CHAPITRE I : Les enjeux de la mobilité internationale

L'internationalisation des économies conduit les entreprises à prendre en compte la concurrence étrangère sur leur territoire national, et les pousse à exporter ou à s'implanter à l'étranger. Ce processus soulève en terme de gestion des RH deux problématiques : l'exportation des personnes et l'exportation de la fonction ressources humaines elle-même.

I : La mobilité internationale parmi les différents types de mobilité

La mobilité désigne le passage d'une situation à une autre. La mobilité peut être appréhendée sous divers angles. Lorsque le changement de situation intègre une dimension géographique, il est alors question de mobilité géographique. C'est le lieu de travail et celui de résidence qui sont en jeu. On distingue ainsi deux types de mobilité géographique :

- la mobilité nationale ou transfert national : l'individu change de ville ou de région à l'intérieur d'un même pays
- la mobilité internationale : l'individu change de pays.

Les mobilités nationales et internationales sont deux cas particuliers de la mobilité géographique, ce qui suppose un certain nombre de caractéristiques communes mais aussi des différences majeures.

La mobilité géographique se déroule dans le cadre d'une même organisation (qui peut avoir plusieurs unités) ou implique un changement d'organisation pour l'individu. Il s'agit respectivement de :

- la mobilité intra-entreprise
- la mobilité inter-entreprise.

A l 'intérieur d'une même organisation, ***Schein*** définit trois types de mouvements :

- **La mobilité inter fonctions ou mobilité horizontale** : il s'agit du passage de l'individu entre des domaines différents comme par exemple, les domaines administratifs, commerciaux ou de la production. Il s'agit du déplacement entre différentes fonctions, d'un individu qui conserve le même niveau dans l 'organisation.
- **La mobilité hiérarchique (inter-niveaux) ou mobilité verticale :** c'est le passage d'un niveau N au niveau supérieur N + 1. La rétrogradation est le mouvement inverse.
- **La mobilité en termes de pouvoir informel ou mobilité radiale, latérale ou d'inclusion :** c'est le rapprochement du noyau décisionnel ou du cercle fermé d'influence de l'entreprise.

Ces mobilités peuvent avoir lieu dans le contexte d'une mobilité inter-entreprises. En changeant d'entreprise, l'individu peut changer de fonction (ou de profession, de niveau hiérarchique ou gagner (ou perdre) en influence.

ECOLE DES SCIENCES ET TECHNIQUES COMMERCIALES
Former, Promouvoir les Talents

Ongaretti- Bastrentaz suggère que « pour l'individu, la notion d'expatriation a laissé place à celle de mobilité ». Elle situe cette transformation au même niveau que celle qui s'est opérée dans l'organisation, marquée par le passage de l'exportation à l'internationalisation.
Le terme « expatrié est employé dans son sens large, c'est-à-dire hors définitions circonscrites par le droit fiscal et celui de la Sécurité sociale.
Le droit de la Sécurité sociale distingue notamment l'expatrié du détaché sur la longueur du temps passé à l'étranger. La loi française fixe la durée du détachement à 6 ans maximum (trois ans renouvelables). Cependant, cette durée varie d'un pays à l'autre selon les conventions internationales de Sécurité sociale conclues par la France. Au-delà de cette durée, le détaché devient un expatrié.

II : Les différents acteurs de la mobilité internationale

Parmi les acteurs de la mobilité internationale, on distingue les professionnels des occasionnels.
Dans la catégorie des professionnels, sont classés :

- les cadres de haut niveau (faisant leur carrière à l'international)
- les immigrés (travailleurs peu qualifiés)
- les frontaliers (qui passent quotidiennement une frontière pour travailler)
- les salariés dont la profession ou le secteur d'activité les fait voyager dans plusieurs Etats (ex : les transports).

La seconde catégorie, les occasionnels de l'expatriation, englobe une population composée des :

- étudiants (stage de longue durée)
- saisonniers (en général faiblement qualifiés)
- expatriés des entreprises de travail temporaire
- missionnaires (période inférieure à 6 mois)
- expatriés plus « classiques ». Ils représentent des travailleurs qualifiés (ingénieurs, cadres…) envoyés par leur entreprise pour quelques années dans une filiale à l'étranger (3 ou 5 ans).

Les cadres expatriés constituent le centre de l'étude qui suit.

Certaines recherches suggèrent que les problèmes concernant les cadres et techniciens diffèrent. La mobilité internationale semble primordiale pour les premiers.
Au premier rang des exigences vis-à-vis du cadre figurent la mobilité et l'expérience internationale. Le cadre sera donc un cadre mobile. Quant au dirigeant, il devra avoir une longue expérience de postes à l'étranger et être prêt à se déplacer pour de courtes ou longues durées. Cette mobilité réclame une gestion particulière reposant sur des connaissances théoriques et issues de l'expérience des professionnels. Des organisations participent au perfectionnement des pratiques (ex : CINDEX, OMI).
Les cadres sont considérés comme une entité peu dispersée. Selon Livian, « la catégorie cadre » est de plus en plus hétérogène.

III : La raison d'être de l'expatriation

Pourquoi avoir recours à l'expatriation ?

A : Les obstacles de l'expatriation

Le contexte actuel peut s'avérer défavorable à l'expatriation comme le développement des télécommunications, la rapidité des transports, les nombreuses restrictions sur l'emploi des managers expatriés.
Les obstacles sont d'ordre juridique ou les conditions de vie et de logement et « les petits aspects de la vie quotidienne ».
Au niveau de l'entreprise, ***Peretti*** souligne que « un expatrié comme un impatrié coûte toujours plus cher qu'un local ». ***Rivoal*** estime que le coût d'un expatrié est de une fois et demie à deux fois supérieur à celui d'un salarié en France. Cela pourrait expliquer que l'expatriation est utilisée en dernier recours après examen des autres possibilités. L'entreprise a le choix parmi trois types de populations lorsqu'elle s'implante à l'étranger :

- les nationaux du pays d'accueil (les locaux)
- les nationaux de spays tiers
- les nationaux du pays d'origine (l'expatrié au sens classique du terme).

Les coûts augmentent aussi en cas d'échec de l'expatrié. Les entreprises ont donc développé l'emploi du personnel local. ***Kobrin*** s'inquiète de la diminution du nombre des expatriés américains et reconnaît que « toutes choses égales, un local qui parle la langue, comprend la culture et le système politique, et qui est souvent un membre de l'élite locale devrait être plus efficace qu'un expatrié étranger ». Il est 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 dépenser les ressources nécessaires à une adaptation réussie dans le pays d'affectation. Ainsi, les managers locaux bien formés sont des candidats de premier choix pour les organisations basées dans leur pays.
Ce mouvement peut être renforcé par des pressions implicites ou explicites dans de nombreux pays, pour nationaliser la gestion, selon ***Kobrin***. Parfois les pressions des gouvernements sur les entreprises multinationales poussent ces dernières à promouvoir les managers locaux à des positions de responsabilités. Les postes d'encadrement leur sont confiés, pas toujours avec des résultats positifs. Si la majorité des salariés sont locaux, ***Kobrin*** estime que peu d'entre eux ont une connaissance étendue des activités globales de l'organisation et ont la capacité de s'identifier à l'organisation ainsi qu'à ses objectifs. De plus, les recrutements et les promotions des locaux se font au détriment de la constitution d'un vivier de cadres internationaux.
Pourtant, la création de ce vivier et de certaines stratégies de l'organisation impliquent le transfert international des managers. Les missions globales des entreprises sur le long terme exigent plus de cadres avec une formation et une expérience internationales. Les entreprises ont besoin de managers qui peuvent comprendre et travailler efficacement avec des personnes de cultures ,de religions et de références éthiques différentes et gérer des équipes composées de membres différents culturellement.

