exprimés explicitement. Les évaluateurs présupposent que les caractéristiques relatives à la personnalité sont déjà connues et placent l'emphase sur les habiletés de réseautage, la réputation et la congruence générale entre le candidat et l'équipe de travail envisagée. Dans les systèmes informels, les risques que les préférences personnelles des évaluateurs aient préséance sur les critères objectifs sont relativement élevés.

La combinaison de ces deux distinctions (Système ouvert / fermé, Système formel / informel) dégage quatre types de systèmes de sélection, représentés sur le tableau ci-dessous.

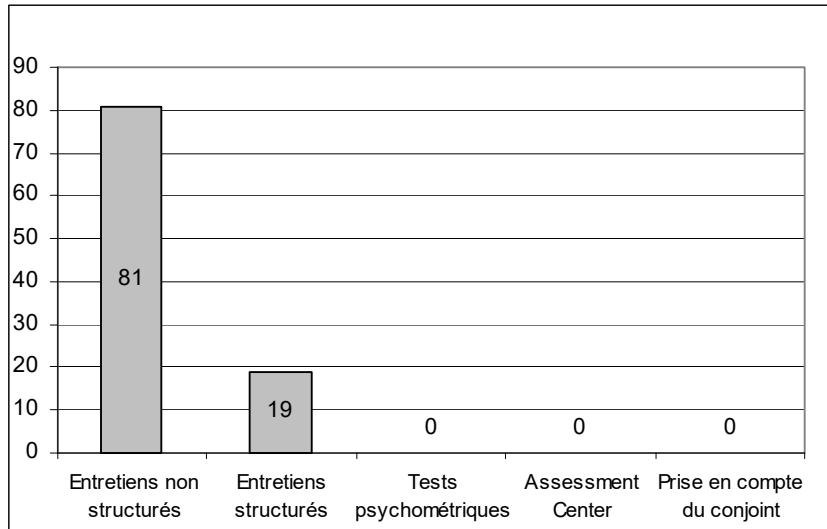
Tableau 3. La typologie des systèmes de sélection des expatriés

	<b>Formel</b>	<b>Informel</b>
<b>Ouvert</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Critères clairement définis</li> <li>• Mesures claires et précises</li> <li>• Formation des évaluateurs</li> <li>• Affichage des postes (Interne/Externe)</li> <li>• Discussion par panel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Critères moins bien définis</li> <li>• Mesures floues</li> <li>• Peu ou pas de formation pour les évaluateurs</li> <li>• Pas de discussion par panel</li> <li>• Affichage public</li> <li>• Recommandations</li> </ul>
<b>Fermé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Critères clairement définis</li> <li>• Mesures claires et précises</li> <li>• Formation des évaluateurs</li> <li>• Discussion par panel</li> <li>• Nominations seulement (contacts/réputation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Critères et mesures définis selon les préférences des évaluateurs</li> <li>• Pas de discussion par panel</li> <li>• Nominations seulement (contacts/réputation)</li> </ul>

Source : Harris et Brewster (1999).

Dans la pratique, la majorité des systèmes de sélection des organisations pour les affectations internationales sont plutôt fermés et informels et diffèrent peu de systèmes employés pour les affectations domestiques. Stahl (2003) note que 81 % des 116 expatriés Allemands aux EU et au Japon interrogés dans son étude ont été recrutés par un système de sélection fermé, sur la base d'entretiens non structurés. 19% ont été invités à un entretien structuré. Aucun d'entre eux n'a eu à passer quelque test que ce soit, et dans aucun des cas, à aucun moment du processus de sélection, le partenaire n'a été pris en compte.

Figure 3. Les méthodes de sélection des expatriés Allemands



(en pourcentage des répondants) N=116 expatriés allemands.

Source : Stahl (2003).

Les systèmes de sélection fermés et informels présentent trois implications négatives majeures (Harris et Brewster 1999). D'abord, les habiletés interpersonnelles et interculturelles du candidat, pourtant déterminantes, sont reléguées au second plan dans le processus de sélection. Ensuite, le bassin de candidats est restreint à ceux qui sont connus et appréciés des évaluateurs. Cet aspect s'avère problématique, particulièrement pour les femmes et les membres de minorités ethniques, culturelles ou autres. De fait, entre 80 et 95% des gestionnaires internationaux sont des hommes. Il est donc d'autant plus important de s'assurer qu'un système de sélection de type ouvert/formel neutralise les préjugés que peuvent avoir les évaluateurs. Enfin, un système de sélection informel et fermé limite la capacité de l'organisation à gérer stratégiquement les affectations internationales. En effet, le rôle du gestionnaire RH se restreint à gérer les aspects financiers, physiques et sociaux de la sélection internationale, plutôt que d'aider à définir quel type de cadre international serait le plus avantageux pour l'organisation et quel type d'affectation serait optimal pour ce cadre.

Bref, bien que les chercheurs s'entendent sur l'importance d'avoir un système de sélection efficace, il y a encore un écart important entre leurs suggestions et la réalité des pratiques organisationnelles. Comme nous le verrons, les efforts investis dans la sélection du candidat sont également utiles dans la détermination des besoins en termes de préparation à l'expatriation.

Encadré 4. Les procédures de sélection des expatriés dans cinq multinationales Suisses

Marchon (2004) a étudié en détail les procédures de sélection des expatriés dans cinq multinationales suisses (Crédit Suisse, Nestlé, Holcim, Tetra Pak, Novartis). Dans chaque cas, le processus de sélection est mené par la compagnie hôte, soit par les gestionnaires hiérarchiques, soit par le département des Ressources Humaines, avec intervention possible du département des R.H. du siège. Ces personnes n'ont habituellement pas d'expérience internationale et ne placent aucune emphase, dans le processus de sélection, sur la dimension culturelle.

Les principaux critères de sélection utilisés par ces cinq entreprises sont basés sur les compétences techniques et professionnelles, alors que la littérature suggère de considérer les habiletés interculturelles, en sus des habiletés professionnelles.

Dans les cinq entreprises, les méthodes de sélection utilisées pour évaluer les compétences du candidat reposent sur les références, les antécédents de l'employé et l'entretien. Il s'agit d'une procédure de sélection informelle, basée principalement sur les contacts personnels et le réseau des sélectionneurs. Un entretien est généralement mené pour confirmer le choix du candidat. Aucune des entreprises n'utilise de tests formels afin d'évaluer les habiletés interculturelles ou relationnelles des candidats. Trois des cinq entreprises se disent cependant désireuses d'améliorer, dans un futur prochain, leur processus de sélection en le structurant davantage et en y introduisant des outils de sélection liés à la dimension culturelle.

Source : Marchon (2004)

#### **4.4 La préparation au transfert**

Une fois que le processus de sélection a permis d'identifier le candidat approprié pour une affectation internationale, ce dernier doit se préparer adéquatement aux défis que comportent ses nouvelles fonctions. **L'objectif** de la préparation au transfert est de fournir aux expatriés des outils qui les aideront à s'adapter au pays hôte et à travailler efficacement pendant la durée de leur contrat. L'entreprise peut organiser une visite préliminaire dans le pays hôte, offrir des cours de langue et/ou une formation interculturelle (Waxin, 2000 ; Waxin et Chandon, 2003; Waxin 2004). (Voir également le chapitre VII de ce livre : Morey et Waxin, 2008.)

**La visite préliminaire.** Ce voyage dans le pays hôte est offert à l'employé afin qu'il puisse se faire par lui-même une idée de la situation à laquelle il sera confronté. Ce voyage est parfois offert au candidat à la fin du processus de sélection, afin qu'il puisse confirmer son acceptation du poste offert. L'expatrié aura l'occasion de se faire une idée sur son nouvel environnement de travail et de vie. Le conjoint du candidat et, à l'occasion, ses enfants peuvent accompagner le candidat lors de la visite préliminaire.

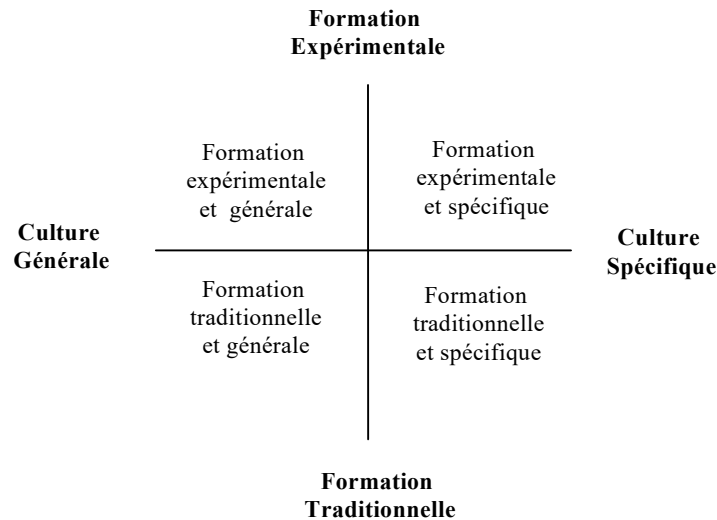
**Les cours linguistiques.** La langue de la région où le candidat sera envoyé devrait lui être enseignée. Selon Ashamalla (1998), la connaissance de la langue facilite l'adaptation à l'environnement local et améliore l'efficacité de l'expatrié dans ses relations avec ses collègues locaux, les agents gouvernementaux, les banquiers, les fournisseurs et les clients. Le niveau d'apprentissage visé devrait être fonction de l'importance des aspects relationnels dans le poste de l'expatrié.

