

S'EXPATRIER SEUL OU ETRE EXPATRIE PAR SON ORGANISATION :

MEMES MOTIVATIONS ET ORIENTATIONS DE CARRIERE ?

**Jean-Luc CERDIN, ESSEC Business School
& Marie LE PARGNEUX, doctorante, Université de Corse**

Correspondance à Jean-Luc Cerdin
ESSEC Business School
Management Department
Avenue Bernard Hirsch – B.P. 105
95021 Cergy-Pontoise Cedex
FRANCE
Phone : (+33) 1 34 43 30 25
Fax : (+33) 1 34 43 36 90
Email : cerdin@essec.fr

Résumé :

Cette recherche examine, à partir d'un échantillon de 303 expatriés, les différences entre les expatriés « classiques » et les expatriés partis de leur propre initiative, en termes de motivations pour partir et d'ancres de carrière. Les recherches existantes tendent à établir une distinction claire entre les expatriés classiques, qui sont décrits comme poursuivant une carrière traditionnelle liée et déterminée par leur organisation, et les expatriés partis de leur propre initiative, qui s'engagent dans une perspective de carrière sans frontières. Nos résultats fournissent des implications théoriques et managériales intéressantes. De manière surprenante, nous trouvons que les expatriés classiques et les expatriés EI peuvent être engagés dans une carrière sans frontières, avec un intérêt commun pour le développement personnel et professionnel. Les ancres qualité de vie et internationale sont également très représentées pour les deux populations, bien que la plupart de leurs ancres diffèrent.

Mots clés : mobilité internationale, motivations, ancres de carrières, carrières sans frontières, théorie de la congruence

Introduction

Cet article a pour objectif de comparer les personnes expatriées par leur organisation (EO) et celles qui s'expatrient de leur propre initiative (EI). Les recherches conduites à ce jour se sont surtout focalisées sur l'expatriation classique, c'est-à-dire une affectation internationale au cours de laquelle un salarié quitte temporairement son pays d'origine pour travailler quelques années dans une filiale étrangère, avec une perspective de retour une fois l'affectation accomplie (Guzzo, 1997). Cette littérature s'est d'abord essentiellement concentrée sur l'adaptation des expatriés (Baskhar-Shrinivas et al., 2005 ; Black, Mendenhall & Oddou, 1991). Les recherches se sont ensuite intéressées à d'autres problématiques, telles que les motivations pour partir (e.g. Dickmann, Doherty, Mills & Brewster, 2008 ; Stahl & Cerdin, 2004 ; Stahl, Miller & Tung, 2002) ou les carrières (Bolino, 2007 ; Cerdin & Le Pargneux, 2009). L'ensemble de ces recherches a principalement mis l'accent sur les EO sans inclure les EI.

Les EI sont des personnes qui ont choisi de partir à l'étranger pour travailler, sans avoir été affectées à un poste par une organisation. Elles s'expatrient elles-mêmes. Aujourd'hui la mobilité internationale recouvre une grande diversité de populations (e.g. Collings, Scullion & Morley, 2007 ; Mayerhofer, Hartmann & Herbert, 2004 ; Mayerhofer, Hartmann, Michelitsch-Riedl & Kollinger, 2004). Les EI constituent un sujet d'un intérêt particulier parce qu'ils tendent à être de plus en plus recrutés par les organisations (Jokinen, Brewster & Suutari, 2008). Aussi commencent-ils à faire l'objet de quelques investigations (e.g. Dickmann, Doherty & Mills, 2008 ; Inkson, Arthur, Pringle & Barry, 1997 ; Suutari & Brewster, 2000). Cependant, les études comparant EI et EO sont encore trop peu nombreuses au regard de l'importance des deux populations.

Ces comparaisons permettraient aux entreprises de mieux connaître les similarités et différences entre deux types de ressources humaines nécessaires à leurs opérations internationales et d'adapter leurs politiques en conséquence. Dans cette perspective, l'étude des motivations de ces expatriés pour partir travailler à l'étranger et leurs orientations de carrière paraît une première étape pertinente. En effet, se fondant sur la théorie de la congruence, Cerdin et Le Pargneux (2009) suggèrent que les décisions liées à la carrière, comme les motivations pour partir et les caractéristiques individuelles liées à la carrière, influencent la réussite de la mobilité internationale.

Dans l'examen des raisons d'expatriation des individus, les facteurs de motivation fournissent un premier éclairage. L'analyse des ancrs de carrière permet de le compléter. Une ancre de carrière a trois composantes, qui représentent la perception que l'individu porte sur lui-même, (1) les talents et capacités, (2) les motifs et besoins, (3) les attitudes et valeurs (Schein, 1990). La théorie des ancrs de carrière se concentre sur la carrière interne de l'individu (Suutari & Taka, 2004) et suggère que les individus ont une préférence à long terme concernant leur travail et leur environnement de travail (Schein, 1996). Cette étude examinera comment certains facteurs de motivation et les ancrs de carrière des individus pourraient influencer leur choix d'une expatriation classique ou au contraire une expatriation de leur propre initiative.

Les expatriations classiques et celles à l'initiative des individus sont considérées comme différentes notamment en termes de type de carrière, les premières étant notamment qualifiées de carrières organisationnelles et les dernières de carrières sans frontières (e.g. Inkson et al., 1997 ; Jokinen et al., 2008). Nous croyons, au contraire, que la carrière organisationnelle n'est pas nécessairement une carrière traditionnelle, c'est-à-dire contraire à la carrière sans frontières. Sullivan (1999) oppose ainsi les carrières traditionnelles et les carrières sans frontières. La principale différence entre les deux types d'expatriés se situe dans le fait que les

EO sont attachés à leur organisation du pays d'origine alors que les EI n'ont aucun lien structurel avec leur pays d'origine. Au-delà de cette différence structurelle, les deux types d'expatriés peuvent correspondre à une carrière sans frontières, opposée à une carrière traditionnelle. En effet, un EO pourrait aujourd'hui être davantage en quête du développement de son employabilité que de sécurité d'emploi, et pourrait mesurer sa réussite par un bien-être psychologique plutôt que par une augmentation de son salaire ou de son statut, rentrant ainsi dans certains critères de la carrière sans frontières.

Dans une première partie, nous développons nos hypothèses sur les motivations et les ancrés de carrière. Nous nous appuyons pour ce faire sur la littérature consacrée à la mobilité internationale et aux carrières sans frontières, et sur la théorie de la congruence. Ensuite, nous présentons la méthodologie de recherche avant d'en exposer les résultats. Nous terminons par une discussion de ces résultats, aussi bien en termes d'implications théoriques que managériales.

Théorie et développement des hypothèses

Motivations pour partir – différences entre les EO et les EI

Les études menées auprès d'expatriés classiques montrent que le défi personnel et le développement professionnel sont des moteurs importants pour partir (Stahl & Cerdin, 2004 ; Stahl et al., 2002). Ces résultats sont notamment expliqués par le fait que ces individus sont engagés dans des carrières nouvelles, caractérisées par une diminution de la sécurité d'emploi et par une relation d'emploi de type transactionnelle entre les employeurs et les salariés. Dans ce contexte, l'acquisition de compétences et connaissances est indispensable pour préserver l'employabilité sur le long-terme (Eby, Butts & Lockwood, 2003 ; Arthur & Rousseau, 1996). Ces individus sont en conséquence très préoccupés par leur propre développement, personnel et professionnel tout en cherchant à développer leur employabilité (Sullivan, 1999). Une expatriation peut être perçue comme un moyen de formation, grâce au développement de compétences reconnues sur le marché du travail interne et externe. Les motivations liées au développement de carrière, telles que les « futures opportunités d'avancement » et « le scénario normal d'avancement de carrière » devraient également avoir un rang élevé pour les EI, puisque le contexte des carrières sans frontières devrait être pertinent pour eux. Les recherches montrent en outre qu'une des préoccupations premières du salarié lorsqu'il part en expatriation est l'impact que cette affectation aura sur sa carrière (Allen & Alvarez, 1998 ; Harvey, 1983, 1989 ; Selmer, 1999b ; Stahl & Cerdin, 2004 ; Tung, 1988). Le motif « défi personnel » devrait être plus important pour les EI que pour les EO, compte tenu du fait que les EI, étant les seuls acteurs de leur propre expatriation cette dernière devrait représenter un plus grand défi personnel que pour les EO qui peuvent bénéficier d'un soutien de leur organisation.