B : Les avantages stratégiques pour l'organisation

Dans l'une de ses études**, Kobrin** trouvait que la moitié des compagnies examinées indiquaient un taux important dans la réduction du nombre des expatriés par rapport à la décennie passée. Toutefois, un certain nombre de secteurs semblaient toujours recourir à de nombreux expatriés. Parmi eux figuraient les banques, les entreprises de construciton et les firmes pétrolières.
Selon ***Ondrack***, la mobilité internationale est justifiée du point de vue de l'entreprise par plusieurs éléments tels que :

- le besoin spécifique de personnel
- le développement des managers
- le développement de l'organisation.

Le besoin spécifique de personnel répond à des objectifs de court terme pour pallier un manque d'expertise technologique et managériale dans certains pays en voie de développement.
La mobilité internationale peut aussi avoir des objectifs à long terme. ***Black, Gregensen et Mendenhall*** attribuent trois principaux buts stratégiques aux affectations globales :

- le développement des managers et la planification des successions
- la coordination et le contrôle
- le partage et l'échange d'informations.

1 : le développement des managers et la planification des successions

Dans les entreprises tournées vers le futur, l'attribution des postes d'expatriés fait partie de la stratégie de développement des cadres et les missions internationales sont considérées comme une étape dans la carrière.
Les travaux de ***Prahalad et Doz*** suggèrent que le développement des managers n'accroît pas seulement les capacités des managers mais aussi les capacités d'intégration des organisations. Ainsi, le développement des managers apparaît comme une forme de contrôle des organisations subtile et informelle. Il pourrait donc être partie intégrante du développement organisationnel.

2 : Le développement de l'organisation

Ce développement concerne d'une part la coordination et le contrôle et d'autre part, le partage et l'échange d'informations.

- la coordination et le contrôle

Le recours aux managers expatriés et leur nombre dans les multinationales a conduit à la conclusion que les transferts internationaux des managers remplissent des fonctions organisationnelles de contrôle.
Une définition du contrôle a été donnée par ***Welch*** : « c'est un processus dynamique, utilisant à la fois des mécanismes directs et indirects pour assurer une performance organisationnelle efficace. C'est aussi une des fonctions clés du management. Elle couvre aussi bien la mise en œuvre d'une stratégie que la surveillance managériale ». Malgré le taux d'échec et le coût associé au maintien d'un personnel expatrié, il pourrait sembler, que le transfert de personnel est toujours considéré comme une réponse stratégique à la question du contrôle. Une multinationale est un paradoxe dans la mesure où la stratégie la plus intégrée doit être exécutée par des sous-unités locales. Ces unités sont des parties inhérentes d'un système économique, politique, culturel et social donné. Un noyau de managers expatriés peut compenser cette tendance centrifuge dans la mesure où leur première identification est la

société mère et non l'unité locale d'affectation. La sensibilité locale et la loyauté envers la société mère sont donc souhaitables.
Evans précisent que le contrôle « corporate » est naturel aux premiers stades de l'internationalisation, étant donné que les filiales dépendent du siège social pour les ressources – capital, savoir-faire technique, compétences managériales et ressources techniques. Comme les filiales deviennent bien établies, elles développent ces capacités et la tâche pour le contrôle stratégique « corporate » devient plus difficile. Les auteurs mettent en évidence deux types d'outils d'intégration et de contrôle :

- les outils « hard » par exemple la gestion des systèmes d'information
- les outils « soft » du domaine de la gestion des ressources humaines.

- le partage et l'échange d'information

L'information remplit une fonction stratégique qui peut être en partie remplie par les moyens de communication, comme les conférences intra-compagnies ou les journaux internes. Mais ***Black, Gregersen et Mendenhall*** confèrent deux avantages uniques à l'affectation globale par rapport à l'échange d'informations :

- la durée des affectations, de 2 ans à 5 ans permet de rassembler et de véhiculer des informations complexes
- l'échange d'informations s'effectue à la fois pendant et après la période à l'étranger.

3 : Les éléments du choix au recours à l'expatriation

Eléments qui n'encouragent pas l'expatriation	Eléments qui incitent à l'expatriation
Coût pour les entreprises : • expatriation chère en tant que telle • coût augmenté en cas d'échec (problèmes d'adaptation)	Importance stratégique pour l'entreprise : • développement des cadres (vivier de cadres internationaux) • développement de l'organisation
Alternatives en termes de : • nationaux pays d'accueil / pays tiers (marché du travail local) • autres formes de mobilité (facilités par le développement des communications, rapidité des transports	Besoin spécifique de personnel (faiblesse du marché du travail local)
Problème de disposition des cadres à être expatriés.	Récompense / punition (domaine du passé ?)

Dans la réalité, les affectations à l'étranger semblent plutôt correspondre à un besoin pour un poste spécifique et à l'incapacité à le remplir avec un salarié du pays d'accueil. Elles sont utilisées pour éteindre l'incendie, plutôt que dans une perspective stratégique. Les entreprises ont besoin de déplacer des cadres de haut niveau pour faire face à des situations d'urgence.
L'importance de l'utilisation des expatriés peut être aussi fonction du stade d'internationalisation de l'organisation. Généralement, 4 étapes sont à distinguer :

- étape d'exportation
- entreprises multi - domestiques (faible utilisation de managers internationaux)
- les multinationales (nombre élevé de managers internationaux)
- les entreprises globales (besoin en managers internationaux inférieur à celui des multinationales).

D : Les quatre politiques d'affectation du personnel

Perlmutter est à l'origine d'une classification des multinationales selon leurs attitudes envers le management. Sa distinction entre les différentes approches de management international a été affinée par la suite.

- **L'approche ethnocentrique**

Les décisions stratégiques sont prises au siège de l'organisation (pays d'origine). Les filiales ont peu ou pas d'autonomie. Les postes clés sont tenus par des managers issus du siège. Les filiales étrangères sont gérées par les expatriés. Pour les cadres du siège, l'expatriation peut s'avérer payante en termes de carrière. Leur développement est privilégié par rapport à celui des cadres locaux.

- **L'approche polycentrique**

L'expatriation n'est plus au cœur du développement international. Ce sont les cadres locaux qui occupent les postes importants dans les filiales avec une faible possibilité de promotion au siège. Les locaux et les nationaux ont peut de chances d'acquérir une expérience internationale. D'un côté, l'organisation évite les problèmes liés à l'expatriation comme les difficultés d'adaptation mais elle risque de se heurter à un certain fédéralisme d'unités nationales indépendantes. Chaque filiale est considérée comme une entité nationale distincte avec une certaine autonomie de décision. Le contrôle du siège est faible.

- **L'approche géocentrique**

La stratégie de l'entreprise est conçue au niveau international, transcendant les frontières. Pour l'organisation transnationale, les différences de nationalité deviennent secondaires. Les postes sont attribués au regard de l'expérience et de la compétence sans tenir compte de la nationalité. La compétence prime sur la nationalité. Les nationaux du pays d'origine, les locaux et les nationaux des pays tiers sont tous impliqués dans la mobilité internationale.