**La formation interculturelle.** La formation interculturelle a pour objectif d'apprendre à des membres d'une culture à interagir efficacement avec des membres d'une autre culture et de les prédisposer à une adaptation rapide à leurs nouveaux postes (Mendenhall et Oddou, 1991). (voir également le chapitre 5, « développement des compétences culturelles », section 5.4.1)

Gertsen (1990) propose une typologie des méthodes de formation en quatre catégories. D'abord, elle distingue deux genres de formation : la formation traditionnelle où l'information est délivrée lors d'une communication unidirectionnelle comme dans les écoles et les universités et la formation expérientielle, au cours de laquelle le formateur implique les participants en simulant des situations de la vie réelle. Ensuite, l'auteur distingue deux orientations possibles à la formation : soit la formation est orientée vers un approfondissement de la notion de la culture en général et son objectif est de sensibiliser les participants au concept de culture, soit la formation est orientée vers la découverte d'une

culture spécifique, et son objectif est de rendre les participants compétents dans cette culture particulière. Selon Gertsen (1990), la combinaison de ces deux distinctions dégage quatre types de formations, représentées sur la figure 4.3.

Figure 4. La typologie des formations interculturelles

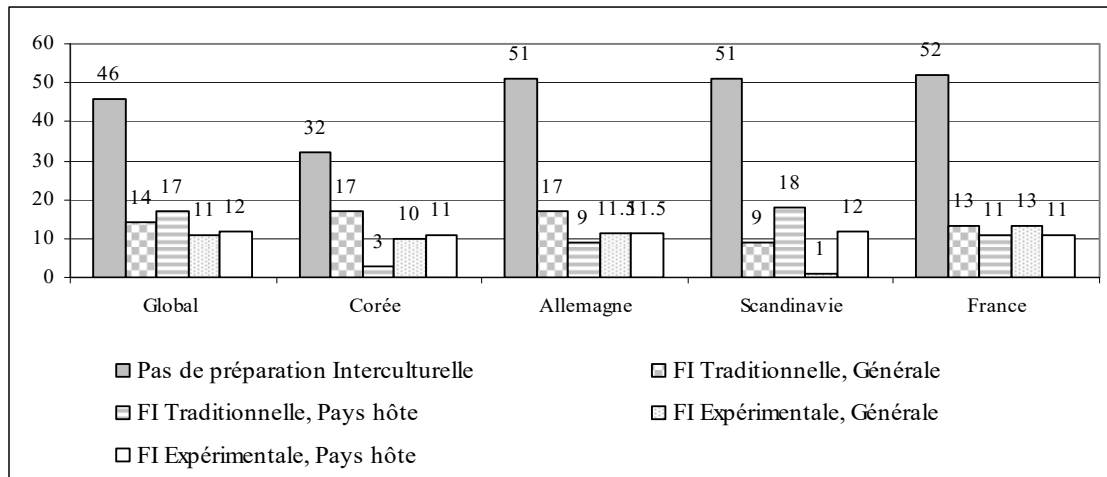


Source : Gertsen (1990)

Waxin et Panaccio (2005) ont conduit une étude sur l'utilisation des différents types de formations interculturelles et leur effet sur les trois facettes de l'adaptation des expatriés, sur un échantillon de 224 expatriés en Inde, provenant de France, d'Allemagne, de Corée et de Scandinavie. En moyenne, 54 % des expatriés ont suivi une formation interculturelle avant le départ. Les Coréens sont les plus formés, 68% des expatriés recevant une formation interculturelle quelconque, ce qui peut s'expliquer par le manque d'expérience internationale des cadres de ce pays. Le type de formation le plus suivi est la formation traditionnelle orientée vers la culture du pays hôte (17 % de l'échantillon total). Viennent ensuite la formation traditionnelle orientée vers la culture en générale (14%), la formation expérientielle orientée vers la culture du pays hôte (12 %) et enfin la formation traditionnelle orientée vers la culture en général (11 %).



Figure 5. L'utilisation des différents types de formations interculturelles dans cinq pays



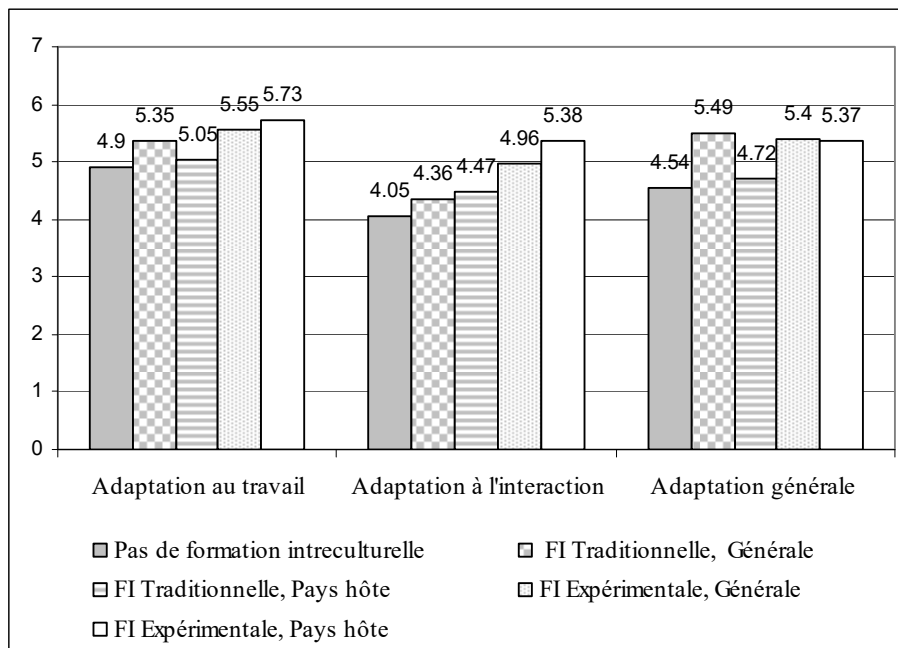
N=224 expatriés en Inde. Source : Waxin et Panaccio (2005).

L'efficacité des formations interculturelles. Les études en psychologie interculturelle et en sciences de gestion montrent l'effet bénéfique de la formation interculturelle sur l'adaptation interculturelle des expatriés. Les auteurs sur ce sujet (par exemple, Black et Mendenhall, 1990, Black et al., 1991, Deshpande et Viswesvaran, 1992) montrent que la formation interculturelle est associée 1) aux sentiments de mieux-être et de plus grande confiance en soi 2) au développement de comportements appropriés dans le contexte de l'autre culture et 3) à l'amélioration des relations avec les individus du pays hôte.

Récemment, Waxin et Panaccio (2005), ont examiné l'influence des quatre types de formations interculturelles pré-départ mis en valeur par Gertsen (1990) sur les trois facettes de l'adaptation interculturelle (adaptation au travail, adaptation à l'interaction et adaptation générale), auprès d'expatriés français, allemands, scandinaves et coréens en Inde. Dans leur étude, les auteurs confirment ce que clament les chercheurs depuis deux décennies: la formation interculturelle pré-départ a un effet positif sur l'adaptation des cadres internationaux. De plus, elles apportent trois contributions :

1. D'abord, elles montrent que les formations de type expérimental sont les plus efficaces.
2. Ensuite, elles montrent l'effet modérateur de la distance culturelle sur l'efficacité de la formation interculturelle. En effet, l'efficacité de la formation interculturelle est plus marquée pour les cadres qui présentent une forte distance culturelle avec le pays hôte. Ceci expliquerait le fait que les auteurs ayant étudié l'efficacité de la formation interculturelle aient obtenu des résultats différents les uns des autres. Plus la culture du pays d'accueil est différente de celle du pays d'origine, et plus l'utilisation des programmes de préparation interculturelle est importante et nécessaire.
3. Enfin, elles montrent également que l'efficacité de la formation interculturelle est clairement influencée par l'ampleur de l'expérience internationale antérieure de l'expatrié : l'efficacité de la formation interculturelle est en effet plus marquée pour les cadres qui ont moins d'expérience internationale (moins de 18 mois).

Figure 6. L'effet des différents types de formations interculturelles sur l'adaptation des expatriés



N=224 expatriés en Inde. Source : Waxin et Panaccio, 2005.

La préparation à l'expatriation est donc comme un facteur d'adaptation important. Pourtant, dans de nombreuses multinationales, la préparation interculturelle des expatriés est superficielle, incomplète ou encore non existante (Brewster, 1995, Waxin, 2005). Cela peut s'expliquer, entre autres, par le fait que ceux qui prennent les décisions à cet égard n'ont souvent aucune expérience internationale.