Hypothèse 1a : Le développement professionnel et l'avancement de carrière devraient être des motivations importantes pour les EO et les EI.

Hypothèse 1b : Le défi personnel, important pour les deux types d'expatriés, devraient avoir un rang plus élevé pour les EI.

Parce que les EO sont envoyés par leur organisation, ils ont plus de chance d'être fortement motivés par le poste proposé que ne le sont ceux qui choisissent de partir de leur propre initiative. En effet, les EO devraient recevoir plus d'informations concernant le poste à pourvoir, alors que les EI sont dans une plus grande situation d'incertitude. Ce facteur de motivation devrait cependant être important pour les deux types d'expatriés, même si le rang devrait être plus élevé pour les EO. L'encouragement des collègues et des supérieurs devrait être plus important pour les EO que pour les EI, ces derniers étant moins influencés par l'environnement organisationnel que les premiers. Cependant, nous appuyant sur les

recherches passées (Stahl & Cerdin, 2004 ; Stahl et al., 2002), ce facteur de motivation devrait être peu représenté et pour les EO et pour les EI. En effet, dans le contexte des carrières sans frontières, les expatriés sont mus par des motifs internes et sont responsables individuellement de leur gestion de carrière.

Hypothèse 1c : L'importance du poste lui-même et l'encouragement des collègues et des supérieurs devrait être un facteur de motivation plus fort pour les EO que pour les EI. L'importance du poste lui-même devrait cependant être également élevée pour les EI.

Alors que le modèle de carrière traditionnelle laisse une place importante au salaire, à la promotion et au statut, les carrières sans frontières ne considèrent pas ces éléments comme fondamentaux. Dans cet article, nous suggérons que les EO et les EI peuvent être engagés de manière similaire dans les carrières nouvelles. Le facteur de motivation lié aux considérations monétaires devrait être plus faiblement représenté que le développement de carrière.

Hypothèse 1d : Les considérations monétaires devraient apparaître secondaires en comparaison des motivations liées au développement de carrière, pour les deux populations.

Les études comparatives sur les EO et EI suggèrent que ces derniers sont en général plus jeunes que les premiers (Inkson et al. 1997 ; Myers & Pringle, 2005), et qu'ils ont donc moins de chances d'avoir une famille avec des enfants. En conséquence, les facteurs de motivation tels que les « considérations familiales » et « l'encouragement des conjoints » sont susceptibles d'être moins importants pour les EI que pour les EO.

Hypothèse 1e : L'importance des facteurs liés à la famille devrait être plus faible pour les EI que pour les EO.

Les motivations pour partir ne sont pas toujours considérées comme positives (Torbiörn, 1976 ; Borg, 1988). Les motivations positives englobent des motivations comme la volonté d'acquérir de nouvelles expériences personnelles ou professionnelles. Les motivations négatives proviennent d'une insatisfaction avec certains aspects du pays d'origine ou avec certains aspects de sa vie personnelle. Etant donné que les EO partent dans le contexte de leur organisation – et ont donc moins d'opportunités pour partir dans ce cadre –, la probabilité qu'ils partent à l'étranger pour échapper à des problèmes personnels ou à une insatisfaction par rapport au pays d'origine devrait être plus faible que pour les EI. En particulier, la volonté d'échapper à des difficultés liées au pays d'origine devrait être plus fréquente parmi les EI que les EO.

Hypothèse 1f : Les motivations négatives devraient être davantage répandues parmi les EI que parmi les EO.

Les études sur la disposition des personnes envers la mobilité internationale, aussi bien au niveau national (e.g. Noe & Barber, 1993) qu'au niveau international (e.g. Brett & Stroh, 1995) indiquent que le lieu d'expatriation est important. Aussi le facteur de motivation « situation géographique de l'expatriation » devrait être un facteur commun aux EO et aux EI.

Hypothèse 1g : La situation géographique de l'expatriation devrait être un facteur de motivation d'importance similaire pour les EO et EI.

Ancres de carrière – Différences entre EO et EI

Une expatriation, par une entreprise ou à sa propre initiative, constitue une décision fondamentale dans la carrière d'un individu. Les décisions de carrière sont notamment guidées par les ancrs de carrière. Selon Schein, une ancre de carrière correspond à ce que l'individu considère le plus important et non négociable dans sa carrière. Cerdin et Bird

(2008) proposent que différentes ancrs de carrière conduisent à différents types de carrières internationales. EO et EI pourraient avoir des ancrs en commun et diverger sur d'autres. En effet, comme ces expatriés vivent une expérience internationale, certaines ancrs pourraient être communes. Cependant, étant donné que cette expérience diverge sur certaines caractéristiques, comme le lien ou l'absence de lien avec une organisation dans le pays d'origine, certaines ancrs pourraient aussi diverger entre les EO et EI. La théorie de la congruence entre les personnes et leur environnement (e.g. Chatman, 1989) fournit un soutien théorique à cette proposition.

La congruence est au cœur du modèle des ancrs de carrière de Schein. Le concept de congruence entre la personne et son environnement est à l'origine d'une littérature riche, notamment en psychologie et en management (e.g., Caligiuri & Phillips, 2003 ; Kristof, 1996; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Les recherches qui utilisent la théorie de la congruence entre la personne et son environnement ne définissent pas toujours les termes de congruence, de personne ou d'environnement de la même manière (Morley, 2007 ; Tarique, Schuler & Gong, 2006). Dans cet article, nous définissons la congruence comme la compatibilité entre des caractéristiques individuelles et des caractéristiques de l'expatriation. En particulier, nous nous focalisons sur les ancrs de carrière comme caractéristiques individuelles et sur deux types d'expatriation, les expatriations par l'organisation, et les expatriations à l'initiative des individus comme caractéristiques de l'environnement. A partir de la théorie de la congruence, les deux environnements internationaux divergeant, nous posons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2 : Les EO et les EI devraient diverger en termes d'ancrs de carrière.

Dans la section suivante, nous allons examiner en détail chacune des ancrs et leur compatibilité avec ces deux environnements.

Schein (1990) identifie huit ancrs de carrière : (1) technique/fonctionnelle, (2) management général, (3) sécurité et stabilité, (4) créativité entrepreneuriale, (5) autonomie, (6) dévouement à une cause, (7) défi pur, (8) qualité de vie. Suutari et Taka (2004) proposent d'ajouter à ces huit ancrs de Schein une neuvième ancre qu'ils nomment l'ancre internationale. Sur un échantillon de 22 EO, Suutari et Taka (2004) trouvent que les ancrs les plus répandues chez les managers globaux sont l'ancre défi pur et l'ancre management général. Ils trouvent également que l'ancre internationale est une des ancrs dominantes des EO. Pour les expatriés classiques, certaines ancrs de carrière sont davantage en congruence avec les caractéristiques d'une affectation internationale que d'autres (Cerdin & Le Pargneux, 2009).

Par définition, la congruence est maximale entre l'environnement international et l'ancre internationale, qui caractérise les personnes qui souhaitent travailler dans un environnement international. Les EO sont particulièrement attirés par de nouvelles expériences via lesquelles ils peuvent découvrir et explorer de nouvelles cultures (Suutari & Taka, 2004). Ils devraient en être de même pour les EI. Il est alors fortement probable que l'ancre internationale soit largement répandue aussi bien parmi les EO que les EI.

L'ancre défi pur caractérise des individus qui aiment résoudre des problèmes difficiles. Ils perçoivent leur carrière en termes de compétition où gagner est fondamental (Schein, 1990). Une expatriation classique comme une expatriation à l'initiative de l'individu représente un véritable défi. Dans les deux cas, les individus font face à des problèmes complexes et inattendus pendant leur expatriation (e.g., Black & Mendenhall, 1990 ; Peltonen, 1997). La congruence entre cette ancre et les deux types d'expatriation nous conduit à anticiper une forte représentation de cette ancre aussi bien parmi les EO que les EI.