- **L'approche régiocentrique**

Selon ***Perlmutter,*** l'entreprise régiocentrique gère les cadres par rapport à un bassin géographique. La politique d'affectation du personnel quant à la nationalité des cadres, est régionale dans le sens où les individus issus d'une région sont transférés à l'intérieur de cette même région. Exemple : la mobilité des cadres européens s'effectue en Europe.

E : La mobilité internationale temporaire intra-entreprise

Trois domaines distincts émergent de l'étude de l'expatriation :

- le recrutement et la sélection
- l'adaptation aux cultures étrangères
- le retour des cadres expatriés.

Ces trois étapes dans un cycle de carrière d'une mission à l'étranger ont un dénominateur commun : l'adaptation.

Chapitre II : Le processus de l'adaptation dans la mobilité internationale

I : l'adaptation dans les pays d'affectation

A : Définition de la notion d'adaptation

Dans son acceptation psychologique, l'adaptation est « l'état de relation harmonieuse avec le milieu dans lequel l'individu peut satisfaire la plupart de ses besoins et répondre aux demandes de ce milieu ». L'adaptation est donc définie comme « le degré de confort psychologique d'une personne avec plusieurs aspects d'un nouvel environnement.

B : Un concept à facettes multiples

Les auteurs des premières études dans le domaine de l'adaptation, en particulier ***Oberg et Torbiörn,*** conceptualisent l'adaptation comme un construit unitaire.
Dans une deuxième période, un ensemble d'études nord-américaines ont réuni des preuves pour suggérer que l'adaptation de l'expatriation présente trois facettes :

- **adaptation générale (aux conditions de vie comme le logement ou la nourriture**). Elle regroupe les sept items suivants : conditions de vie en général, conditions de logement, nourriture, shopping, coût de la vie, facilités et opportunités pour se détendre, facilités pour se faire soigner.
- **Adaptation à l'interaction (aux contacts avec les membres de la communauté d'accueil) :** elle englobe 4 items : socialisation avec les nationaux hôtes, contacts avec les nationaux hôtes en général, contacts avec les nationaux hôtes en dehors du travail, parler avec les nationaux hôtes.
- **Adaptation au travail (encadrement, responsabilité, performances) :** elle comprend 4 items : responsabilités spécifiques dans le travail, niveau et attente de performance, responsabilités d'encadrement.

C : La réduction de l'incertitude

Quand une personne entre dans un nouveau pays et une nouvelle culture, elle découvre que de nombreux comportements dans son pays d'origine ne le sont pas dans le pays d'accueil.
Weissman et Furnham affirment que tous les auteurs mettent l'accent sur cette notion et que le « choc de culture est une réaction de stress où les récompenses psychologiques et physiques importantes sont incertaines ».
Les principaux théoriciens de l'adaptation ont avancé que se déplacer dans un nouvel environnement crée un niveau significatif d'incertitude. Selon ***Black, Gregersen et Mendenhall*** , à cause du besoin d'un certain niveau de prévisibilité, dans la vie, les individus établissent des routines. Avec la certitude qu'elles leur apportent se crée une sorte

« d'économie psychologique ». Ces auteurs mentionnent que la sévérité des perturbations de ces routines est fonction de trois dimensions :

- l'étendue (nombre total de routines dérangées)
- l'ampleur (allant de la faible altération à la destruction totale)
- l'importance (certaines routines sont fondamentales, d'autres triviales).

Plus les perturbations des routines sont importantes, plus elles sont supposées entraîner chez l'individu des frustrations et de l'anxiété. ***Gao et Gudykunst*** soutiennent l'hypothèse stipulant que la réduction de l'incertitude et de l'anxiété sont des conditions nécessaires et suffisantes pour l'adaptation interculturelle.

D : La courbe en U

Le processus d'adaptation interculturelle a été décrit comme une courbe en U. ***Torbiörn et Adler*** se font les interprètes de cette approche.

1 : Présentation de la courbe

La courbe en U présente 4 phases :

- **Première phase** : **la phase du spectateur.** L'individu est un étranger par rapport à la nouvelle culture et aux problèmes qui l'accompagnent. Les expatriés sont fascinés par la découverte de la nouvelle culture.
- **Deuxième phase** : **la phase d'implication.** C'est une période de désillusion amorcée par la descente de la courbe durant laquelle il faut surmonter un certain nombre de difficultés. L'individu commence à comprendre la nouvelle culture, son nouveau travail et les difficultés qui y sont attachées. Mais il doute de ses capacités à faire face à ces nouvelles circonstances et adopte temporairement une attitude négative par rapport à ce qui l'entoure.
- **Troisième phase : le choc de culture**. Ce terme peut être défini comme la réaction de l'expatrié à un environnement nouveau, imprévisible et donc incertain. Ce choc résulte d'une cassure dans la perception sélective du salarié.
- **Quatrième phase : le début de l'adaptation véritable de l'individu**. Il améliore ses connaissances locales et s'efforce de comprendre son travail. Il sera plus efficace dans ces domaines. Il devient en quelque sorte naturalisé et a une vie plus normale.

Black et Mendenhall résument les 4 étapes de la courbe en U de façon différente de celle de ***Adler***. Les 4 étapes sont :

- lune de miel (fascination, excitation, engouement)
- désillusion et frustration (étape de choc de culture)
- étape d'adaptation (adaptation graduelle à la nouvelle culture)
- maîtrise (croissance pas à pas dans la capacité de l'individu à fonctionner efficacement dans la nouvelle culture).

2 :Discussion de la théorie de la courbe en U

les études opérationnalisent ce concept de façon différente. C'est unE des critiques que font ***Black et Mendenhall*** sur la courbe en U, avec un double objectif :

- de déterminer dans quelle mesure les preuves empiriques supportent ou réfutent cette théorie
- d'examiner la rigueur méthodologique des différentes études.

Mais, il est possible de dénombrer au moins 8 façons d'opérationnaliser l'adaptation. Celle-ci est abordée en tant que :

- moral académique
- humeur psychologique
- option favorable envers les nationaux du pays d'accueil
- satisfaction
- attitudes
- degré de contacts avec les nationaux du pays d'accueil
- confort avec le nouvel environnement
- difficultés avec divers aspects du nouvel environnement.

Black et Mendenhall tentent de dépasser l'aspect descriptif de cette théorie au travers de la théorie de l'apprentissage social. Dans une situation d'adaptation interculturelle, l'individu doit d'abord apprendre les comportements appropriés et acceptés dans la nouvelle culture.

Selon Swenson, la théorie de l'apprentissage est vue comme un consensus sur la plupart des aspects de l'apprentissage. Elle intègre les deux théories concurrentes que sont :

- **les théories cognitives de l'apprentissage** : l'apprentissage se produit à travers le traitement de l'information et la détermination ultérieure du comportement à exécuter
- **les théories comportementales** : l'apprentissage est déterminé par le comportement, ses conséquences, et les associations que les individus font entre les deux.