Comme alternative à la formation pré départ, la formation interculturelle dans le pays hôte peut être aussi envisagée (Selmer, 2001). La formation dans le pays hôte est une nouvelle tendance dans le domaine de la formation des employés internationaux, avec la formation basée sur CD-ROM ou sur Internet (Mendenhall et Stahl, 2000). Cependant, si on prend en compte le fait que le choc culturel apparaît dès les premiers mois d'expatriation, la formation avant le départ semble indispensable. L'idéal serait que la formation pré-départ des expatriés se poursuive dans le pays hôte, considéré comme lieu idéal pour l'apprentissage d'une nouvelle culture. En outre, les conjoints devraient également bénéficier d'une formation interculturelle, car leur mauvaise adaptation pourrait avoir une répercussion négative sur celle de l'expatrié. Barham et Devine (1991) indiquent que la formation interculturelle pour la famille est un aspect souvent négligé de la préparation interculturelle des cadres internationaux.

Dans son étude sur les pratiques de gestion des expatriés dans huit multinationales Québécoises, Lamarche (2004) trouve que quatre organisations offrent des visites préliminaires dans le pays d'accueil ainsi qu'une formation sur la fiscalité du pays hôte, cinq offrent des cours de langue à l'expatrié et à son partenaire, ainsi que des briefings sur le pays d'accueil sous la forme de rapports descriptifs et contacts avec d'anciens expatriés. Deux organisations offrent un véritable programme de formation interculturelle.

De même, dans son étude des pratiques de gestion des expatriés dans cinq multinationales Suisses, Marchon (2004) trouve que quatre organisations sur cinq offrent une visite

préliminaire, d'une durée de cinq jours à deux semaines. Le conjoint peut accompagner l'employé. Toutes les cinq organisations offrent des cours d'anglais ou de langue locale, si nécessaire, et les conjoints peuvent y assister. Les cours sont organisés soit avant le départ, soit en début de séjour dans le pays d'affectation. Une organisation offre des cours d'anglais aux enfants qui rejoignent une école internationale. Enfin, dans quatre organisations sur cinq, la formation interculturelle, sommaire, consiste en des informations descriptives et des rapports sur le pays d'affectation. Une seule organisation, Novartis, offre un programme de deux jours (voir encadré 4.4).

Encadré 5. La préparation au transfert chez Novartis, Suisse.

Avant d'accepter formellement une position à l'étranger, les employés de Novartis se voient offrir une visite préliminaire dans le pays hôte. Des cours d'anglais pourront, au besoin, être offerts à l'expatrié étant donné que l'anglais est la langue officielle de l'entreprise. De plus, s'il est jugé essentiel que l'expatrié et son conjoint aient une connaissance de base de la langue du pays hôte, l'entreprise pourra défrayer les coûts de cours de langue. Novartis convie l'employé et son conjoint à une séance d'information pré départ afin de coordonner les arrangements relatifs au transfert, d'expliquer le mode de rémunération et de répondre aux questions que pourraient avoir ces derniers concernant le pays hôte.

De plus, l'entreprise offre une formation interculturelle consistant en une séance d'information sur le pays hôte et un séminaire portant sur la gestion, la communication et la négociation dans ce pays. Cette formation est dispensée par un natif du pays hôte. Bien qu'elle ne dure que deux jours, cette formation contribue à l'adaptation des expatriés, qui s'en disent satisfaits. Une liste de contrôle pré départ est également fournie aux expatriés afin de s'assurer qu'ils n'oublient aucune tâche importante.

Source: Marchon (2004).

En Bref, bien que les chercheurs aient démontré l'efficacité des programmes de formations interculturelles, encore trop peu d'entreprises organisent sérieusement de tels programmes. Les raisons invoquées sont principalement le manque de budget, le manque de temps, le doute en l'efficacité des programmes et la croyance que les cadres des multinationales d'aujourd'hui, étant en contact permanent avec des clients, des fournisseurs et des collègues étrangers, n'ont pas besoin de telles formations pour être efficaces dans leurs affectations internationales.

#### **4.5 Le soutien organisationnel avant et pendant l'affectation**

Pour favoriser l'intégration de l'expatrié dans son nouvel environnement de travail et de vie, les auteurs conseillent aux organisations d'offrir du soutien logistique et social avant, et pendant l'affectation. Comme l'employé est censé revenir dans le pays d'origine une fois sa mission complétée, l'entreprise doit maintenir ses liens afin lui pour éviter qu'il ne souffre du syndrome « loin des yeux, loin du cœur ». Enfin, il ne faut pas oublier que le conjoint a également besoin de soutien - peut-être plus que l'expatrié lui-même.

**L'assistance pré-départ.** Cet aspect de la préparation consiste à régler les questions pratiques afin de faciliter l'installation de l'expatrié et de sa famille: obtenir les visas, prévoir un moyen de transport, trouver un logement pour la famille, trouver une école pour les enfants (si cela n'a pas été fait durant la visite préliminaire), etc. Plusieurs multinationales utilisent maintenant les services de spécialistes en relocalisation afin de fournir cette assistance.

Le fait de fournir à l'expatrié des informations sur la façon dont se déroulera le transfert et sur la vie dans le pays hôte réduit le niveau de stress lié à l'incertitude concernant l'affectation et facilite l'adaptation au nouvel environnement. Étant donné les arrangements personnels et professionnels que devra prendre l'employé avant de quitter son organisation et son pays

d'origine, l'entreprise devrait s'assurer qu'un délai suffisant sépare le moment de la sélection et celui de l'entrée en fonction.

**Le soutien sur place, au point d'arrivée.** À son arrivée, l'expatrié aura besoin de soutien pour l'aider à résoudre certaines questions concernant l'enregistrement auprès des autorités locales, le logement, les endroits pour faire ses courses, le fonctionnement du système de téléphonie, etc. Le soutien offert par l'entreprise devrait être centré sur les points suivants.

- L'entreprise peut offrir à l'expatrié un congé pour les premières journées, ou au moins lui offrir des aménagements d'horaire pendant sa première semaine.
- Aider l'expatrié à régler les questions administratives et pratiques lui permettra de se dédier rapidement à sa mission. L'entreprise peut également recourir aux services d'un conseiller externe pour aider l'expatrié pendant les premiers jours de sa mission.
- Afin de faciliter l'adaptation immédiate de l'expatrié, l'entreprise pourra lui fournir des informations concernant les événements sociaux ayant lieu dans la région et concernant les différents clubs sociaux.
- Le soutien à l'arrivée peut également tenir compte de l'environnement de travail. Ainsi, l'expatrié devrait être présenté en bonne et due forme à ses collègues et aux employés auprès desquels il sera amené à travailler. Selmer (2002) souligne qu'un chevauchement des postes, bien que ce ne soit pas toujours possible et que cela implique des coûts importants, s'avère très utile. Le prédécesseur peut aussi assumer le rôle d'un coach personnel temporaire pour l'expatrié.
- Enfin, le fait de continuer dans le pays hôte la formation interculturelle pendant les premières phases de la mission permet également d'accélérer le processus d'adaptation de l'expatrié.

**Le soutien continu pendant l'affectation.** Les organisations peuvent penser aux points suivants :

- Le siège peut désigner un coach local vers lequel l'expatrié pourrait se tourner s'il rencontre des difficultés soudaines.
- Le siège peut aussi désigner, formellement ou informellement, un sponsor/mentor basé dans le pays d'origine, chargé d'informer l'expatrié des changements affectant la compagnie. Les contacts peuvent se faire par courriel ou par téléphone lorsque l'expatrié est dans le pays hôte, et, autant que possible, en personne lorsque l'expatrié se trouve en visite au pays d'origine de la compagnie mère. Un mentor peut s'assurer que l'expatrié demeure "visible" en communiquant ses succès à l'ensemble de l'organisation par le biais d'articles dans le journal interne de l'organisation ou de rapports diffusés sur l'Intranet. Le sponsor/mentor joue également un rôle important au moment du rapatriement. Il devrait lui-même avoir vécu une expatriation et devrait avoir suffisamment d'influence pour appuyer l'expatrié au sein de la compagnie. Dans tous les cas, les expatriés devraient faire le maximum pour garder des contacts formels et informels avec leurs anciens collaborateurs demeurés au siège.

- Le siège devrait demeurer en contact avec l'expatrié pendant toute la durée de son affectation, l'informer des changements affectant les opérations domestiques, de l'évolution des politiques organisationnelle, des projets en cours et des changements au niveau de la dotation. Plusieurs moyens de communication s'offrent à l'organisation : visites de hauts dirigeants, visites périodiques de l'expatrié au siège, appels téléphoniques, vidéo conférences, courriels, lettres, journal interne, etc.
- Enfin, l'expatrié devrait maintenir le contact non seulement avec le siège, mais aussi avec ses amis et les membres de sa famille (Linehan et al., 2002), car l'éloignement des proches constitue, selon les expatriés, l'un des pires aspects d'une mission à l'étranger.