Hypothèse 2a : L'ancre internationale et l'ancre défi pur devraient être largement représentées aussi bien parmi les EO que les EI.

L'ancrage management général caractérise des individus qui sont intéressés pour résoudre des problèmes et aider les autres à atteindre des objectifs communs (Schein, 1990). Une expatriation classique répond à trois besoins, (1) besoin de pourvoir un poste, (2) développement de l'organisation et (3) développement des expatriés (Edström & Galbraith, 1977 ; Hocking, Brown & Harzing, 2004). Dans la logique de la théorie de la congruence, l'ancrage management général devrait être davantage répandue parmi les EO que parmi les EI. Les organisations pourraient expatrier majoritairement des managers afin d'atteindre des objectifs particuliers en phase avec cette ancre. Les EI ont une probabilité moindre de répondre aux mêmes objectifs professionnels dans le cadre de leur mobilité internationale.

Hypothèse 2b : L'ancrage management général devrait être plus répandue parmi les EO que parmi les EI.

Les individus ancrés sécurité ou qualité de vie sont peu attirés par une mobilité géographique (Schein, 1990).

Lorsqu'ils sont ancrés sécurité, les individus fuient le changement et recherchent de la sécurité dans leur carrière (Schein, 1990). Cette ancre devrait être rare à la fois parmi les EO et les EI. En effet, ces individus n'aiment pas les situations d'incertitude et il est donc probable que leur expatriation sera un échec dans l'environnement incertain qu'ils rencontreront pendant l'expatriation (e.g., Black & Mendenhall, 1990 ; Peltonen, 1997). Cependant, une expatriation de sa propre initiative pourrait être perçue comme plus risquée et déstabilisante qu'une expatriation dans le contexte d'une organisation particulière, comme l'individu s'expatrie lui-même sans le soutien d'une organisation dans le pays d'origine. En conséquence, l'ancrage sécurité devrait être encore moins répandue parmi les EI du fait d'une très faible congruence de cette ancre avec les caractéristiques de l'expatriation.

Hypothèse 2c : L'ancrage sécurité devrait être rare aussi bien parmi les EO que les EI. Cependant, elle devrait être davantage représentée parmi les EO que parmi les EI.

Les individus ancrés qualité de vie essaient d'obtenir un équilibre entre leurs vies personnelles et professionnelles (Schein, 1990). L'ancrage qualité de vie, comme suggéré par Schein (1990), ne devrait pas favoriser une expatriation, que ce soit par une organisation ou par l'individu lui-même. Cependant, étant donné que l'expatriation par l'individu lui-même est une odyssée personnelle (Inkson et al., 1997), les EI devraient plus que les EO poursuivre un projet personnel dans le cadre de leur expatriation. Une possibilité d'une plus grande congruence entre l'ancrage qualité de vie et les caractéristiques d'une expatriation pour un EI que pour un EO nous conduit à anticiper que l'ancrage qualité de vie sera davantage répandue parmi les EI que parmi les EO.

Hypothèse 2d : L'ancrage qualité de vie devrait être rare aussi bien parmi les EO et les EI. Cependant, elle devrait être plus répandue parmi les EI que parmi les EO.

L'ancrage autonomie caractérise des personnes qui recherchent de la liberté dans leur travail, en particulier la liberté de travailler à leur manière (Schein, 1990). Lorsque les personnes sont affectées à l'international, elles trouvent en général un environnement de travail qui fournit davantage d'autonomie et de responsabilités personnelles que dans le pays d'origine (e.g., Birdseye & Hill, 1995 ; Bossard & Peterson, 2005 ; Dunbar, 1992). Selon la théorie de la congruence personne-environnement, l'ancrage autonomie devrait être répandue parmi les EO. Les EI devraient avoir encore une plus grande congruence entre cette ancre et les caractéristiques de leur expatriation comme cette dernière pourrait être une manifestation même de leur recherche d'autonomie.

Hypothèse 2e : L'ancrage autonomie devrait être plus répandue parmi les EI que parmi les EO.

Les individus ancrés dévouement à une cause souhaitent améliorer le monde, en particulier en aidant les autres (Schein, 1990). Les opportunités pour servir une cause dans le contexte d'une multinationale sont plutôt limitées (Cerdin & Le Pargneux, 2009). Par conséquent, cette ancre de carrière ne devrait pas être répandue parmi les EO. Au contraire, les individus ancrés dévouement à une cause devraient se retrouver davantage dans une expatriation qui est de leur propre chef comme cette dernière pourrait être mue par le désir de servir une cause qui leur est chère. Autrement dit, la congruence entre cette ancre devrait être plus importante dans le cas des EI que dans le cas des EO.

Hypothèses 2f : L'ancre dévouement à une cause devrait être davantage répandue parmi les EI que parmi les EO. Cette ancre devrait être une des ancres dominantes parmi les EI.

Les individus ancrés créativité entrepreneuriale sont motivés par la création (Schein, 1990). Les deux types d'expatriation ne devraient pas particulièrement attirer des individus ancrés créativité entrepreneuriale. Cependant, cette ancre devrait être davantage présente parmi les EI que parmi les EO. Les EI devraient avoir une plus grande latitude de choisir une expatriation comme un moyen de réaliser leur projet entrepreneurial que les EO dont l'expatriation pourrait être davantage le projet de leur organisation.

Hypothèses 2g : L'ancre entrepreneuriale devrait être rare aussi bien parmi les EO que parmi les EI. Cependant, elle devrait être davantage représentée parmi les EI que parmi les EO.

Les individus ancrés technique/fonctionnelle cherchent à progresser principalement dans leur domaine de compétences. L'expatriation exige que les personnes développent une tolérance à l'incertitude, et les place dans une situation où ils doivent interagir avec les autres (Caligiuri & Lazarova, 2001). Un accent trop prononcé sur les aspects techniques du travail pourrait être dommageable aux interactions avec les nationaux du pays d'accueil. L'absence de congruence entre l'environnement international, que ce soit l'expatriation classique ou celle à l'initiative de l'individu, et cette ancre de carrière, conduit à formuler l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2h : L'ancre technique/fonctionnelle devrait être très peu représentée aussi bien parmi les EI que par les EOs.

Méthodologie

Procédure

Un total de 995 questionnaires ont été envoyés par e-mail à des expatriés francophones via principalement des DRH et des associations professionnelles. Au final, 303 questionnaires ont été exploitables, représentant un taux de réponse de 30,5%.

Les échelles en langue anglaise ont été traduites en français, puis traduites à nouveau en anglais, pour s'assurer de l'exactitude et la précision de la traduction (Harpaz, 1996).

Participants

Notre échantillon est composé de 138 EI et 165 EO. Les 303 expatriés sont répartis dans 55 pays. Ils représentent de nombreux secteurs d'activités, tels que l'information, la grande distribution, l'automobile, l'agro-alimentaire, la banque, les systèmes d'information, l'hôtellerie, la métallurgie. Les EO sont employés par leur organisation depuis 10,4 ans en moyenne, contre 5 ans pour les EI. Comme le montre le tableau 1, certaines différences démographiques sont notables entre les EO et les EI. Sur l'ensemble de l'échantillon, les hommes représentent 71,6% et les femmes 28,4%. Parmi les EO, 84,4% sont des hommes et

15,6% des femmes, alors que parmi les EI, 58,7% sont des hommes et 41,3% des femmes. Ainsi, les femmes sont plus représentées parmi les EI ($\chi^2 = 20,81^{***}$).

L'âge moyen est de 38,4 ans pour les EO et de 33,6 ans pour les EI – la différence de moyenne est significative ($t=4,751$, $p<.001$). La différence de situation maritale est également significative en moyenne ($\chi^2 = 37,17^{***}$). Par exemple, un plus grand pourcentage de EO est marié ou vit maritalement (78,2% contre 51,4% pour les EI). Concernant le nombre d'enfants à charge, on peut noter que 19,5% des EO ont trois enfants ou plus, alors que ce n'est le cas que pour 6,5% des EI.