Un des principaux auteurs de cette théorie ***Bandura*** remarque qu'en plus de l'apprentissage individuel fondé sur les conséquences de leurs actions, les individus peuvent apprendre et se comporter à partir de leurs observations des comportements des autres et de leurs conséquences. De ce fait, ils imitent le comportement qu'ils retiennent. ***Bandura*** suggère que les individus sont capables de contrôles anticipés, c'est-à-dire de choisir la manière dont ils répondront dans des situations futures diverses.
La théorie se décline en 4 éléments centraux :

- **l'attention** : pour que quelqu'un ou quelque chose puisse servir de modèle, il doit être remarqué. C'est le processus d'attention, influencé par plusieurs facteurs incluant le statut du modèle, l'attraction du modèle, la simulation du modèle, la disponibilité répétée du modèle et l'influence de l'expérience passée pour faire attention au modèle.
- **La rétention (fait de retenir)** : le comportement sert de modèle et devient codé (encodé) comme une mémoire par l'observateur. Un ensemble d'images sont stockées, formant des cartes cognitives qui servent de guide à l'observateur dans le processus d'imitation. L'autre système en jeu est le système verbal.
- **La reproduction** : c'est la traduction des représentations symboliques des stimuli « modèles » en des actions déclarées.
- **L'encouragement et les processus motivationnels** : la théorie cognitive sociale distingue l'acquisition de l'exécution. Les divergences entre l'apprentissage et l'exécution sont plus probables quand les comportements acquis risquent d'entraîner des punitions. ***Bandura*** a avancé sur la base d'un travail empirique que les encouragements vont influencer plus fortement les comportements qui sont exécutés que ceux qui sont appris.

3 : Le modèle heuristique

Tous les individus ne semblent pas suivre un modèle d'adaptation en forme de U. Ceci est évident pour les expatriés qui rentrent prématurément dans leur pays d'origine, ne pouvant s'adapter. Pour d'autres, la courbe peut être plus étirée ou tronquée. Certaines recherches ont abouti à présenter une courbe en forme de J ou encore un modèle linéaire d'adaptation.
Le choc de culture qui concernerait l'adaptation hors du travail des managers est de nouveau la phase choisie pour illustrer cette approche différentielle.
Le choc de culture n'est pas vécu aussi fortement par tous les managers. Par rapport à la théorie de la courbe en U, ni les hauteurs de la phase initiale, ni le bas marquant la phase du choc de culture ne caractérisent la phase d'adaptation positive.
Le choc de culture correspondrait à un processus d'apprentissage positif. Ce choc serait la réponse « naturelle » à l'immersion dans un nouvel environnement. Les expatriés doivent voir le choc de culture comme le signe que ce qu'ils font est approprié. Les meilleurs comportements vers une adaptation culturelle réussie sont aussi ceux qui amènent le choc de culture.
Les différences individuelles ne sont pas les seules à suggérer des formes d'adaptation différentes de celles proposées par la théorie de la courbe en U. Selon ***Black et Mendenhall***, il y a aussi l'adaptation anticipée. Dans le contexte de la mobilité internationale, cette étape se déroule dans le pays d'origine.

II : L'adaptation anticipée

A : Définition de l'adaptation anticipée

Elle correspond à l'écart entre la perception qu'a l'individu du pays de l'affectation, avant le départ et la situation qu'il va réellement rencontrer dans le pays. L'adaptation anticipée est supposée influencer l'adaptation dans le pays d'accueil. Plus petit sera l'écart entre ce que l'individu perçoit de sa nouvelle situation, et ce qu'il va réellement vivre une fois affecté à l'étranger, plus il s'adaptera facilement lors de l'affectation. L'adaptation anticipée est une mesure du réalisme des attentes à la veille du départ à l'étranger.

B : Un concept à multiples facettes

L'adaptation anticipée peut être conceptualisée en trois dimensions qui correspondent à chacune des dimensions de l'adaptation dans le pays :

- adaptation anticipée au travail
- adaptation anticipée à l'interaction
- adaptation anticipée générale.

L'adaptation anticipée au travail correspond au réalisme de l'expatrié avant le départ concernant :

- les responsabilités spécifiques dans le travail
- le niveau de performance
- les responsabilités d'encadrement.

L'adaptation anticipée à l'interaction se rapporte au degré de réalisme avant le départ envers :

- la socialisation avec les nationaux hôtes
- les contacts avec les nationaux hôtes en général
- les contacts avec les nationaux hôtes en dehors du travail
- le fait de parler avec les nationaux hôtes.

L'adaptation anticipée générale représente le degré de réalisme avant le départ envers :

- les conditions de vie en général
- les conditions de logement
- la nourriture
- le shopping
- le coût de la vie
- les facilités et opportunités pour se détendre
- les facilités pour se faire soigner.

C : Le cadre théorique

Il semble pertinent pour aborder l'adaptation anticipée proposé par ***Louis.*** Il s'articule autour de 2 axes :

- les attentes
- les surprises.

1 : Les attentes

Ce cadre est pertinent pour les salariés entrant dans une filiale étrangère de leur société mère et est destiné aux nouveaux embauchés entrant dans une organisation pour la première fois. Dans les deux cas, il s'agit d'une transition de carrière que l'auteur définit comme « une période durant laquelle un individu soit change de rôle soit change l'orientation d'un rôle déjà tenu.
Par rôle ***Louis*** comprend tâche ou autres comportements associés à une position dans une organisation ou un système social.
Le cadre théorique des attentes comporte 3 dimensions :

- **le centre des attentes** : ***Louis*** affirme que les individus peuvent concentrer leurs attentes soit sur le travail ou l'organisation, soit sur eux-mêmes. ***Black*** estime raisonnable que les individus puissent centrer leurs attentes sur l'environnement hors travail comme les conditions de vie ou le logement.
- **La conscience que les individus ont de ces attentes** : elle se décline en trois niveaux émergent, tacite, conscience. Bien que les niveaux d'attente peuvent avoir d'importants effets intra-psychologiques sur les individus, le niveau d'attente « conscience » semble le plus raisonnable pour l'étude des sciences organisationnelles.
- **L'exactitude des attentes** : Louis distingue les attentes :

- non complètement satisfaites
- satisfaites exactement
- plus que satisfaites.

Les individus dont les attentes ont été satisfaites pourraient avoir plus de réactions affectives que ceux dont les attentes étaient soit non complètement satisfaites, soit plus que satisfaites.

2 : Les surprises

Louis distingue les anciens rôles et les nouveaux rôles et l'ancien et le nouveau environnement par trois concepts, les changements, les contrastes et les surprises.

- **les changements**

Il y a des différences entre les caractéristiques objectives des anciens et nouveaux rôles et environnements. Ces différences objectives appelées changements, sont publiquement notables et connaissables et sont souvent connaissables à l'avance (quand l'individu accepte une nouvelle position).

- **Les contrastes**

D'autres différences sont plutôt subjectives en nature. Nommées contrastes, elles sont des produits perceptuels de l'expérience de l'individu dans le nouveau rôle et environnement. Ces contrastes sont spécifiques à la personne. Les contrastes ne sont pas généralement connaissables à l'avance.

- **Les surprises**

D'autres différences proviennent des divergences entre les anticipations d'un individu des situations et expériences futures, et ce qui arrive par la suite. Ces différences entre les anticipations et les expériences sont appelées « surprises ». Elles stimulent à la fois des réactions affectives et cognitives.

3 : L'aperçu réaliste de la mission

Un aperçu réaliste de la mission et du pays dans lequel l'individu est affecté devrait faciliter l'adaptation. Les attentes de l'individu seront plus proches de la réalité qui l'attend.
Le réalisme des attentes des futurs expatriés envers leur travail, leurs interactions avec les membres de la culture d'accueil et les conditions générales de vie à la veille du départ à l'étranger semble saisir la réalité de l'adaptation anticipée.