Selon Katz et Seifer (1996, p. 42), les systèmes de soutien en poste devraient être développés et coordonnés par les employés rapatriés, les expatriés seniors et les nouveaux expatriés. En pratique, cependant, les organisations suivent rarement les prescriptions de la littérature. La mise sur pied de programmes de mentorat au sein de la compagnie mère est peu courante. Marchon (2004) a étudié les pratiques d'expatriation dans cinq multinationales suisses. De ces cinq organisations, une seule, Holcim, organisait des contacts formels entre ses expatriés et le département de Ressources humaines du pays d'origine, deux fois par an. Dans les autres cas, les relations entre l'expatrié et son organisation d'origine étaient laissées à l'initiative de l'employé.

**Le soutien à la famille.** Le conjoint est la personne la plus susceptible de vivre l'expatriation difficilement, surtout lorsqu'il(elle) a laissé son propre emploi pour suivre l'employé expatrié et qu'il ne s'insère pas dans le marché du travail du pays hôte.

- En conséquence, l'organisation devrait aider le conjoint à développer son réseau social. L'organisation pourrait, par exemple, organiser des rencontres entre conjoints d'employés expatriés ou encourager les conjoints des employés déjà établis à assister les nouveaux venus en leur fournissant de l'information sur le quartier, les activités locales et en les aidant à développer leur réseau social.
- Des cours de langue devraient être offerts aux conjoints pendant l'affectation, étant donné qu'ils auront de nombreux contacts avec la population locale (commerçants, professeurs et employés de l'école fréquentée par les enfants, etc.) dans le cadre des tâches ménagères. Shaffer et Harrison (Bauer et Taylor, 2001, p. 136) ont démontré que les habiletés linguistiques était le facteur qui influençait le plus la capacité du conjoint à rebâtir un sens d'identité et, par le fait même, d'atteindre un niveau d'adaptation élevé.
- L'organisation devrait en outre fournir un soutien aux conjoints qui souhaitent travailler dans le pays hôte, par exemple en leur donnant de l'information sur les conditions de travail locales et la façon de postuler. S'il ne réussit pas à se trouver un emploi, l'organisation pourrait l'aider à poursuivre son éducation.
- Enfin, l'adaptation et l'éducation des enfants sont des questions cruciales pour la plupart des parents expatriés. L'organisation devrait s'assurer que les enfants sont en mesure de fréquenter une bonne école. Dans plusieurs régions, seules les écoles privées, les écoles internationales ou les internats répondent aux normes de qualité visées; l'organisation devrait en défrayer les coûts.

Dans la pratique, les organisations ne suivent pas tous ces conseils. Dans l'étude de Marchon (2004) sur les pratiques de soutien aux expatriés dans cinq multinationales suisses, toutes les organisations offrent de l'aide pratique et logistique à l'arrivée. Le service local des ressources humaines est responsable de ces services pour trois entreprises, et les deux autres font appel à des prestataires de services en relocalisation. Une seule entreprise, Crédit Suisse, propose un chevauchement de deux semaines entre le départ du prédécesseur et la mise en route du nouvel expatrié. Aucune organisation n'a mis en place un système de mentorat, mais en général, une personne est à contacter en cas de problème ou de questions, souvent un responsable des RH, un cadre fonctionnel, ou un fournisseur de services externe. Aucune entreprise n'offre quelques jours de travail flexible ou de congés au nouvel arrivant. Une seule entreprise, Holcim, organise des contacts formellement, deux fois par an, entre les RH du siège et l'expatrié. Dans les autres organisations, l'initiative de garder contact avec la maison mère est laissée à l'expatrié. Il semble qu'une fois l'expatrié installé, celui-ci est laissé à lui-même. En ce qui concerne le soutien à la famille, les cinq organisations proposent des services similaires, uniquement destinés aux conjoints voulant travailler à l'étranger. Rien de spécial n'est proposé aux conjoints ne souhaitant pas travailler. Aucun cours de langue n'est offert sur place, et si le conjoint veut participer aux activités locales, il devra le faire selon sa propre initiative. Enfin, en ce qui concerne les enfants, le soutien se limite à trouver une école et à en payer les frais d'inscription.

De plus, l'étude de Lamarche (2004) sur les pratiques de gestion des expatriés dans huit multinationales québécoises donne les résultats suivants : Au début de l'expatriation, cinq compagnies offrent de l'aide pour trouver un logement. Une organisation, Ciment St Laurent propose un horaire flexible sous certaines conditions. Trois organisations, Alcan, le Cirque du Soleil et Hydro-Québec, mettent les expatriés en contact avec des clubs d'expatriés. Quatre compagnies aident à trouver une école pour les enfants de l'expatrié. Six compagnies sur huit aident les conjoints à trouver un emploi : en mettant les conjoints en contact avec un conseiller en placement (2 cas), ou en leur fournissant un permis de travail (4 cas). Trois organisations, Bombardier, le Cirque du Soleil et Hydro-Québec offrent du mentorat pendant la durée de l'expatriation.

Le soutien social du siège pendant l'affectation facilite l'adaptation au travail de l'expatrié et le soutien logistique celui de l'adaptation générale (Waxin, 2000 ; Campoy et al., 2005), mais l'effet de ces variables est plus ou moins significatif selon le pays d'origine de l'expatrié.

#### *4.6. L'évaluation et la gestion des performances*

**Les objectifs de l'évaluation** sont l'évaluation de la valeur de la contribution de l'employé, le développement de ses compétences et l'appui des décisions administratives comme la paye et les promotions. La gestion de la performance individuelle implique un processus formel de fixation d'objectifs, d'évaluation de la performance et de feedback. Dans la conception d'un système d'évaluation de la performance, au moins quatre éléments doivent être considérés : les objectifs de l'organisation et du poste, les stratégies d'internationalisation et les spécificités du contexte local. Les difficultés et les spécificités de l'évaluation de la performance dans un contexte international proviennent du conflit potentiel entre les objectifs globaux et ceux de la filiale, du problème de la non comparabilité des données entre filiales, de la volatilité du marché international et des niveaux variés de maturité des marchés. En outre, il importe de trouver un équilibre entre le besoin d'avoir des normes d'évaluation universelle et l'existence d'objectifs spécifiques au niveau des unités locales, et de reconnaître que les résultats peuvent être plus

lents à se manifester dans des marchés où les infrastructures de soutien de la compagnie mère sont moins présentes (Schuler et al., 1991). Les principaux défis liés à l'évaluation de la performance des expatriés sont la détermination des critères d'évaluation, le choix des évaluateurs et la façon de donner un feedback au moment approprié et en tenant compte de la question culturelle.

**Les critères d'évaluation.** Les critères doivent être pertinents dans le contexte particulier de la mission. Black, Gregersen et Mendenhal (1992, p. 166) mentionnent que, lorsqu'il s'agit d'un expatrié, les critères qui sont vus comme des facteurs de succès dans le pays d'origine peuvent ne pas être appropriés dans le contexte du pays hôte. Les facteurs de succès d'une mission internationale peuvent ainsi être totalement différents de ceux considérés tels au sein de la compagnie mère. Par exemple, dans le cadre d'une expatriation en Chine, le fait d'avoir su développer de bonnes relations avec le gouvernement local, d'avoir diffusé une image positive de la compagnie et d'avoir établi de bonnes relations d'affaires avec les fournisseurs peuvent être plus bénéfiques pour le succès à long terme de l'entreprise que la maximisation à court terme des profits. Afin de déterminer les critères d'évaluation appropriés, les évaluateurs devraient se référer à la description de poste et au profil de compétences, où sont décrits les principaux objectifs et tâches du poste ainsi que les compétences requises pour être performant dans ce poste. Les objectifs « fermes », « souples » et « contextuels » peuvent généralement se décliner en autant de critères d'évaluation. Dowling et Welch (2004) soulignent que les résultats financiers d'une filiale ne reflètent pas toujours fidèlement sa contribution réelle au succès de l'entreprise dans son ensemble et ne devraient donc pas être utilisés comme critères principaux d'évaluation de la performance. Janssens (1994) précise que l'évaluation de la performance des cadres de la filiale en fonction de critères « fermes » est souvent assortie de visites fréquentes de cadres du siège et de rencontres avec les hauts dirigeants de la compagnie mère. Des critères « souples » complètent les critères « fermes » et prennent en considération les habiletés et compétences difficiles à mesurer comme le leadership et les habiletés de communication. Dans un contexte international, par contre, l'évaluation de ces critères « souples » demeure relativement subjective et complexe en raison des biais culturels qui peuvent intervenir. La littérature recommande donc un système d'évaluation combinant critères « fermes », « souples » et « contextuels ». Lindholm, Tahvanainen et Bjorkman (1999) soulignent que les firmes européennes sont plus susceptibles de porter une attention particulière aux objectifs à long terme plutôt que de se fier aux mesures de succès à court terme utilisées par les firmes américaines. Ce constat reflète en partie le recours croissant aux missions internationales dans une optique de développement par les multinationales européennes et la meilleure intégration de l'expatriation dans le processus complet de développement de la carrière dans les firmes européennes (Scullion, 2001).