Il n'apparaît pas de différences majeures entre les EO et les EI en termes d'études – la plupart des expatriés (76,67% EO et 71,52 % EI) ont au moins un bac + 3. Le tableau 1 montre également que la plupart des répondants sont dans des postes de management (plus de 75% des EO et plus de 50% des EI). Cependant les managers dans des positions sénior sont plus représentés parmi les EO (32%) que parmi les EI (14%).

Les résultats montrent que 71,5% des EO et 63,8% des EI ont eu au moins une expérience précédente à l'étranger, la différence de pourcentage n'étant pas significative. La différence du nombre total d'années d'expérience internationale préalable n'est pas significative (5,5 ans pour les EO et 5,2 ans pour les EI). Au contraire, pour l'expérience en cours la différence est significative ($t=-3,414$, $p<.01$), avec une moyenne de 5,9 ans pour les EI et de 3,8 ans pour les EO.

Tableau 1 : Données démographiques (n=303)

		EO	EI	Total
	TOTAL	165	138	303
Genre ($\chi^2 = 20,81^{***}$)	Hommes	136 (82,4%)	81 (58,7%)	217 (71,6%)
	Femmes	29 (17,6%)	57 (41,3%)	86 (28,4%)
Situation familiale ($\chi^2 = 37,17^{***}$)	Marié(e) ou vivant avec conjoint	129 (78,2%)	71 (51,4%)	200 (66%)
	Divorcé(e)	4 (2,4%)	5 (3,6%)	9 (3%)
	Célibataire	28 (17%)	62 (45%)	90 (29,7%)
	Veuf/veuve	2 (1,2%)	0	2 (0,7%)
Enfants au foyer ($\chi^2 = 15,86^{**}$)	0 enfant	56 (33,9%)	57 (41,3%)	113 (37,3%)
	1 enfant	27 (16,36%)	14 (10,1%)	41 (13,5%)
	2 enfants	32 (19,4%)	10 (7,2%)	42 (13,9%)
	3 enfants ou plus	32 (19,4%)	9 (6,5%)	41 (13,5%)

Tableau 1 (suite) : Données démographiques (n=303)

Position hiérarchique ($\chi^2 = 16,133^{**}$)	Dirigeants	53 (32,12%)	19 (13,77%)	72 (23,76%)
	Managers intermédiaires	72 (43,64%)	54 (39,13%)	126 (41,59%)
	Hors management	35 (21,21%)	49 (35,51%)	84 (27,72%)
	Sans réponse	5 (3,03%)	16 (11,60%)	21 (6,93%)
Niveau le plus élevé d'études supérieures ($\chi^2 = ,383$)	Niveau baccalauréat	3 (0,19%)	3 (0,22%)	6 (0,58%)
	Licence	11 (6,67%)	11 (7,97%)	22 (7,26%)
	Master et plus	118 (71,52%)	92 (66,67%)	210 (69,31%)
	Sans réponse	33 (20,00%)	32 (23,19%)	65 (21,45%)
Ancienneté dans l'entreprise (en années) ($t = -6,198^{***}$)		10,4 (s.d. = 7,6)	5 (s.d. = 6,4)	8,3 (s.d. = 7,6)
Durée expatriation actuelle (en années) ($t = 3,414^{**}$)		3,8 (s.d. = 3,7)	5,9 (s.d. = 5,1)	4,7 (s.d. = 4,5)
Personnes ayant eu une (des) expérience(s) antérieure(s) ($\chi^2 = 2,07$)	Fréquence	118 (71,5%)	88 (63,8%)	206 (68%)
Durée moyenne de la ou les expérience(s) antérieure(s) à l'étranger (année) ($t = -370$)		5,5 (s.d. = 5,5)	5,2 (s.d. = 6,6)	5,4 (s.d. = 6)

Signification : * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Mesures

Facteurs de motivation. Les facteurs de motivations sont mesurés par 12 items. Les dix premiers items sont issus de Stahl et al. (2002) et Stahl et Cerdin (2004) et les deux derniers items, qui mesurent les facteurs de motivation négatifs, ont été développés par Borg (1988) et Torbiörn (1976). Les items sont : (1) Considérations monétaires, (2) Considérations familiales (non reliées au travail), (3) Scénario normal d'avancement de carrière, (4) Développement professionnel, (5) Défi personnel, (6) Importance du travail lui-même, (7) Futures opportunités d'avancement, (8) Encouragement des collègues et des supérieurs, (9) Encouragement du conjoint ou du partenaire, (10) Situation géographique de l'expatriation, (11) Eloignement d'un contexte économique ou social lié au pays d'origine, (12) Prise de distance avec certains problèmes personnels. Les expatriés sont invités à répondre à la question « Dans quelle mesure les éléments suivants ont motivé votre décision de partir ? » sur une échelle allant de 1 (pas du tout) à 5 (très fortement).

Ancre de carrière. Les huit ancrs de carrière proposées par Schein sont mesurées par son instrument de mesure (1978, 1990), en 40 items (1 = tout à fait en désaccord à 5 = tout à fait d'accord), soit 5 items par ancre. L'ancre internationale, créée par Suutari et Taka (2004) de manière conceptuelle, est évaluée selon la mesure développée par Cerdin (2007) en 5 items. Les expatriés répondent sur une échelle allant de 1 (tout à fait en désaccord) à 5 (tout à fait d'accord).

Puisque la structure factorielle des 9 ancrs de carrière n'a pas été établie, nous effectuons une analyse factorielle avec rotation varimax. La première analyse factorielle extrait 11 facteurs avec des valeurs propres supérieures à 1, qui explique 63,8% de la variance totale. Les 11 facteurs sont examinés dans la perspective des 8 ancrs de carrière définies par Schein et de

l'ancre internationale. Nous retenons les valeurs supérieures à 0,5, selon la règle la plus usuelle (Igarria & Baroudi, 1993; Igarria, Greenhaus & Parasuraman, 1991). L'examen de la structure factorielle initiale révèle que sept facteurs sont identiques ou correspondent très fortement aux ancres de carrière de Schein et qu'un facteur extrait les 5 items de la mesure de l'ancre internationale de Cerdin. Trois facteurs sont difficiles à interpréter parce qu'ils combinent l'ancre technique/fonctionnelle et des items non reliés sémantiquement. Nous avons choisi de ne pas conserver ces 3 facteurs. Par conséquent, l'hypothèse 2h sur l'ancre technique/fonctionnelle ne pourra pas être testée. Les huit facteurs restants sont confirmés par une seconde analyse factorielle (voir Annexe 1), que nous menons en ne conservant que les items qui répondent à l'exigence des valeurs supérieures à 0,5 dans la première analyse factorielle.

Internationale. Le premier facteur extrait les 5 items développés par Cerdin (2007), nommés (1) Je rêve d'avoir une carrière internationale qui me permette de voyager et de travailler avec des personnes de diverses cultures, (2) Travailler à l'étranger m'attire, (3) J'estimerai avoir réussi dans ma carrière seulement si je parviens à travailler dans un environnement international, (4) Je préférerais quitter mon entreprise plutôt que d'accepter une mission qui n'impliquerait pas la possibilité d'une mobilité internationale, (5) Je rêve d'avoir une carrière qui me permette d'avoir des responsabilités internationales. L'alpha de Cronbach est égal à 0,80.

Sécurité et stabilité. Le deuxième facteur inclut quatre des cinq items que Schein considère pertinents pour mesurer l'ancre sécurité et stabilité. Un exemple d'item est « Je rêve d'avoir une carrière qui me permette d'éprouver un sentiment de sécurité et de stabilité ». La fiabilité de l'échelle est satisfaisante ($\alpha = 0,82$).

Management général. Un troisième facteur extrait trois des cinq items censés mesurer l'ancre management général (e.g., « J'estimerai avoir réussi dans ma carrière seulement si je deviens directeur général d'une organisation », $\alpha = 0,83$).

Dévouement à une cause. Un quatrième facteur est composé des cinq items développés par Schein pour mesurer l'ancre dévouement à une cause (e.g., « Je préférerais quitter mon entreprise plutôt que d'accepter une mission qui amoindrirait mes capacités d'être au service des autres » ; $\alpha = 0,75$).