III : Le lien entre l'adaptation anticipée et l'adaptation dans le pays d'accueil

L'adaptation anticipée facilite l'adaptation dans le pays d'accueil. En réalité, le degré de réalisme du travail favorise l'adaptation au travail, celui au niveau de l'interaction favorise l'adaptation à l'interaction et enfin le degré de réalisme concernant les conditions générales de vie favorise l'adaptation générale.

Chapitre III : L'adaptation des cadres expatriés

I : Vers un modèle théorique de l'adaptation des cadres expatriés

Le modèle théorique de référence est celui de ***Black, Mendenhall et Oddou***. Il se divise en deux groupes de variables :

- L'expatrié avant son départ
- L'expatrié pendant son affectation à l'étranger.

Le modèle de l'adaptation des cadres expatriés se focalise fortement sur les facteurs qui influencent l'adaptation. S'il accorde une place prépondérante à ce qui se passe en amont de l'adaptation, il examine aussi l'aval. En effet, il intègre deux conséquences de l'adaptation qui semblent bien définir la réussite d'une expatriation dans une perspective organisationnelle :

- la performance au travail
- la réalisation de la mission dans sa totalité.

Avant le départ de l'expatrié, l'existence d'une expérience internationale et la formation interculturelle sont supposées influencer positivement l'adaptation anticipée. Cette adaptation anticipée influence directement les trois facettes de l'adaptation.

Dans le pays d'accueil, 4 ensembles de variables sont examinés :

- les variables individuelles. Ce sont des qualités propres à l'individu regroupées sous le terme d'adaptabilité
- les variables relatives au travail. Ce sont des caractéristiques propres au travail comme l'autonomie.
- Les variables organisationnelles. L'aide logistique (soutien matériel apporté par l'organisation à l'expatrié) est reliée positivement à l'adaptation à l'interaction et à l'adaptation générale.
- Les variables d'environnement. L'adaptation du partenaire qui est reliée positivement aux trois facettes de l'adaptation.

Trois variables sont rattachées à la question du libre choix. Une l'est de manière directe avec le libre choix qui examine dans quelle mesure l'expatrié a le sentiment d'avoir la liberté de choisir entre l'acceptation ou le refus d'une expatriation. Les deux autres sont rattachées de manière plus indirecte. La théorie des images développée par ***Beach*** suggère une autre façon d'aborder le libre choix. Une décision d'expatriation compatible avec les valeurs, les buts et les plans de l'individu au niveau des différents domaines que sont la famille, les amis, le travail et les loisirs devrait conduire à une bonne adaptation ; une décision concertée pour les expatriés en couple devrait être favorable à l'adaptation de l'expatrié et de son conjoint.

Le modèle sous-entend aussi des hypothèses sur les liens entre des motifs d'expatriation et l'adaptation :

- les motifs positifs (rechercher quelque chose de positif dans la mobilité comme la découverte d'une autre culture) sont associés positivement à l'adaptation.
- Les motifs sont associés négativement à l'adaptation.

La mobilité internationale s'insère dans les décisions majeures qu'un individu peut être amené à considérer lors de sa carrière. Le concept d' « ancre de carrière » de ***Schein*** donne une explication sur le lien décision- adaptation. Une ancre de carrière correspond à ce que l'individu considère fondamental et non négociable dans sa carrière.

II : La confirmation du modèle aux réalités

A : la méthode de collecte des données

La méthode adoptée pour tester le modèle revêt deux aspects particuliers :

- la méthode retenue pour collecter les données
- les méthodes utilisées pour analyser les données.

- **La méthode de collecte des données**

Ici, une démarche quantitative a été utilisée avec l'envoi d'un questionnaire aux cadres expatriés.
Les recherches empiriques reposant sur le modèle de l'adaptation ***de Black, Mendenhall et Oddou*** concernent principalement les expatriés anglo-saxons.

- **Les méthodes d'analyse des données**

Les résultats relatifs aux français expatriés reposent sur deux techniques principales d'analyse :

- des analyses factorielles en composantes principales pour réduire les données et composer des mesures synthétiques
- des analyses de la régression pour étudier les liens entre les trois facettes de l'adaptation et les autres variables du modèle.

III : la décision d'expatriation

Parmi les facteurs qui influent l'adaptation des expatriés lors de leur affectation à l'étranger, il y a un modèle d'adaptation qui est original dans le sens où il inclut des variables relatives à la décision d'expatriation du point de vue de l'expatrié. Une autre originalité était de vouloir étudier la décision d'une personne lorsqu'une possibilité concrète de mobilité internationale se présente. La personne doit faire face à l'alternative :

- accepter l'expatriation
- refuser l'expatriation

Elle accepte la proposition qui lui est faite ou elle la rejette. La personne peut poser sa candidature pour partir ou faire savoir qu'elle est disposée à partir lorsqu'une opportunité se présentera. Cependant, c'est la décision de l'individu envers une possibilité concrète de départ qui fera l'objet de l'étude.

Brett et Stroch étudient la disposition envers la mobilité internationale de 405 managers et de leur conjoint. Les auteurs reconnaissent que leur étude analyse l'intention du manager mais ne cherche pas à être prédictive de sa décision quand il sera confronté au choix. Ils expriment les limites d'une telle recherche : « être disposé envers un transfert international ne signifie pas qu'un amanger est qualifié pour une affectation internationale, que le manager acceptera une offre de transfert, ou que le manager réussira en tant qu'expatrié ».

ECOLE DES SCIENCES ET TECHNIQUES COMMERCIALES
Former, Promouvoir les Talents

Chapitre IV : Les motivations et les freins à la mobilité internationale

Pourquoi les cadres vont-ils à l'étranger ?

I : Les motivations de la mobilité internationale

A : Les principales motivations

Les motivations du cadre sont exprimées indirectement au travers de la perception qu'en ont les responsables des ressources humaines ou directement par les cadres eux-mêmes.

Les motifs des managers pour aller à l'étranger			
Motifs	%	***Borg*** (1988)	***Torbiörn*** (1976)
		Classement	classement
Désir pour de nouvelles expériences	96	1	3
Meilleures conditions économiques à l'étranger	84	2	1
Augmenter les perspectives de promotions futures avec le bagage étranger	82	3	2
L'emploi à l'étranger signifiait une promotion immédiate	70	4	4
L'emploi à l'étranger donne des possibilités de progresser dans son domaine	48	5	6
Désir d'échapper à ses problèmes personnels dans le pays d'origine	21	6	8
Insatisfaction avec les conditions en vigueur dans le pays d'origine	19	7	5
Possibilités de carrière réduite dans la société mère	15	8	7
Autres	25	-	-

Pour leur première affectation, ***Borg*** relève que les trois motifs principaux des cadres sont un désir de nouvelles expériences, de meilleures conditions financières et l'évolution de carrière. Le classement de ***Torbiörn*** fait apparaître les mêmes motifs.

Les premières raisons poussant les cadres à la mobilité en Europe	
La rémunération	10%
La promotion immédiate	14%
L'espoir d'une promotion future ou d'une meilleure évolution de carrière à terme	52%
La possibilité de pouvoir quitter l'entreprise après avoir valorisé une expérience à l'étranger	2%
L'expérience personnelle et /ou familiale dans une autre culture	21%
Aucune de ces motivations ; autres	1%

La mobilité verticale (promotion) constitue la motivation première, avant le désir d'avoir une expérience personnelle à l'international, dont le poids est loin d'être négligeable.
Bournois se demande si l'effet de mode de 1993 avec l'avènement de l'Union européenne, ne transforme pas en candidats à l'européanisation (expatriation d'un cadre en Europe vers un autre pays européen) des cadres qui sont peu mobiles.