**Les évaluateurs.** Comme dans tout processus d'évaluation, les évaluateurs doivent posséder les compétences nécessaires pour juger adéquatement de la performance de l'expatrié, ils doivent avoir régulièrement l'occasion d'observer directement cette performance et ils doivent être motivés à faire cette évaluation. En théorie, les évaluateurs du cadre international peuvent être un cadre du pays d'origine ou du siège régional, le superviseur immédiat de l'expatrié dans le pays hôte s'il en a un, les pairs, les clients, les subordonnés et/ou l'expatrié lui-même. Black, Gregersen et Mendenhal (1992, p. 175) suggèrent qu'une équipe de membres de l'organisation soit chargée de l'évaluation de la performance des cadres globaux, afin d'éviter les biais possibles. Le coordonnateur de l'équipe devrait être un cadre des Ressources Humaines

chargé de recueillir et d'analyser le feedback provenant des autres membres de l'équipe d'évaluation.

Plusieurs études se sont concentrées sur les pratiques d'évaluation des multinationales, aux États-Unis et en Europe. En pratique, le superviseur local est la personne la plus susceptible d'évaluer la performance de l'expatrié. Gregersen et al. (1996) ont mené une enquête auprès de directeurs des Ressources Humaines de 58 multinationales américaines et reportent qu'aux États-Unis, l'évaluation est faite le plus souvent par le superviseur immédiat de l'expatrié, soit dans le pays hôte (74%), soit dans le pays d'origine (39%). En outre, 81% des firmes utilisent plus qu'un évaluateur lorsqu'il s'agit d'évaluer la performance de leurs expatriés. Le superviseur immédiat (soit dans le pays d'origine, soit dans le pays hôte), l'expatrié lui-même et le directeur des Ressources Humaines (soit dans le pays d'origine, soit dans le pays hôte) constituent généralement l'équipe d'évaluation de la performance des expatriés. Pour la moitié des expatriés (51%), l'évaluation de la performance est reliée à un système de bonus, dont l'ampleur dépend des résultats de l'évaluation. La plupart des firmes affirment procéder à des évaluations annuelles de la performance.

Suutari et Brewster (2001) ont étudié les pratiques de gestion des expatriés auprès de 170 expatriés finnois. Dans les multinationales finnoises, l'évaluation de la performance des expatriés est généralement faite par le superviseur direct dans le pays hôte (36%) ou au siège finnois (22%), mais d'autres formes d'évaluation sont aussi courantes, comme l'évaluation par les directeurs régionaux, qui ne sont pas les superviseurs immédiats des expatriés. Soixante-seize pourcent des firmes utilisaient des normes d'évaluation universelles pour l'évaluation de la performance des expatriés.

Enfin, Marchon (2004) a étudié les pratiques d'évaluation dans cinq multinationales suisses (Tetra Pak, Holcim, Novartis, Crédit Suisse et Nestlé). Dans les cinq multinationales, la performance des expatriés est évaluée par le superviseur immédiat dans le pays hôte. Chez Tetra Pak, Crédit Suisse et Novartis, les expatriés sont évalués par leur superviseur immédiat, qui fixe les objectifs et évalue la performance, comme c'est le cas pour n'importe quel autre employé. Chez Holcim, la performance des expatriés est également évaluée par le superviseur immédiat dans le pays hôte, mais ce dernier utilise pour ce faire une grille standardisée développée au siège spécifiquement pour l'évaluation de la performance des expatriés. Étonnamment, une seule multinationale, Nestlé, a mis sur pied un processus par lequel la compagnie mère est informée des résultats de l'évaluation. Le système d'évaluation est standardisé au sein de la compagnie, et s'applique de la même façon aux expatriés et aux employés locaux, mais dans le cas de l'expatrié, un rapport annuel de performance est envoyé à la compagnie mère. Aucune des cinq multinationales n'a recours à une équipe formelle pour l'évaluation de la performance des expatriés.

**Le feedback sur la performance.** Le fait de fournir un feedback régulier et au moment approprié constitue un élément important du système d'évaluation; en plus de faciliter l'atteinte des objectifs ou leur révision, le feedback motive les employés à performer. Comme la plupart des expatriés sont évalués une fois l'an et qu'une grande distance géographique les sépare parfois des évaluateurs, il leur est difficile d'obtenir un feedback régulier et au moment approprié basé sur autre chose que des critères « fermes ». Une autre difficulté réside dans le fait que la culture de l'évaluateur n'est pas toujours la même que celle de l'expatrié, et que le feedback doit être livré en tenant compte des différences culturelles. Selon la culture, les gens donnent et reçoivent le feedback de manière très différente.



## Encadré 6 Le feedback chez Pepsi Cola International

Chez Pepsi Cola International, le feedback instantané est l'un des cinq éléments du système d'évaluation de la performance standardisé (avec le coaching, les évaluations de la performance basées sur la responsabilisation, le feedback orienté vers le développement et la planification RH). Ce système unique prescrit, dans les grandes lignes, la façon dont ces éléments doivent être mis en pratique, mais il est possible de les adapter en fonction de la culture. La pratique du feedback instantané, par exemple, repose sur le principe que tout commentaire relatif à la performance d'un employé doit être fait au moment et de manière appropriés. La façon dont ce feedback est rendu, dans les faits, doit être adaptée selon la culture en cause. Ainsi, dans les cultures asiatiques, le feedback peut être dur et direct, mais ne doit jamais être donné en public. Les employés indiens, quant à eux, s'attendent à un haut niveau de précision et de spécificité dans le feedback. Les Latins, pour leur part, peuvent argumenter avec véhémence s'ils ne sont pas d'accord avec le feedback reçu. Pepsi Cola International a réussi à trouver un équilibre entre le besoin de standardisation et l'importance de faire preuve de sensibilité culturelle.

Source : Schuler, Fulkerson, Dowling (1991).

#### 4.7 Le rapatriement et la rétention

Le rapatriement fait référence au retour de l'expatrié au sein de la compagnie mère. Bien qu'il soit largement reconnu, tant par les chercheurs que par les professionnels en GRH, que le rapatriement doit être géré avec soin, en pratique, cette étape est très souvent négligée. Dans cette section, nous nous pencherons d'abord sur les différents problèmes auxquels font face les expatriés, puis nous verrons comment les organisations peuvent bâtir un système de rapatriement efficace. Enfin, nous discuterons des difficultés liées à la rétention des rapatriés.

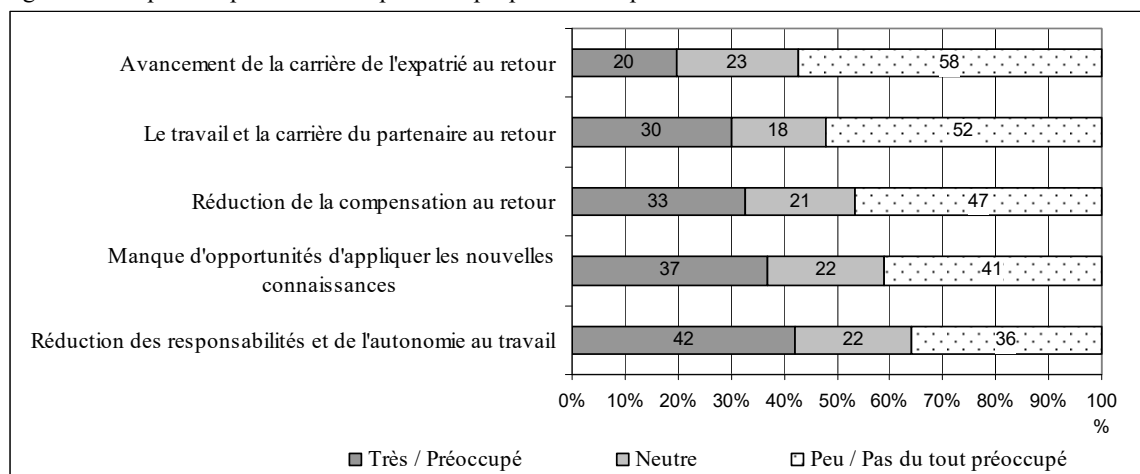
**Les problèmes potentiels auxquels font face les expatriés.** Bien que les expatriés et leur famille se trouvent à réintégrer leur culture d'origine, une expérience de plusieurs années au sein d'une culture étrangère rend le processus de réinsertion dans la culture d'origine ardu. En effet, après avoir vécu à l'étranger pendant plusieurs années, l'expatrié et sa famille ont changé, tout comme le pays d'origine et la compagnie mère. Par conséquent, lors du retour au pays d'origine, l'expatrié et sa famille peuvent vivre un "choc culturel inverse". Si rien n'est fait pour minimiser l'impact de ce choc, l'employé risque de souffrir d'inadaptation, ce qui pourrait mener à une baisse de sa performance et de sa satisfaction au travail. Parmi les autres problèmes liés au retour, se trouvent la perte de statut particulier, la réduction des responsabilités et de l'autonomie au travail, le manque d'opportunité d'utiliser les connaissances acquises à l'étranger, la baisse de revenu, la perte de direction de carrière, et un sentiment que l'expérience internationale n'est pas appréciée à sa juste valeur par la compagnie mère (Stahl et al., 2002). Il est intéressant de noter que les inquiétudes concernant le retour au pays d'origine ont été citées comme un facteur affectant de façon non négligeable la performance des expatriés de multinationales européennes (Forster, 2000). Pour plusieurs multinationales européennes, ce problème a pris de l'ampleur au cours des dernières années car l'expansion des opérations à l'étranger a souvent coïncidé avec la rationalisation des opérations domestiques, et moins de postes sont disponibles pour les expatriés au retour dans le pays d'origine (Brewster et Scullion, 2001).