Défi pur. Un cinquième facteur extrait les 5 items développés par Schein pour mesurer l'ancre défi pur. (e.g., « J'ai le sentiment de réussir dans ma carrière seulement si je peux faire face et surmonter des défis particulièrement retors » ; $\alpha = 0,75$).

Créativité entrepreneuriale. Un sixième facteur comprend trois des cinq items que Schein considère pertinents pour mesurer l'ancre créativité entrepreneuriale (e.g. « Je rêve de démarrer et de développer ma propre affaire » ; $\alpha = 0,88$).

Autonomie. Un septième facteur inclut quatre des cinq items développés par Schein pour mesurer l'ancre autonomie (e.g. « J'estimerai avoir réussi dans ma carrière seulement si j'atteins une autonomie et une liberté totale » ; $\alpha = 0,75$).

Qualité de vie. Le dernier facteur inclut quatre des cinq items que Schein développe pour mesurer l'ancre qualité de vie (e.g. « Je rêve d'une carrière qui me permette d'intégrer mes besoins personnels, familiaux et professionnels » ; $\alpha = 0,72$).

Analyse et résultats

Dans le tableau 2 figurent les moyennes, écarts-types, et corrélations de toutes les variables incluses dans cet article.

Tableau 2 : Moyennes, Ecart-types, et Corrélations

	Moyenne	E.T.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Genre	,67	,471	1										
2. Age	35,81	8,912	,252**	1									
3. Ancienneté	8,30	9,293	,150*	,570**	1								
4. Durée expatriation actuelle	4,81	4,504	,009	,287**	,218**	1							
5. Durée expériences internationales précédentes	5,22	5,869	,176**	,465**	,247**	,131	1						
6. Motivation 1	2,69	1,151	,150**	,021	-,043	-,050	,029	1					
7. Motivation 2	2,52	1,527	-,059	,039	,122*	,139*	-,033	,007	1				
8. Motivation 3	3,12	1,267	,099	-,105	-,130*	-,104	-,133*	,300**	-,022	1			
9. Motivation 4	3,93	1,062	,070	-,094	-,153**	-,171**	-,077	,234**	-,062	,498**	1		
10. Motivation 5	3,88	1,108	-,144**	-,125*	-,105	-,058	,011	,013	-,066	,201**	,300**	1	
11. Motivation 6	3,59	1,201	,139*	,121*	,044	-,127*	,111	,213**	-,241**	,348**	,423**	,226**	1
12. Motivation 7	3,35	1,199	,049	-,115*	-,077	-,089	-,083	,271**	-,108*	,534**	,526**	,236**	,353**
13. Motivation 8	1,93	1,106	,125*	,065	,089	-,077	,003	,121*	-,080	,291**	,230**	,034	,217**
14. Motivation 9	2,55	1,438	-,080	,109*	,131*	,030	,112	-,047	,420**	-,038	-,010	,099	-,094
15. Motivation 10	3,33	1,361	-,014	-,215**	-,117*	-,028	-,056	,005	,113*	,092	-,024	,126*	-,025
16. Motivation 11	2,13	1,327	-,140*	-,023	-,122*	,077	-,007	,053	-,077	,026	,043	,069	,097
17. Motivation 12	1,56	1,084	-,254**	,020	-,020	,025	-,151*	-,128*	,077	-,097	-,102	,073	-,101
18. Management général	3,56	,745	-,047	,124*	,048	,071	,107	,000	-,108*	-,126*	-,019	,119*	,130*
19. Autonomie	2,73	,825	-,053	-,126*	-,108	,140*	,015	,154**	-,032	,065	-,045	-,112*	-,132*
20. Sécurité	2,61	1,088	,155**	-,024	-,052	,085	,012	,015	-,035	-,065	,051	,061	,024
21. Créativité entrepreneuriale	3,49	,667	-,149**	,054	,058	,129*	,073	-,183**	-,046	-,058	,022	,077	,003
22. Dévouement à une cause	3,52	,645	,041	,099	,076	,026	-,007	-,087	,002	-,059	,177**	,156**	,221**
23. Défi pur	4,25	,598	-,184**	-,244**	-,162**	-,057	-,112	-,158**	,036	-,072	-,056	,055	-,173**
24. Qualité de vie	3,72	,741	,081	-,020	-,031	-,124	,162*	,115*	-,081	,101	,257**	,168**	,185**
25. Internationale	2,52	,966	,197**	,045	-,029	-,090	,139*	,068	-,092	,156**	,217**	,097	,157**

	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
12. Motivation 7	1													
13. Motivation 8	,189**	1												
14. Motivation 9	-,083	,118*	1											
15. Motivation 10	,066	,046	,045	1										
16. Motivation 11	,100	-,042	-,098	,070	1									
17. Motivation 12	-,023	,005	-,077	,035	,259**	1								
18. Management général	,029	-,041	,017	,055	,079	,028	1							
19. Autonomie	,053	-,036	-,076	-,015	,131*	,073	-,259**	1						
20. Sécurité	,101	-,024	,072	,033	,080	-,029	,345**	-,201**	1					
21. Créativité entrepreneuriale	-,032	-,004	,151**	,044	,137*	,198**	,184**	,031	,138*	1				
22. Dévouement à une cause	,135*	-,001	,100	-,075	,047	,008	,283**	-,143**	,172**	,176**	1			
23. Défi pur	-,145**	-,136*	,114*	,124*	-,004	,092	,063	,075	-,007	,282**	-,021	1		
24. Qualité de vie	,174**	,044	-,038	,109*	,079	-,036	,174**	-,065	,112*	,065	,137*	-,009	1	
25. Internationale	,230**	,085	,032	-,091	-,105	-,172**	,099	-,017	,276**	-,155**	,113*	-,218**	,323**	1

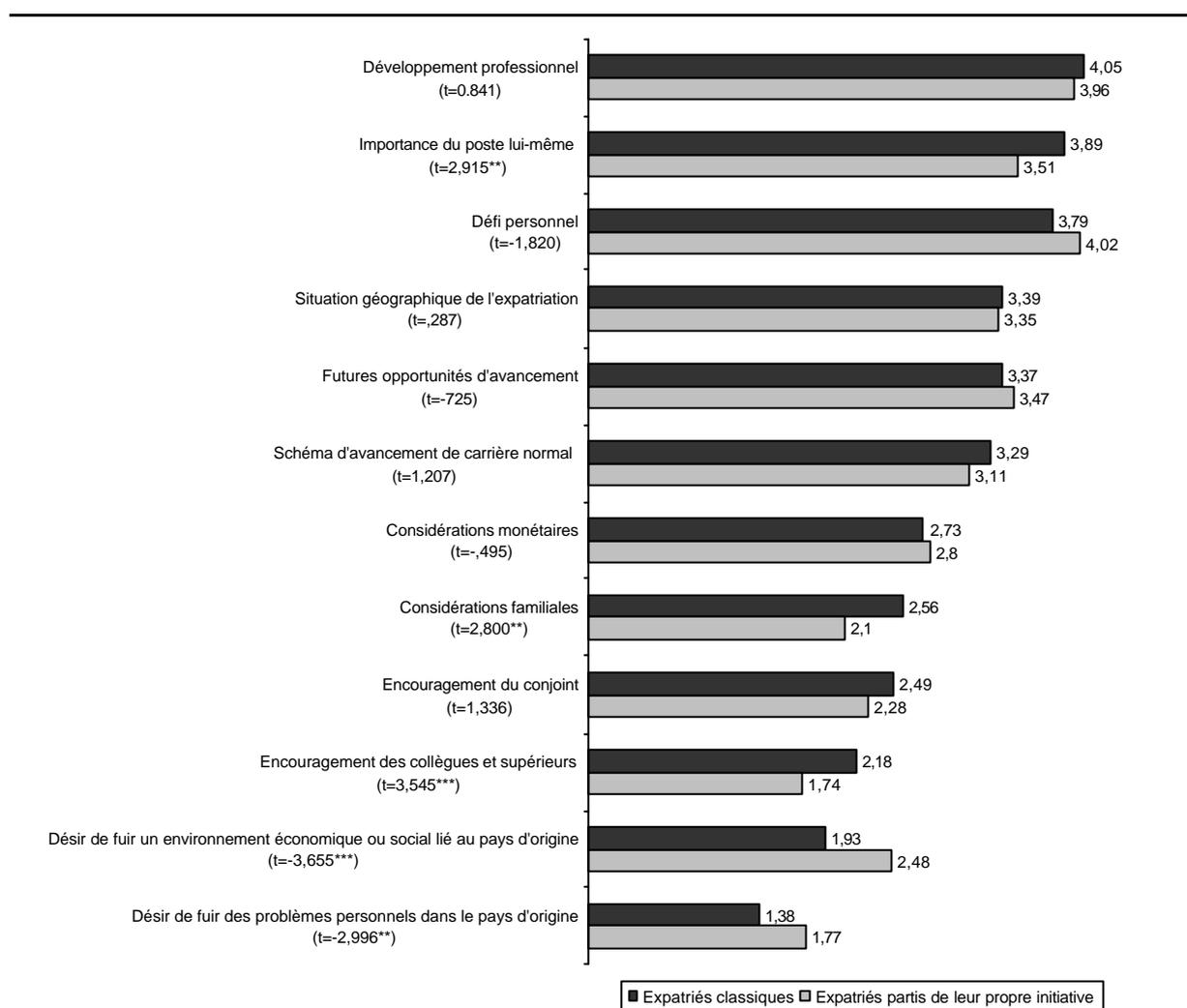
Signification : ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