Cependant, en se référant à ces différentes recherches, les trois grandes stratégies des cadres sembleraient être :

- la carrière (mobilité verticale)
- la rémunération
- le projet personnel (ex : découvrir une autre culture).

B : Les motivations négatives

Selon ***Phatak,*** la fuite n'est pas supposée augurer le succès à l'étranger. Le sauteurs parlent de motivations négatives telles que :

- un souhait pour le changement, seulement pour le changement
- la poursuite de gains élevés

Les compagnies s'efforcent de sélectionner des individus avec des motifs positifs puisqu'ils sont associés avec le succès à l'étranger. Quant aux candidats, ils devraient réfléchir sur les raisons profondes de leur désir et de leur acceptation de s'expatrier.

1 : Les motivations des cadres français expatriés

Classement des motivations des cadres pour aller à l'étranger		
Motifs	**Ordre**	**%**
Désir de changement	1	77,7
Expérience personnelle dans une autre culture	2	75,3
Promotion future espérée ou meilleure évolution de carrière	3	49,8
Rémunération	4	37,8
Promotion immédiate	5	18,3
S'éloigner d'un contexte économique ou social lié au pays d'origine	6	16,2
Prendre ses distances avec certains personnels	7	6,2

ESTC ECOLE DES SCIENCES ET TECHNIQUES COMMERCIALES Former, Promouvoir les Talents

Le désir de changement et le désir d'expériences nouvelles dans une autre culture sont les premières motivations. Le désir de changement recouvre les autres motifs, ce qui peut expliquer son classement en première position. Une meilleure évolution de carrière apparaît en troisième position. Les motifs négatifs arrivent aussi en dernière position. « Fuir ses problèmes personnel » est un motif pour 6,2% des personnes ce qui est non négligeable. Enfin, la rémunération occupe une position médiane. Ainsi, la rémunération n'apparaît pas comme un motif principal de l'expatriation.

2 : Explication des motivations

Le fait d'être plafonné ou d'avoir certaines ancres explique certains motifs. Chacun des motifs constitue une variable dichotomique.

L'expérience personnelle : les personnes qui n'expriment pas le motif relatif à l'expérience personnelle sont plafonnées en termes de contenu (situation d'impasse) avant leur départ pour une affectation internationale. En revanche, les personnes pour qui le motif d'expérience personnelle est présent, ont une plus forte probabilité de mettre en avant dans leurs choix de carrière le désir de travailler sur des projets importants (ancre projet).

La promotion immédiate : plus une personne est ancrée « progression de carrière » c'est-à-dire plus elle met en avant dans ses choix de carrière le désir de progresser hiérarchiquement, plus elle exprimera pour la mobilité internationale le motif « promotion immédiate ».

La promotion future : les personnes qui n'expriment pas le motif de promotion future sont en général plafonnées en termes de contenu. Plus une personne est ancrée « progression de carrière » plus elle exprimera pour la mobilité internationale le motif « promotion future ».
La rémunération : le motif rémunération est plus exprimé par les personnes en situation de plafonnement salarial (faible probabilité perçue par l'individu d'avoir une augmentation de salaire) que par celles qui ne sont pas dans cette situation de plafonnement. Ce même motif est associé négativement au plafonnement structurel (absence de promotion en perspective). En effet, le motif rémunération a une probabilité plus faible d'être exprimé par les personnes qui ont une perspective élevée.
Plus une personne est ancrée progression de carrière, plus elle exprimera le motif rémunération pour la mobilité internationale. Plus elle est ancrée leadership, c'est-à-dire plus ses choix de carrière seront orientés par le désir de se trouver dans une position de leadership et d'influence, moins elle aura de probabilité d'avancer le motif de rémunération pour la mobilité internationale.
Le désir de changement : ce désir a une probabilité plus forte pour les personnes en situation de plafonnement structurel. A l'inverse, la probabilité que ce motif soit présent est plus faible pour les personnes en situation de plafonnement salarial.
La fuite de problèmes personnels : les personnes qui partent pour fuir des problèmes personnels ont une plus grande probabilité d'être des personnes qui sont plafonnées en termes de contenu avant leur départ à l'international. La probabilité d'exprimer le motif de fuite de problèmes personnels diminue en fonction de l'ancrage leadership.

3 : Les liens entre motivations et adaptation

Deux motifs apparaissent pour l'adaptation au travail de l'expatrié. L'absence totale du motif négatif « s'éloigner d'un contexte économique ou social lié au pays d'origine » est favorable à l'adaptation au travail. En revanche, l'absence totale du motif positif relatif à une meilleure évolution de carrière est associée négativement à l'adaptation au travail.

ECOLE DES SCIENCES ET TECHNIQUES COMMERCIALES
Former, Promouvoir les Talents

II : Les freins à la mobilité internationale

Un individu peut accepter une mobilité internationale, en surmontant certains freins qui devraient le retenir. En effet, les freins comme les motifs de la mobilité internationale, sont multiples.

A : Les principaux freins

Si la carrière peut être rangée parmi les facteurs favorisant la mobilité, elle peut aussi être un frein. ***Weeks*** rapporte une étude dans laquelle 68% des DRH notent le doute général des salariés au sujet de la valeur d'une expatriation sur leur carrière.
Les réticences des cadres proviennent en partie de leur perception « d'un décalage entre le discours officiel de l'entreprise (carrière internationale = réussite) et la réalité (loin du pouvoir, pas de salut). L'oubli pendant l'affectation à l'étranger peut freiner la progression ultérieure de la carrière, surtout si l'organisation ne valorise pas l'expérience acquise à l'étranger. Selon ***Peretti,*** « l'expatriation est proclamée comme un atout, et, dans la réalité des faits, constitue un handicap ».

Si le cadre perçoit un décalage entre le discours et l'évolution de carrière réelle des cadres qui ont été mobiles, il sera réticent à partir à son tour . La question du retour et les difficultés qui lui sont rattachées semble être un frein puissant à la mobilité.
D'autres contraintes rendent les cadres réticents. Selon ***Bournois***, les personnes indiquent en obstacle numéro 1 à la mobilité européenne le refus du conjoint ou le travail du conjoint et les langues. Comme obstacle numéro 2, viennent presque à égalité l'incertitude de retrouver un emploi dans le pays d'origine et la scolarité des enfants. L'enquête conduite en 1990 en Europe par le CESMA MBA du groupe ESC Lyon fournit les mêmes résultats. Elle souligne que la famille est l'un des premiers freins à la mobilité du cadre expérimenté pour l'ensemble des pays européens. Ainsi, le travail du conjoint est la première raison qui dissuade, suivie de près par la scolarisation des enfants. Les préoccupations concernant les régimes de retraite et fiscaux ne semblent pas être des obstacles décisifs.
Les travaux de ***Weeks*** constatent la montée du refus de la mobilité internationale pour cause d'incapacité ou non – désir du conjoint d'abandonner sa carrière. Le style de vie des familles (conditions de vie, éducation des enfants, soin des parents âgés) fournit la principale source d'objection à la mobilité internationale.