De plus, pendant les années que l'employé a passées à l'étranger, la stratégie, la structure, les systèmes d'information et d'évaluation, et les processus formels et informels de la compagnie mère peuvent avoir changé de manière substantielle. Si la communication durant l'affectation

était insuffisante, l'expatrié peut se sentir déconnecté des affaires du siège, ce qui peut lui donner le sentiment d'être isolé et, éventuellement, l'amener à quitter l'entreprise. Dans les paragraphes qui suivent, nous verrons comment bâtir un système de rapatriement efficace.

Enfin, la famille peut également devoir faire face à des défis importants au moment du rapatriement. Le conjoint peut avoir de la difficulté à réintégrer le marché domestique de l'emploi, surtout s'il n'a pas travaillé pendant la durée de l'affectation. Les enfants, quant à eux, peuvent avoir l'impression de ne pas être au courant des modes et des événements d'intérêt au pays d'origine et peuvent avoir de la difficulté à s'ajuster au système d'éducation en vigueur.

Figure 7. Les préoccupations des expatriés à propos de la rapatriation



N=474 expatriés allemands en poste. Source : Stahl et al. (2002).

**Bâtir un système de rapatriement efficace.** L'organisation doit prévoir les problèmes susceptibles de se poser au moment du rapatriement et avoir un plan d'action afin de faciliter la réintégration de ses employés internationaux et de leurs familles. La plupart des méthodes utilisées pour faciliter le processus d'adaptation avant le transfert peuvent aussi être utilisées dans le processus de rapatriement. Dans les prochains paragraphes, nous verrons les trois étapes que comporte un processus de rapatriement efficace, processus qui commence durant l'affectation elle-même et se poursuit après le retour au pays d'origine.

**1. La détermination de l'instance responsable des activités de rapatriement.** Normalement, cet aspect devrait avoir été clarifié avant le départ de l'expatrié. Black, Gregersen et Mendenhall (1992) proposent la création d'une équipe de rapatriement formée d'un représentant des Ressources Humaines et du superviseur de l'expatrié dans le pays d'origine ou de son sponsor/mentor. Le rôle de cette équipe est d'initier la préparation du retour et d'assumer la responsabilité de trouver un poste approprié pour le retour de l'expatrié au sein de la compagnie mère. La collaboration entre les départements de Ressources Humaines du pays d'origine et du pays hôte et les gestionnaires hiérarchiques est essentielle lorsqu'il s'agit de gérer les affectations internationales. Un manque de clarté à ce niveau rendra la communication entre l'expatrié et les départements de Ressources humaines difficile et l'expatrié risque de se sentir moins bien soutenu.

**2. La préparation pré retour.** Le rapatriement devrait avoir fait l'objet de planification bien avant le moment du retour; idéalement, le processus devrait commencer au moins six mois avant la fin de l'affectation internationale (Jassawalla et al., 2004).

- L'organisation devrait accorder à l'expatrié et à sa famille un délai suffisant entre l'annonce du rapatriement et le moment du retour afin de leur permettre de se préparer adéquatement. Plusieurs sources d'information devraient être mises à la disposition de l'expatrié et de sa famille afin de les aider à former des attentes raisonnables concernant le retour.
- L'organisation devrait s'enquérir auprès de l'expatrié de ses attentes concernant son retour et de ses objectifs de carrière, puis entreprendre une recherche à l'interne pour trouver un poste adéquat. Idéalement, les attentes que devrait avoir l'expatrié concernant le retour devraient avoir été clarifiées à la fin du processus de sélection. Même s'il est impossible de lui promettre d'avance un poste spécifique, l'expatrié devrait au moins savoir quelles opportunités s'offrent à lui au sein de la compagnie et comment il peut y avoir accès.
- Des visites occasionnelles au pays d'origine et peu avant le moment de rapatriement permettront à l'expatrié de savoir à quoi s'attendre à son retour au pays et au sein de l'organisation.
- L'organisation devrait offrir à l'expatrié de la formation et une séance d'orientation pré-retour. L'information importante concernant le processus de rapatriement pourrait être transmise à l'expatrié par le biais de séminaires ou de programmes de formation, qui couvriraient des questions comme le logement, les forfaits de rémunération, le système scolaire, etc.
- Enfin, l'organisation devrait aider l'expatrié et sa famille à se retrouver un logement dans le pays d'origine.

**3. L'adaptation post-retour.** Black, Gregersen et Mendenhall (1992) notent que l'élément le plus important d'un processus de rapatriement efficace est le choix, au retour, d'un poste qui prend en compte les habiletés, les compétences et les intérêts développés par l'expatrié durant son affectation à l'étranger. Afin d'éviter les difficultés potentielles entre l'expatrié, ses collègues et son superviseur, ces derniers pourraient également suivre un programme de formation ou d'orientation. L'entreprise pourrait aussi organiser un débriefing collectif concernant l'expérience internationale des expatriés. Enfin, afin de permettre à l'expatrié d'effectuer la transition facilement, l'organisation devrait lui accorder une semaine de congé pour s'installer tranquillement, ou réduire ses heures de travail pendant les premiers jours (Ashamalla, 1998).

Le tableau 4 ci-dessous indique l'efficacité (élevée, moyenne ou faible) de différentes méthodes de réduction du roulement de personnel chez expatriés. Les résultats sont cohérents avec plusieurs enquêtes passées. Les répondants faisaient partie d'organisations de petite et de grande taille; 79% des répondants travaillaient pour une organisation dont le siège était aux Etats-Unis. Dans la majorité des cas, les répondants étaient des professionnels en gestion des ressources humaines et/ou des responsables de programmes de relocalisation internationale.

Tableau 4. L'efficacité des différentes méthodes de réduction du roulement de personnel chez les expatriés

Méthode Efficacité :	Élevée	Moyenne	Faible
Opportunité d'utiliser son expérience internationale	62%	32%	6%
Reconnaissance des acquis	60	34	6
Possibilité de choisir parmi plusieurs postes au retour	59	33	8
Soutien à la carrière lors du rapatriement	31	52	17
Réponses aux questions relatives à la sécurité	26	51	23
Soutien au rapatriement de la famille	22	48	30

Source: GMAC Relocation Services, National Foreign Trade Council and the SHRM Global Forum, Workforce Management Online, August 2004

Dans la pratique, les entreprises négligent l'étape de la rapatriation et très peu d'entre elles ont mis en place quelque programme que ce soit (Forster, 2000). Dans l'étude des pratiques de gestion des expatriés dans huit multinationales Québécoises, Lamarche (2004) ne trouve aucun service de réorientation au pays d'origine. Une seule organisation, dans le domaine des pâtes et papiers, se démarque un peu en offrant d'aider le conjoint à trouver un emploi au retour. Les services psychologiques offerts aux expatriés et à leur famille sont inclus dans le programme d'aide aux employés. Les gestionnaires de ces multinationales soulignent l'importance de la gestion du retour et promettent d'élaborer des politiques sous peu.

**La rétention.** De nombreux expatriés quittent la compagnie mère peu après leur retour (Suutari et Brewster, 2001), ce qui résulte en une perte d'expertise et d'investissement pour cette dernière. En plus de constituer une perte pour l'organisation, le départ de rapatriés à haut potentiel peut en outre donner un avantage à ses compétiteurs, s'ils réussissent à les attirer et à tirer avantage de leur expérience internationale. Lazagrova et Caligiuri (2001, p. 395) soulignent que la plupart des activités qui favorisent la rétention suite au rapatriement ont lieu pendant, plutôt qu'après l'affectation. Selon le Global Relocation Trends Report (cite par Lazagrova et Caligiuri (2001, p 390), 12% des expatriés quittent leur organisation dans l'année suivant leur retour et 13% quittent dans l'année suivante; au total, 25% des managers internationaux quittent donc leur organisation dans les deux ans suivant leur rapatriement. Vermond (2001, p. 31-32) a montré qu'environ un tiers des organisations (entre 25 et 33% des répondants à son enquête) ignorent la proportion d'expatriés qui quittent la compagnie dans les 12 mois suivant leur retour. Enfin, Stahl et al, (2002) trouvent sur un échantillon de 444 expatriés allemands, que 51% d'entre eux pensent/ pensent fortement quitter leur organisation après la rapatriation, et 24% l'envisagent « peut être », ce qui fait 75% de la population des expatriés en danger de départ ! Ces statistiques montrent que les organisations ne saisissent toujours pas l'importance de retenir leurs expatriés et ne voient pas l'expatriation comme un investissement.