Motivation 1 = Considérations monétaires. Motivation 2 = considérations familiales (non reliées au travail).
 Motivation 3 = Scénario normal d'avancement de carrière. Motivation 4 = Développement professionnel.
 Motivation 5 = Défi personnel. Motivation 6 = Importance du travail lui-même 7 = Futures opportunités d'avancement. Motivation 8 = Encouragement des collègues et des supérieurs. Motivation 9 = Encouragement du conjoint ou du partenaire. Motivation 10 = Situation géographique de l'expatriation. Motivation 11 = Eloignement d'un contexte économique ou social lié au pays d'origine. Motivation 12 = Prise de distance avec certains problèmes personnels

Facteurs de motivation

Les expatriés classiques et partis de leur propre initiative ont été interrogés sur leurs facteurs de motivations pour partir à l'étranger. Les résultats du tableau 3 indiquent que pour les EO et les EI les facteurs de motivations tels que le développement professionnel, l'importance du poste lui-même et le défi personnel jouent un rôle majeur dans la décision de partir en expatriation. Le tableau 3 indique que les trois premiers facteurs de motivations des EO sont (1) le développement professionnel, (2) l'importance du poste lui-même, et (3), le défi personnel. Les trois premiers facteurs de motivations pour les EI sont (1) le défi personnel, (2) le développement professionnel et (3) l'importance du travail lui-même.

Tableau 3 : Motivations pour EO et EI



Expatriés classiques (N = 165), Expatriés partis de leur propre initiative (N = 138)

Signification : *p<.05 ; **p<.01 ; ***p<.001

L'hypothèse 1a suggère que le développement professionnel et l'avancement de carrière devraient être classés parmi les facteurs de motivation les plus importants pour les EO et les EI. Pour les EO, la moyenne du facteur de motivation « développement professionnel » est de 4,05, contre 3,96 pour les EI. La différence de moyenne est statistiquement significative. Au contraire, la différence de moyenne n'est pas significative pour le facteur « futures

opportunités d'avancement » (3,47 pour les EI, 3,37 pour les EO), pas plus qu'elle ne l'est pour le facteur «scénario normal d'avancement de carrière » (3,11 pour les EI, 3,29 pour les EO). Pour les deux types d'expatriés, ces facteurs sont classés parmi les six principaux facteurs de motivation. Le «développement professionnel est premier pour les EO, et deuxième pour les EI, juste derrière «défi personnel ».

L'hypothèse 1b suggère que le défi personnel devrait être un facteur plus important pour les EI que pour les EO. La moyenne est plus élevée pour les EI (4,02) que pour les EO (3,79), mais la différence de moyenne n'est pas statistiquement significative. L'hypothèse 1b n'est pas validée.

L'hypothèse 1c suggère que « l'importance du poste lui-même » devrait être un facteur important pour les deux populations, même si elle devrait être plus importante pour les EO. L'importance du poste lui-même est deuxième pour les EO et troisième dans le classement des motivations des EI. Les moyennes sont respectivement de 3,89 pour les EO et 3,51 pour les EI. Le test de différence de moyenne est significatif ($t=2.915$, $p<.01$). L'hypothèse 1c prévoit aussi que l'engagement des collègues et des supérieurs devrait être un facteur plus important pour les EO que pour les EI. Les moyennes sont respectivement de 2,18 pour les EO et de 1,73 pour les EI. Le test de différence de moyenne est significatif ($t=3,539$, $p<.001$). L'hypothèse 1c est validée.

L'hypothèse 1d suggère que les considérations monétaires devraient être moins bien classées l'avancement de carrière, pour les EO comme pour les EI. Le tableau 3 montre que les considérations monétaires apparaissent en septième position pour les EO et pour les EI sur les 12 facteurs de motivation, avec une moyenne de 2,73 pour les EO et 2,8 pour les EI, et une différence de moyenne non significative. L'hypothèse 1d est confirmée.

L'hypothèse 1e suggère que les facteurs liés à la famille devraient être classés parmi les facteurs peu importants, pour les EO et les EI. Le tableau 3 indique les facteurs « considérations familiales » et « encouragement du conjoint » sont mieux classés pour les EO. Pour les considérations familiales, la moyenne est de 2,56 pour les EO et 2,1 pour les EI, et la différence de moyenne est significative ($t=2.800$, $p<.01$). Pour le facteur « encouragement du conjoint » la moyenne est de 2,49 pour les EO et 2,28 pour les EI, et la différence de moyenne n'est pas significative. L'hypothèse 1e est partiellement validée.

Dans l'hypothèse 1f, nous suggérons que les facteurs de motivations négatifs devraient être mieux classés pour les EI que pour les EO. Le tableau 3 indique que les différences de moyenne « l'éloignement d'un contexte économique ou social lié au pays d'origine » ($t=3.655$, $p<.001$) et la « prise de distance avec certains problèmes personnels » ($t=2.996$, $p<.01$) sont significatives (respectivement 2,48 pour les EI contre 1,93 pour les EO ; et 1,77 pour les EI contre 1,38 pour les EO). L'hypothèse 1f est confirmée.

Enfin, l'hypothèse 1g suggère que la situation géographique devrait être d'une importance égale pour les EO et les EI. La différence de moyenne n'est pas significative (moyenne de 3,39 pour les EO et de 3,35 pour les EI). L'hypothèse 1g est donc confirmée.

Ancres de carrière

L'hypothèse 2 suggère que les ancres de carrière diffèrent généralement entre les expatriés classiques et les personnes parties de leur propre initiative. Nous utilisons une régression logistique pour tester cette hypothèse, avec 8 variables indépendantes (8 ancres de carrière) et 303 observations (individus). Le modèle inclut 7 des 8 ancres de carrière de Schein et l'ancre internationale ($\chi^2 = 59.212$, $p<.001$). Le test de Hosmer-Lemeshow, non significatif, indique un bon ajustement du modèle ($\chi^2 = 12.639$, $p>.1$).

Le tableau 4 montre que 6 des 8 ancres examinées peuvent aider significativement à prédire si un individu est susceptible de devenir un EO ou un EI. Les coefficients pour l'ancre sécurité

et stabilité ($\beta=-0.942$, $p<.001$), internationale ($\beta=-0.462$, $p<.05$), dévouement à une cause ($\beta=-0.415$, $p<.05$), autonomie ($\beta=-0.361$, $p<.05$) et créativité entrepreneuriale ($\beta=-0.285$, $p<.05$) sont significatifs. Le coefficient pour l'ancre management général ($\beta=0.264$, $p<.10$) n'est que très légèrement significatif. L'hypothèse 2 est confirmée, puisque les ancrés de carrière permettent de prédire si un individu est susceptible de devenir EO ou EI.