Les principaux freins à la mobilité	
Types	**Caractéristiques**
Famille	Non désir du conjoint (raisons hors travail) Travail ou carrière du conjoint Scolarisation des enfants
Carrière	Peur du retour Absence d'intérêt perçu
Communauté	Refus de rompre les liens affectifs
Langues	Absence de maîtrise

B : Les freins ne sont pas des obstacles insurmontables

1 : La langue

Un faible niveau en langue au départ de l'expatriation est associé négativement à l'adaptation à l'interaction.
Cette interaction avec les membres de la culture d'accueil repose en grande partie sur la maîtrise de leur langue. La langue influence peu la décision de mobilité internationale .
L'influence de la langue est corrélée au niveau de la langue. Ainsi, ceux qui affirment avoir été influencés par leur niveau de langue au moment de la décision sont ceux qui ont un bon niveau dans la langue du pays d'affectation. Ceux qui ont un faible niveau de langue n'en tiennent pas compte dans leur prise de décision.

2 : La carrière

Les problèmes relatifs à la carrière comprennent les inquiétudes liées au retour et le manque d'intérêt perçu d'une mobilité internationale par rapport à la carrière. D'après ***Feldman et Thomas***, le manque de connexion perçue entre la mobilité internationale et le développement de carrière devrait avoir un impact négatif sur l'adaptation des expatriés.

3 : Le conjoint

Les réticences personnelles du conjoint par rapport à la mobilité peuvent se traduire par des différences d'adaptation. En moyenne, l'adaptation générale est inférieure pour les partenaires qui avaient des réticences personnelles (hors travail) envers la mobilité internationale en comparaison avec ceux qui n'en avaient pas. L'adaptation à l'interaction est aussi plus faible pour les partenaires qui avaient des réticences personnelles envers la mobilité internationale. Ce résultat est important dans la mesure où l'adaptation de l'expatrié et de son conjoint qui l'accompagne sont fortement associées.

ECOLE DES SCIENCES ET TECHNIQUES COMMERCIALES
Former, Promouvoir les Talents

Chapitre V : La disposition des personnes envers la mobilité internationale

I : Disposition « dans l'absolu » à la mobilité

Trois auteurs ***Brett, Stroch et Reilly*** définissent 4 catégories de facteurs prédisant la disposition des salariés à être mobiles, signalant ainsi certains freins à la mobilité géographique.
Ces catégories de facteurs qui influencent la disposition envers la mobilité, à un niveau national, sans référence à une destination précise, comprennent :

- des variables démographiques (âge, sexe, formation…)
- des caractéristiques de la carrière (fonction, mobilité antérieure, ancienneté…)
- des attitudes et des attentes envers la carrière (ambition)
- des situations de double carrière dans un couple.

A : Les « facteurs absolus » de la mobilité « nationale »

1 : Les variables démographiques

Ces variables sont scindées en deux groupes : le sexe et le nombre d'enfants d'une part, l'âge, la formation et la situation de famille d'autre part.

- **sexe et nombre d'enfants**

Il n'existe aucun lien d'après les trois auteurs cités ci-dessus entre la disposition envers la mobilité et respectivement le sexe ou le nombre d'enfants.

- **âge, formation et situation de famille**

Brett, Stroh et Reilly trouvent que l'âge est la seule variable significative pour prédire la disposition envers la mobilité.

2 : Les caractéristiques de la carrière

6 éléments sont pris en compte dans les caractéristiques de la carrière :

- fonction des cadres
- expérience d'une mobilité antérieur
- temps de présence dans l'entreprise
- temps d'occupation d'un emploi
- position de l'individu
- la rémunération.

- **fonction des cadres**

Brett, Stroh et Reilly corroborent la forte mobilité géographique des cadres commerciaux et marketing alors que la mobilité des ingénieurs et des informaticiens s'est révélée la plus faible de leur étude. Les cadres de direction générale ,ceux de production et les commerciaux émergent comme les plus mobiles géographiquement.

- **expérience d'une mobilité antérieure**

Aucune relation n'apparaît entre l'expérience de mobilité antérieure et la disposition à être mobile de nouveau.

Brett, Stroh et Reilly, examinant l'ensemble des caractéristiques ayant trait à la carrière en relation avec la disposition envers la mobilité des managers montrent que seule la variable « revenu » semble avoir un impact sur la mobilité. Les managers aux revenus faibles sont davantage disposés à être mobiles que les autres. Donc, la relation entre salaire et disposition envers la mobilité indique une contingence perçue entre la mobilité géographique et la croissance des salaires.

3 : Les attitudes et les attentes envers la carrière

Trois facteurs apparaissent associés à la disposition envers la mobilité :

- l'ambition
- l'espoir d'une future progression de carrière
- la croyance que les transferts favorisent la carrière.

4 : Les caractéristiques des salariés mariés

Brett, Stroh et Reilly trouvent que l'indicateur le plus puissant de la disposition envers la mobilité est la disposition envers la mobilité de l'épouse (époux). Ces résultats suggèrent fortement que les organisations auront à traiter les préoccupations des époux (épouses) pour gérer la mobilité de leurs salariés mariés. Cette préoccupation englobe le problème des couples à double carrière déjà soulignés.

B : Pertinence des facteurs « absolus » pour la mobilité internationale

L'influence des variables démographiques telles que le type de famille (double carrière, traditionnelle, célibataire) et la situation familiale (enfants, pas d'enfants) devrait se retrouver au niveau international. Lorsque le salarié est marié, la disposition envers la mobilité du conjoint devrait influencer sa propre disposition.

Le fait que le conjoint ait ou non une carrière ne semble pas neutre. Cependant, le concept de « pouvoir conjugal » permet de nuancer ce propos.
En effet***, Brett*** et ses collègues notent que les hommes ont souvent un plus grand pouvoir dans la famille que les femmes car leur travail fournit un plus grand prestige et contribue plus au niveau de vie de famille que le travail de l'épouse. Ils sont donc dans une meilleure position pour résister aux transferts qui pourraient profiter à la carrière de leur femme et vaincre la résistance aux transferts qui pourraient favoriser leur propre carrière.
Le pouvoir conjugal (revenu et statut) se révèle intéressant quand est considéré le type de famille. Dans notre recherche, il faut noter que 76,4% des conjoints qui travaillaient avant le départ avaient un revenu inférieur à celui des cadres expatriés. Avant l'affectation à l'étranger, le pouvoir conjugal (revenu et statut) des cadres est supérieur à celui de leur partenaire pour 77,2% des couples à double carrière.

Plus que la rémunération, c'est l'augmentation de revenu qui est appréciée. Considérer principalement l'augmentation de rémunération du cadre revient à se limiter au revenu de son travail. Le revenu permet d'englober l'ensemble des gains quand la décision implique la prise en compte de deux personnes au sein du couple. La mobilité internationale peut constituer une augmentation importante de salaire pour le cadre mais une augmentation faible du revenu de son foyer voire une absence d'augmentation (et plus exceptionnellement une diminution).
Nous supposerons que l'augmentation de revenu perçue par les cadres sera importante, plus ces derniers seront disposés à partir. Le motif « rémunération » est plus présent parmi les personnes pour qui l'expatriation constitue une augmentation importante de revenu.
Deux autres variables classées dans les caractéristiques de la carrière sont la fonction du cadre et sa position hiérarchique au moment de la décision. La position hiérarchique ne devrait pas influencer la disposition envers la mobilité internationale.