## 5. Les femmes dans l'arène globale

Le nombre de femmes expatriées s'avère peu élevé par rapport à la taille du bassin de travailleurs qualifiés. Cependant, la proportion de femmes connaît une croissance stable et indéniable: de 5% au moment de l'enquête ORC<sup>1</sup> 1992, cette proportion est passée à 14% en 2002 selon l'enquête ORC 2002, et même à 18 % si l'on se fie à l'enquête de relocalisation GMAC 2004.

Plusieurs études récentes mettent en doute les croyances traditionnelles selon lesquelles les femmes ne peuvent pas remplir les affectations internationales aussi bien que les hommes. Caligiuri et Tung (1999) ont étudié la performance d'hommes et de femmes expatriés provenant de multinationales américaines. Leur étude montre que les femmes peuvent performer aussi bien que les hommes, peu importe la façon dont sont vues, dans le pays hôte, les femmes occupant des positions managériales.

Stroh et al. (2000) soulignent que les femmes sondées croyaient leurs employeurs réticents à leur proposer de telles missions, tandis que leurs superviseurs affirmaient ne pas avoir de réticences.

Fischlmayr (2002) a étudié les barrières externes et auto-imposées auxquelles faisaient face les femmes australiennes acceptant des affectations internationales. L'auteur a trouvé trois principales barrières externes : la réticence des managers de Ressources humaines à choisir des candidats de sexe féminin, les barrières culturelles qui empêchent, dans certains pays, les femmes d'occuper de tels postes, et les stéréotypes auxquels adhèrent les sélectionneurs et qui influencent leurs décisions. Les principales barrières auto-imposées étaient les suivantes : le peu de désir manifesté par certaines femmes d'accepter une mission internationale, les couples à double carrière et le fait que les femmes elles-mêmes peuvent freiner leur carrière en adoptant des comportements conformes à leur rôle traditionnel. L'auteur conclut que les femmes sont partiellement responsables de leur sous représentation parmi les expatriés.

Mayrhofer et Scullion (2002) ont étudié les expériences d'hommes et de femmes travaillant dans l'industrie allemande du vêtement et expatriés dans différents pays, incluant certains pays musulmans. Les auteurs ont relevé peu de différences entre les expériences des deux groupes, mais les femmes expatriées accordaient plus d'importance à l'intégration de leur conjoint et aux questions familiales avant et pendant l'affectation que les hommes expatriés faisant partie de l'échantillon.

Enfin, Napier et Taylor (2002) ont étudié des femmes originaires de différents pays et expatriées au Japon, en Chine et en Turquie, en distinguant entre les expatriées traditionnelles, les conjointes d'expatriés et les femmes qui avaient elles-mêmes pris la décision de s'expatrier. Les auteurs ont trouvé que le principal défi qui se posait à ces femmes était de gagner de la crédibilité aux yeux des clients locaux. Le fait de s'ajuster aux différences culturelles, de conserver une vie sociale active et de posséder des habiletés interpersonnelles bien développées constituaient des facteurs de succès. Le fait d'être une femme étrangère leur donnait une visibilité accrue, qui constituait un avantage lorsqu'il s'agissait d'avoir accès aux personnes clés dans le pays hôte.

Bref, les prédicteurs de succès des femmes expatriées ne diffèrent pas de ceux des hommes. Les différences entre les sexes sont liées à l'importance relative accordée aux différents facteurs d'adaptation/de performance, la valeur accordée aux questions de formation interculturelle, et le

---

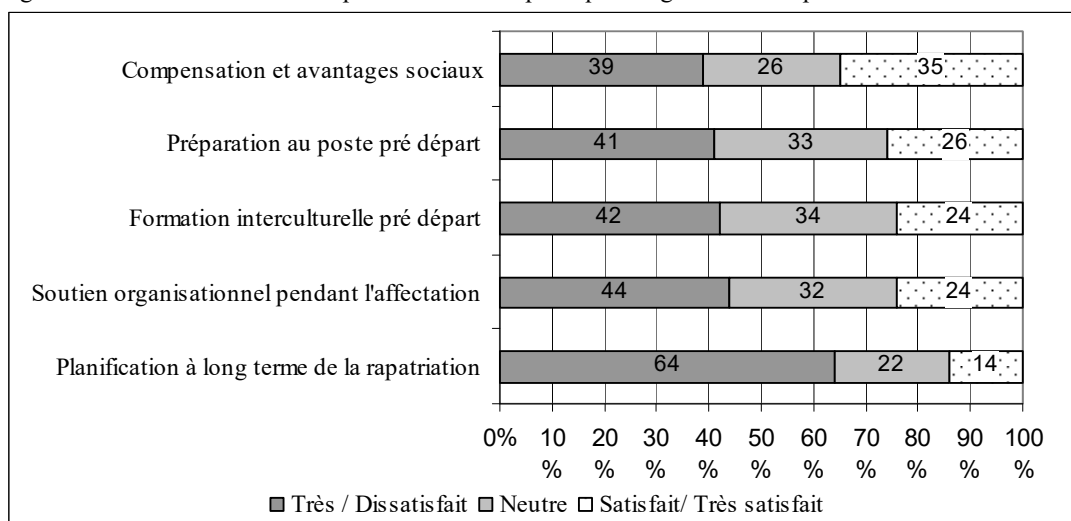
<sup>1</sup> Organizational Resources Counsellors, London, [www.orcinc.com](http://www.orcinc.com)

fait que les couples à doubles carrières constituent une barrière à la mobilité plus importante pour les femmes, les hommes étant plus réticents à suivre leurs conjointes à l'étranger. Les organisations qui prendront des mesures concrètes pour encourager les femmes à travailler comme expatriées développeront un avantage compétitif distinct: le fait de stimuler et d'appuyer adéquatement les carrières des femmes expatriées permettra d'élargir le bassin de talent pour les positions de haut dirigeants, ce qui accroîtra les chances de nommer la bonne personne au bon poste de dirigeant. À mesure que plus de femmes deviennent expatriées, on peut s'attendre à ce que les préjugés traditionnels et les questions qui y sont liées disparaissent graduellement (Visser, 2005).

## Conclusion

En conclusion, on observe un grand décalage entre les résultats théoriques et les conseils des chercheurs et les pratiques des entreprises. Stahl et al. (2002) trouvent que 64% des expatriés allemands sont dissatisfaits de la planification à long terme du rapatriement, 44 % du soutien organisationnel pendant l'affectation, 42% de la formation interculturelle, 41% de la préparation au poste et 39% de leur compensation.

Figure 8. La dissatisfaction des expatriés envers les politiques de gestion des expatriés



N=483 expatriés allemands. Source : Stahl et al. (2002).

Enfin, on distingue cinq grandes tendances dans les politiques de gestion des expatriés. D'abord, les organisations tendent de plus en plus à mesurer les coûts et les bénéfices des affectations internationales. Ensuite, elles font maintenant la différence entre les différents types d'affectations dans leur politiques et procédures (cadres globaux, expatriés, missions à court terme etc..). De plus, en vue de réduire le nombre des expatriés et donc leurs coûts, elles favorisent les transferts inter-regionaux et font la promotion des NPT, qui possèdent la sensibilité locale et les capacités globales. Avant, l'expatriation garantissait une promotion au retour, alors qu'aujourd'hui, l'expatriation est une condition nécessaire mais non suffisante pour accéder aux postes de gouvernance. Enfin, la proportion de femmes parmi les employés internationaux augmente, et les entreprises doivent également prendre en compte et gérer la question des doubles carrières.

**BIBLIOGRAPHIE**

- Ashamalla, M. (1998), «International human resources practices: the challenge of expatriation », in *Competitiveness Review*, Vol. 8, 2, p. 54-65.
- Barham K., Devine M. (1991), «The quest for international manager: a survey of global human resource strategies», Special Report, 2098, London, Ashridge Management Research Group, The Economist Intelligence Unit.
- Bauer, T., Taylor, S. (2001), « When Managing Expatriate Adjustment, Don't Forget the Spouse », *Academy of Management Executive*, Vol. 15, 4, p. 135-137.
- Black J. S., Gregersen H. B., Mendenhall M. (1992), «Global assignments: Successfully Expatriating and Repatriating International Managers», San Francisco, Jossey-Bass
- Black J. S., Mendenhall M. (1990), « Cross-cultural effectiveness: a review and a theoretical framework for future research », *Academy of Management Review*, Vol. 15, 1, p. 113-136.
- Black J. S., Mendenhall M. (1991), «The U-curve adjustment hypothesis revisited: A review and theoretical framework », *Journal of International Business Studies*, 22, p. 225-47.
- Brewster C. (1995), « Expatriate Management: new ideas for international business», *Effective expatriate training*, in Selmer J. (Ed.) Westport, Quorum Books.
- Caligiuri P.A., Tung R.L. (1999), «Comparing the Success of Male and Female Expatriates from a US-based Multinational Company », *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10, 5, p. 763- 782.
- Campoy, E., Waxin, M., Davoine, E., Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., & Goudarzi, K. (2005). Chapitre IX : La socialisation organisationnelle en contexte. In N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze, & K. Mignonac (Eds.), *Comportement organisationnel*, Vol. 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle, Bruxelles: De Boeck : 341–393. <https://www.deboecksuperieur.com/ouvrage/9782804149338-comportement-organisationnel-volume-1>.
- Deshpande S.P., Viswesvaran C. (1992), « Is cross-cultural training of expatriate Managers effective: a meta analysis », *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 16, 3, p. 295-310.
- Dowling Peter J., Denice E. Welch (Ed.) (2004), «International Human Resource Management: Managing People in Multinational Context», Thomson Learning, London.
- Finn and Morley (2002) «International Human Resource Management and Expatriate Transfers» in Linehan M., Morley M., Walsh J. M. (Eds.), *Irish Experiences*, Dublin, Blackhall, p 102.
- Fischlmayr I.C. (2002), « Female Self-perception as Barrier to International Careers? », *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 13, 5, p. 773- 783.
- Forster, N. (2000), « The Myth of the International Manager », *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 1, p. 126-142.
- Forster, N., Johnsen M. (1996), « Expatriate management policies in UK companies new to the international scene », *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 7, 1, p. 177-205.
- Gertsen, M. (1990) «Intercultural competence and expatriates», Oslo Business School.
- GMAC Relocation Services, National Foreign Trade Council and the SHRM Global Forum, *Workforce Management Online*, August, 2004.
- Gregersen, H.B., Hite, J.M., Black, J.S. (1996) « Expatriate performance appraisal in US multinational firms », *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, 4, p. 711-738.