Tableau 4 : Régression logistique pour les ancrés de carrière

Variabes	Beta	S.E.
Intercept	4.762	1.576**
Management général	.264	.151 ⁺
Autonomie	-.361	.199*
Securité et stabilité	-.942	.182***
Créativité entrepreneuriale	-.285	.134*
Dévouement à une cause	-.415	.212*
Défi pur	.050	.213
Qualité de vie	-.253	.226
Internationale	.462	.193*
n	303	
χ^2 (df)	56,212(8)***	
Log-likelihood	361,426	

EO (N = 165), EI (N = 138)

+ $p<.10$

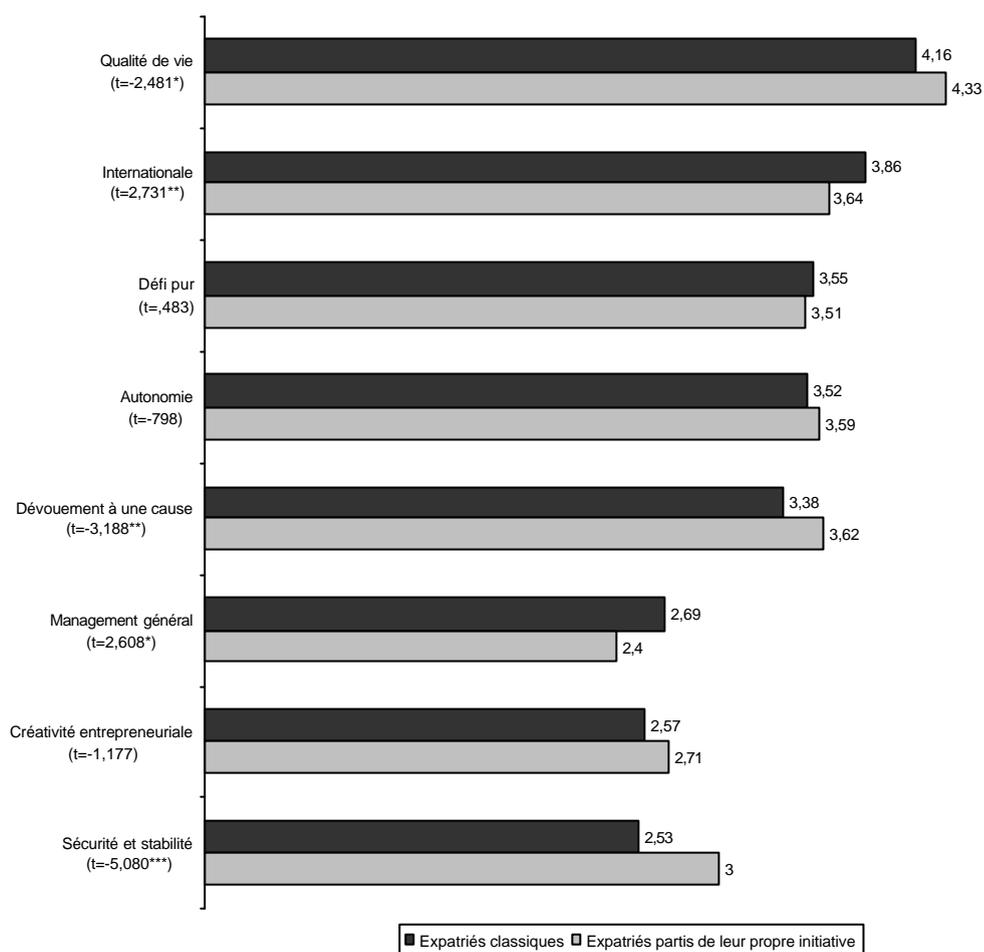
* $p<.05$

** $p<.01$

*** $p<.001$

Dans l'hypothèse 2a nous suggérons que les EO et les EI sont susceptibles d'être tous deux fortement et de manière similaire ancrés internationale et défi pur. Le tableau 5 indique que les trois ancrés de carrière dominantes pour les EO sont l'ancre qualité de vie, suivie par l'ancre internationale et défi pur. Les ancrés internationale et défi pur sont aussi très représentés parmi les EI, même si le défi pur n'apparaît qu'en cinquième position. De plus, la différence de moyenne entre les EO et les EI pour l'ancre défi pur n'est pas statistiquement significative (moyenne de 3,55 pour les EO et de 3,51 pour les EI). Au contraire, la différence de moyenne est significative pour l'ancre internationale ($t=2.731$, $p<.01$), avec une moyenne respective de 3,86 pour les EO et 3,64 pour les EI. Les EO et les EI sont susceptibles d'être fortement ancrés défi pur, mais l'ancre internationale, bien qu'importante pour les deux, l'est plus pour les EO. L'hypothèse 2a est partiellement confirmée.

Tableau 5 : Ancres de carrière des EO et EI



EO (N = 165), EI (N = 138)

Signification : *p<.05 ; **p<.01 ; ***p<.001

Dans l'hypothèse 2b, nous prédisons que l'ancrage management général devrait être plus répandue parmi les EO que parmi les EI. Cette hypothèse est confirmée (t=2.608, p<.01), avec une moyenne de 2,69 pour les EO et de 2,4 pour les EI.

L'hypothèse 2c suggère que l'ancrage sécurité et stabilité ne devrait pas être très répandue, ni pour les EO ni pour les EI, même si elle devrait être plus importante pour les EO. Le tableau 5 indique, comme prédit, que cette ancre est peu représentée parmi les EO et les EI. La différence de moyenne est statistiquement différente (t=-5.080, p<.001), mais dans le sens opposé au sens prédit (moyenne et 2,53 pour les EO et de 3,00 pour les EI). L'hypothèse 2c est partiellement validée.

Le tableau 5 indique que l'ancrage qualité de vie est l'ancrage dominante pour les EO et les EI. L'hypothèse 2d prédisait, au contraire, que cette ancre devrait être rare parmi les expatriés des deux types. L'hypothèse 2d prédisait également que cette ancre devrait être plus représentée parmi les EI. La différence de moyenne est significative (t=-2.481, p<.05). La moyenne est de 4,33 pour les EI et de 4,16 pour les EO. L'hypothèse 2d est donc partiellement confirmée.

L'hypothèse 2e suggère que l'ancrage autonomie devrait être plus importante pour les EI que pour les EO. Le tableau 5 montre que cette ancre est classée quatrième pour les EO et pour les

EI. La différence de moyenne n'est pas significative (moyenne de 3,59 pour les EI et de 3,52 pour les EO. L'hypothèse 2e n'est pas confirmée.

Dans l'hypothèse 2f, nous suggérons que l'ancre dévouement à une cause devrait être plus représentée parmi les EI que parmi les EO. Nous suggérons aussi qu'elle est susceptible de faire partie des ancrés les mieux représentés pour les EI. L'ancre dévouement à une cause apparaît en troisième position pour les EI et en cinquième position sur 8 pour les EO. Cette ancre est donc plus fréquente chez les EI. De plus, la différence de moyenne est significative ($t=-3.188, p<.01$), avec une moyenne de 3,62 pour les EI et de 3,38 pour les EO. L'hypothèse 2f est confirmée.

Enfin, l'hypothèse 2g suggère que l'ancre créativité entrepreneuriale devrait être rare, pour les EO comme pour les EI. Elle devrait cependant être plus représentée parmi les EI. Le tableau 5 montre que cette ancre est classée en septième poste sur huit pour les EO et les EI. La différence de moyenne n'est pas significative (moyenne de 2,71 pour les EI et de 2,57 pour les EO). L'hypothèse 2g est partiellement confirmée.

Discussion

L'objectif de cette étude était de comparer les facteurs de motivation et les ancrés de carrière de deux types d'expatriés, les EO et les EI. En cohérence avec la perspective des carrières sans frontières (Arthur & Rousseau, 1996), nous avançons que les EO et les EI peuvent poursuivre une carrière sans frontières dans laquelle le développement personnel et professionnel est central. Nos résultats montrent par exemple que le défi personnel est un facteur d'importance similaire pour les EO et les EI. Les EO, tout en étant expatriés par une entreprise, s'en affranchissent en poursuivant leurs propres objectifs, aussi bien professionnels que personnels.