II : Disposition « relative » à la mobile internationale

A : La communauté d'origine

Le terme de communauté présente deux aspects :

- ensemble de personnes vivant dans une zone géographique particulière
- groupe particulier de personnes ayant des intérêts ou buts communs.

L'individu transféré va donc quitter un lieu, une zone géographique dans laquelle vit un ensemble de personnes avec lesquelles il entretient des liens sociaux plus ou moins rapprochés. Avec certains d'entre elles, il peut partager des intérêts communs ou poursuivre des buts communs. Ces activités peuvent être exercées dans le cadre d'organisations associatives. Tout type d'activité est envisageable tel que, par exemple, des activités sportives ou des activités plus militantes à facettes politiques ou civiques. L'ensemble des personnes comprises dans la zone géographique d'appartenance de l'individu et avec lesquelles il entretient des liens se compose diversement. Les amis, les membres de la famille, les voisins forment cette communauté. Les attributs de la zone géographique entrent aussi en ligne de compte. ***Fischer et Shaw*** incluent le climat, la taille de la ville, le lieu géographique, terme vague appréciant peut-être l'environnement dans ses dimensions nord, sud, est ou ouest, et finalement la culture rattachée à un lieu. Introduire la culture au niveau du concept de communauté ne contribue pas à la clarté de ce dernier. Une différence fondamentale existe entre les deux concepts.
La culture peut être définie en termes de réponses apportées par une société afin de faire face à un ensemble de circonstances. La communauté fait référence au tissu social incluant les liens avec la famille, les amis et le rôle associatif ou civique que remplit l'individu au sein d'un ensemble de personnes ou d'un groupe particulier. La notion de lien est centrale au concept de communauté. Il s'agit des liens entre l'individu et d'autres individus ainsi que des liens entre l'individu et des éléments de son environnement.
Le logement est abordé, au niveau de la culture, comme la matière générale dont les membres d'une société se logent. Mais lorsqu'il est pris en compte au niveau de la communauté, il s'intègre à cette analyse car il est évoqué au niveau de l'individu, du lien affectif et de l'importance que l'individu lui accorde.
La question de la communauté peut être posée en 3 termes :

- en termes de similarité entre les deux communautés impliquées dans le transfert
- en termes de satisfaction avec sa communauté d'origine
- en termes d'attachement à sa communauté d'origine.

1 : Les similarités de communauté

Il existe une réticence des salariés à accepter un transfert entre des communautés non similaires : un salarié, non disposé au transfert géographique vers une communauté différente, peut être disposé au transfert vers une communauté similaire.
Cette étude aborde la communauté sous l'aspect de la dichotomie Rural /Urbain. Cette caractéristique saisit l'environnement à la fois dans sa dimension physique et sociologique et englobe le cadre de vie.
Le concept de similarité de communauté indique que dans le cadre de la décision sont prises en compte à la fois la communauté de destination et la communauté d'origine.

2 : La satisfaction envers la communauté d'origine

La question de la communauté peut aussi être abordée en termes de satisfaction : à propos du logement, des personnes avec lesquelles l'individu est en contact (voisinage, activités partagées…), du climat, de la taille de la ville, du lieu géographique, de la culture et de l'idéal que s'en fait l'individu.
Deux types de satisfaction avant le départ, celle concernant la communauté actuelle et celle attendue de la nouvelle communauté, peuvent influencer la décision de départ. On peut alors supposer qu'un salarié qui est satisfait et à qui est offert l'opportunité de rejoindre la communauté à laquelle il aspire.

3 : L'attachement envers la communauté d'origine

L'engagement des individus dans leur communauté semble conduire aux mêmes résultats que la satisfaction. La satisfaction et l'implication d'un salarié par rapport à sa communauté devraient selon ***Noe et Barbert*** . La rupture potentielle des réseaux sociaux et la perte d'accès à certaines activités civiques ou de loisirs risquent d'entraîner une résistance vis-à-vis du transfert chez des salariés impliqués ou satisfaits de ces aspects de leur communauté. Le sauteurs utilisent le terme générique d'attachement à une communauté. Les termes d'implication ou d'engagement sous-tendent l'existence d'un lien affectif entre l'individu et la communauté dans laquelle il vit.
Un premier indicateur de l'étendue de l'implication dans une communauté est le temps passé dans cette communauté. Plus la période passée dans une communauté sera longue, moins l'individu sera disposé à être mobile.
Un second indicateur de l'attachement à une communauté est le nombre d'amis intimes et de membres de la famille vivant dans un environnement proche.
Un dernier indicateur de l'attachement à un lieu est celui qui exprime le lien qui peut exister entre l'individu et son logement. La croyance véhiculée par les médias et certains professionnels voudrait que le fait d'être propriétaire de son logement soit un facteur limitant la mobilité.

B : Pertinence des indicateurs « relatifs » pour la mobilité internationale

Les recherches sur le transfert à un niveau national, prenant en compte la nature spécifique de l'opportunité de mobilité, dégagent 3 antécédents principaux de la disposition envers la mobilité. Ce sont :

- la similarité des communautés impliquées dans le transfert
- la satisfaction envers la communauté actuelle
- l'attachement de l'individu à sa communauté actuelle.

1 : La mobilité relative

Les femmes par exemple, semblent désirer des affectations internationales, mais seulement dans certains pays. La similarité perçue entre les communautés en jeu pourrait éclairer ce constat. Il n'y a aucune raison pour que ces décisions spécifiques à un lieu soulignées pour les femmes ne s'appliquent pas aux hommes.
L'important réservoir potentiel de candidats français pour l'Europe serait peut-être plus maigre si la destination proposée était différente. Les communautés dans les pays voisins d'Europe peuvent paraître peut éloignées de communautés françaises. La disposition envers la mobilité peut s'avérer plus élevée pour cette zone géographique particulière.
Que le cadre accepte ou refuse une mobilité internationale, savoir si sa décision est celle de sa famille est spécifique à une zone géographique, et aurait pu être différente pour une autre destination ,semble ouvrir une voie de recherche prometteuse.

Dans le cas d'une décision spécifique à un lieu, il faut introduire le concept de « mobilité relative » ou « conditionnelle ». On peut supposer qu'un certain nombre de cadres ne seront pas mobiles quelles que soient les circonstances, que d'autres accepteront toute mobilité et qu'une catégorie intermédiaire acceptera ou refusera la mobilité en fonction de la destination du transfert.

2 : Les indicateurs de disposition relative pour les expatriés français

Les personnes acceptent une mobilité internationale et sont en général satisfaites de la communauté dans laquelle elles vivent avant leur départ.
Etre à proximité de la famille est pour 67% des expatriés pas du tout à moyennement important. Les personnes mobiles semblent avoir la capacité d'accepter l'éloignement de leurs proches. Elles n'accordent qu'une importance moyenne à l'environnement physique dans lequel elles vivent.
Globalement, les personnes qui acceptent une mobilité internationale ne semblent pas très attachées à la communauté dans laquelle elles vivent avant leur départ. A l'inverse, les personnes fortement attachées à leur communauté auront beaucoup de réticences à la quitter pour une autre.
Les trois formes d'attachement à la communauté (attachement à la famille, implication sociale et attachement à l'environnement physique) constituent un attachement subjectif dans la mesure où il repose sur l'appréciation des personnes.

Cette approche subjective de l'attachement est complétée par une approche objective.