- Gross, Klaff L. (2004), « Thinning the Ranks of the "Career Expats" at Avaya », *Workforce Management*, p. 84-87.
- Harris, H. (2002), « Strategic management of international workers », *Innovations in International HR*, in London, *Organizational Resources Counsellors*, Vol. 28, 1, p.1-5.
- Harris, H., Brewster, C. (1999), « The Coffee-Machine System : How International Selection Really Works », *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10, 3, p.488-500.
- Harvey, M. (1996), « The Selection of Managers for Foreign Assignments: A Planning Perspective », *Columbia Journal of World Business*, Vol. 31, 4, p. 102-118.
- Harvey, M. (1997), « Focusing the International Personnel Performance Appraisal Process », *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 8, 1, p. 41-62.
- Heenan D., Perlmutter, H. (1979), *Multinational Organisation Development*, Reading, MA, Addison-Wesley, p. 18-19.
- Janssens, M. (1994), « Evaluating International Managers' Performance: Parent Company Standards as Control Mechanism », *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, 4, p. 478.
- Janssens, M., Brett J. M. (1994), « Coordinating global companies : the effects of electronic communication, organizational commitment, and a multi-cultural managerial workforce », *Trend in Organizational Behavior*, Vol. 1, p. 31-46
- Jassawalla, A., Connolly, T., Slojkowski, L. (2004), « Issue of effective repatriation : A model and managerial implications », *SAM advanced Management Journal*, Vol. 69, 2, p.38-46.
- Jordan, J., Cartwright, S. (1998), « Selecting expatriate managers: Key traits and competencies », *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 19, 2, p. 89-96.
- Katz, J.P., Seifer, D.M. (1996), « It's a different world out there: planning for expatriate success through selection, pre-departure training and on-site socialization », *Human Resource Planning*, Vol. 19, 2, p. 32-49.
- Lamarche, M.C. (2004), «Les pratiques et les politiques de gestion du conflit travail-famille dans le cadre de l'expatriation dans les multinationales québécoises: études de cas, Mémoire M.Sc., HEC Montréal.
- Lazarova, M., Caligiuri, P. (2001), « Retaining repatriates, the role of organizational support practices », *Journal of World business*, Vol. 36, 4, p.389-401.
- Lindholm, N., Tahvanainen, M., Bjorkman, I. (1999), «HRM: Contemporary Issues in Europe» , in Brewster, C. and Harris, H. (Ed), *International*, Routledge, London.
- Linehan, M., Morley, M., Walsh, J. (Eds.) (2002), «International Human Resource Management and Expatriate Transfers: Irish Experiences», Dublin, Blackhall, p.108-109.
- Marchon J. (2004), «Expatriation management : theoretical principles and practices in swiss-based multinational companies», These de Master's, Economics and Social Sciences Faculty, University of Fribourg, Switzerland.
- Mayrhofer, W., Scullion, H. (2002), « Female Expatriates in International Business: Empirical Evidence from the German Clothing Industry », *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 13, 5, p. 815- 836.
- Mendenhall, M. E., Stahl, G. (2000), « Expatriate training and development: Where do we go from here? », *Human Resource Management*, Vol. 39, 2, p.251-265.
- Mendenhall, M., Oddou, G. (1991), « Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives », *Academy of Management Review*, Vol. 16, 2, p.291-317.



- Morey, S., Waxin M-F., 2008. "Chapitre VII. Le développement managérial à l'international" in Waxin M.F., Barmeyer C. (Eds), *Gestion des Ressources Humaines Internationales*, 7, Éditions de Liaisons, Paris, France : 291-334.
- Napier, N.K., Taylor, S. (2002), « Experiences of women Professionals abroad: comparisons across Japan, China, Turkey », *International Journal of Human resource Management*, Vol. 13, 5, p. 837-851.
- Organizational Resources Counsellors, Londres, [www.orcinc.com](http://www.orcinc.com)
- Patton, C. (2001), « Match Game », *Human Resource Executive*, p. 36-41.
- Perlmutter, H. (1969), "The tortuous evolution of the multinational corporation", in *Columbia Journal of World Business*, 9-18.
- Poe, A.C. (2002), « Selection savvy », *HR Magazine*, Vol. 47, 3, p. 77-83.
- Schuler, R.S. Fulkerson, J.R., Dowling, P.J., (1991), « Strategic Performance Measurement and Management in Multinational Corporations », *Human Resource Management*, Vol. 30, 3, p. 365-392.
- Scullion, H. (2001), «International human resource management. » in Storey, J. (Ed.) *Human Resource Management*. London: International Thomson Publishing.
- Scullion, H., Brewster, C. (2001), « The Management of Expatriates: messages from Europe », *Journal of World Business*, Vol. 36, 4, p.346-365
- Selmer, J. (2001), « The preference for pre-departure or post-arrival cross-cultural training - An exploratory approach », *Journal of Managerial Psychology*, Vol.16, 1, p.50-58.
- Selmer, J. (2002), « To Train or Not to Train? European Expatriate Managers in China », *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 2, 1, p. 37-51.
- Stahl, G. (2003), "Career Implications of International Assignments: How Risky are International Assignments for Managers' Careers?" 7th Conference on International Human Resource Management, Limerick, 4.-6. June 2003
- Stahl, G.K., Miller, E., Tung, R. (2002), «Toward the boundaryless career: A closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment », in *Journal of World Business*, Vol. 37, p.216-227.
- Stroh, L.K., Varma, A., Valy-Durbin, S.J., (2000): « Why Are Women Let at Home: Are They Unwilling to Go on International Assignments? », *Journal of World Business*, Vol. 35, 3, p. 241– 255.
- Suutari, V., Brewster, C. (2001), « Expatriate management practices and perceived relevance: Evidence from Finnish expatriates », *Personnel Review*, Farnborough Vol. 30, 5/6, p. 554-577.
- Tahvanainen, M. (1998), «Expatriate performance management. The case of Nokia Telecommunications», *Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis A-134*, Helsinki School of Economics and Business Administration, Helsinki.
- Vermond, K. (2001), « Expatriates come home », *CMA Management*, Vol. 75, 7, p. 30-33.
- Visser, M. (2005), « Women expatriates: What do you do all day? », Reprinted from the XPat Journal.
- Waxin M-F. (2000), *L'adaptation des cadres expatriés en Inde: Ses déterminants et l'effet de la culture d'origine*, Thèse de doctorat, Université Aix-Marseille III, IAE Aix-en-Provence, France.
- Waxin M-F. (2004), "Expatriates' interaction adjustment: the direct and moderator effects of culture of origin", *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 28, 1, p. 61-79.
- Waxin, M-F. et Chandon J-L. (2003), "L'adaptation au travail des expatriés: ses déterminants et l'effet du pays d'origine », *Gestion des Ressources Humaines*, Vol. 47, 1, p. 57-71.
- Waxin M-F. (2005), "The adjustability of the expatriate manager: Proposal of an improved

- measurement scale”, 20th Workshop on Strategic Human Resource Management, EIASM, Brussels April 28-29. <http://hdl.handle.net/11073/16415>
- Waxin, M-F., Panaccio, A.J. (2005), « Cross-cultural training to facilitate expatriate adjustment: it works! », *Personnel Review*, Special Issue on global human resource management (development), Vol. 34, 1.
- Waxin M-F. (2006), “Chapter 6. The Effect of Culture of Origin on the Adjustment Process » in Morley, M., Heraty, N. & Collings, D. (eds), *New Directions in Expatriate Research*, 6, Palgrave Macmillan London, 120-142.
- Waxin M-F. (2008), «Chapitre IV. Le recrutement et la selection à l’international» in Waxin M-F., Barmeyer C. (Eds), *Gestion des Ressources Humaines Internationales*, 4, Editions de Liaisons, Paris, France : 151-204.