La perspective des carrières sans frontières permet aussi d'expliquer des résultats surprenants au regard de la théorie de la congruence. La théorie de la congruence nous avait conduit à considérer que l'ancre qualité de vie serait peu répandue, aussi bien pour les EO et les EI. Nos résultats sont à l'opposé, avec l'ancre qualité de vie la plus répandue pour les deux types d'expatriés. Les items mesurant cette ancre de carrière font clairement référence à l'équilibre vie privée, vie professionnelle. Nos résultats pourraient traduire la perception des EO et des EI quant à l'atteinte de cet équilibre via l'expatriation. Schein (1996) avait souligné que l'ancre qualité de vie est une des ancrés qui a le plus changé depuis son origine en faisant référence au contexte nord-américain où les personnes sont davantage acteur de leur propre vie. Une étude sur des managers chinois montre aussi l'importance de cette ancre de carrière. Nous n'avons pas connaissance d'étude sur des managers français. Nos résultats sur les expatriés français, quel que soit leur type, sont similaires à ceux présentés par Suutari et Taka (2004) pour des expatriés finlandais. L'ancre qualité de vie possède des caractéristiques qui correspondent à la définition des carrières sans frontières. Dans la définition de cette perspective, Arthur et Rousseau (1996) mettent en avant l'équilibre vie privée, vie professionnelle qui est au cœur de l'ancre qualité de vie.

L'ancre internationale possède également des caractéristiques présentes dans la perspective des carrières sans frontières. Par définition cette ancre implique le franchissement de frontières physiques comme les frontières organisationnelles ou géographiques, ce qui est cohérent avec la perspective de carrière sans frontières (e.g. Arnold, 2008). Nous basant sur la théorie de la congruence, nous nous attendions à trouver cette ancre de carrière de manière répandue aussi bien parmi les EO et les EI, ce qui est le cas. Cependant, cette ancre est davantage représentée parmi les EO. Cela pourrait indiquer que les EO utiliseraient l'organisation comme moyen d'expatriation. En d'autres termes ils se feraient expatrier par une entreprise, ce qui est plus facile que de s'expatrier soi-même. Ils s'inscriraient alors dans

une perspective de carrière sans frontières. Des recherches futures pourraient explorer davantage les EO et les EI dans une perspective de carrière sans frontières.

Dans la logique de la théorie de la congruence, nos résultats montrent que l'ancre sécurité est très peu répandue parmi les EO et les EI. Cependant, cette ancre est de manière surprenante plus répandue parmi les EI que parmi les EO. Nous avons anticipé qu'une expatriation dans le cadre d'une organisation pourrait parfois être perçue suffisamment « sûre » pour que les personnes ancrées sécurité puissent quand même accepter une expatriation alors que cette perception de sécurité serait plus rare parmi les EI. Nos résultats contredisent cette prédiction. L'expatriation pour certains EI pourraient alors être un moyen de trouver une plus grande sécurité qu'ils ne parviennent peut-être plus à avoir dans leur pays d'origine.

Limites et recherches futures

Comme beaucoup de recherches, notre étude n'est pas sans limites. Une première limite concerne l'absence de consensus sur la manière de mesurer les facteurs de motivation. Comme d'autres études (e.g. Dickmann et al., 2008 ; Stahl et al., 2002 ; Stahl & Cerdin, 2004), nous avons présenté aux expatriés une liste de motivations choisies *a priori*, sur lesquels ils se prononcent afin de pouvoir comparer les deux types d'expatriés. Procédant ainsi, nous avons peut-être manqué d'importants facteurs. Néanmoins, les expatriés avaient la possibilité d'indiquer d'autres facteurs pertinents, mais difficilement analysables dans cette étude. Une approche davantage qualitative aurait permis d'atténuer cette limite. Une autre limite concerne l'utilisation de mesure des facteurs de motivation avec un item par facteur. Il n'a pas été possible de les mesurer avec des mesures à multiples items, ce qui est une situation répandue dans nos domaines de recherche sans que cela pose systématiquement de problèmes (Poon, Leung & Lee, 2002).

Il aurait aussi été préférable de collecter les données sur les facteurs de motivation avant l'expérience internationale afin d'éviter un biais de mémoire. Cependant, nous pensons que ce n'est pas le cas. Les personnes peuvent évidemment réinventer leur passé, mais des chercheurs ont aussi indiqué que les personnes, lorsqu'elles sont interrogées sur des expériences importantes de leur passé se rappellent les faits historiques personnels de manière fiable (Lazarova & Cerdin, 2007). Une décision d'expatriation correspond à un événement marquant dans sa vie, avec un risque faible d'oubli. La fiabilité des réponses concernant ces faits augmente quand les informations demandées sont fondamentales pour les personnes et que les instructions pour obtenir ces informations sont très spécifiques (e.g. Ericsson & Simon, 1980).

Les mesures des ancres de carrières présentent aussi quelques difficultés. Danziger, Rachman-Moore et Valency (2008) ont par exemple testé une mesure à partir du modèle de Schein, avec 9 items où l'ancre créativité entrepreneuriale est divisée en deux mesures. Les résultats obtenus sur un échantillon de 1847 israéliens s'avèrent plus satisfaisants que la mesure à 8 ancres. Le développement et la validation de construit d'une mesure des ancres n'était pas l'objet de cet article. Néanmoins, afin de comparer les EO et les EI, nous avons dû vérifier comment la mesure se comportait sur nos données. A partir de notre échantillon d'expatriés francophones et français dans leur très grande majorité, l'ancre créativité correspond aux trois items de Schein (1990) liés à la création d'une entreprise. Ce résultat correspond aux résultats de l'étude de Danziger et al. (2008) qui distinguent la création d'entreprise de la créativité.

Notre étude utilise la mesure de l'ancre internationale proposée par Cerdin (2007) avec de bons résultats statistiques. D'autres recherches devraient tester cette mesure sur d'autres échantillons.

Ramakrishna et Potosky (2003) affirment n'avoir trouvé aucune évidence empirique qui montrerait que les individus ne peuvent pas maintenir confortablement plusieurs ancres de

carrière simultanément. Martineau, Wils et Tremblay. (2005) s'interrogent sur le caractère « pathologique » de « l'indifférenciation », qui représente la multiplicité des ancrs de carrière. L'étude empirique menée auprès de 374 ingénieurs québécois confirme que les individus ayant pour caractéristique d'avoir plusieurs ancrs de carrière (70% dans l'échantillon) n'obtiennent pas de meilleurs ni de moins bons résultats que les individus ne présentant qu'une ancre de carrière dominante (30% dans l'échantillon). Dans cet article nous nous centrons sur les ancrs de carrière et leur congruence avec les deux types d'expatriation, nous anticipons que certaines ancrs de carrière devraient être plus importantes que d'autres. Cependant, de futures recherches devraient examiner si les ancrs de carrière qui sont en congruence avec l'environnement international ont un impact positif sur la performance, en s'attachant particulièrement à la multiplicité des ancrs dominantes. Ce point, tout comme la question de la stabilité des ancrs de carrière lors des trois étapes d'expatriation – avant, pendant, après – mérite de nouvelles investigations.

Notre étude se focalise sur deux aspects issus de la littérature sur les carrières, les motivations des personnes pour partir à l'étranger et les ancrs de carrières. D'autres variables pourraient permettre dans des études futures de comparer EO et EI, comme celles proposées dans le modèle intégré de réussite des expatriés de Cerdin & Le Pargneux (2009), à savoir, les attitudes de carrière sans frontières et les attitudes de carrière protéennes (Briscoe & Hall, 2006 ; Briscoe, Hall, & De Muth, 2006).

Implications managériales

Dans un contexte de guerre des talents, les organisations ont besoin d'expatrier une partie de leurs salariés les plus compétents et aussi de recruter des personnes qui ont décidé d'aller travailler dans un pays où ces entreprises ont des filiales. Connaître les motivations des personnes pour l'international et leurs ancrs de carrière pourrait aider les entreprises à mieux attirer et fidéliser les EO et les EI. Les organisations peuvent par exemple insister sur l'aspect sécurité d'une expatriation afin de pouvoir attirer davantage de personnes ancrées sécurité.

Nos résultats suggèrent que les facteurs de motivation reliés à la carrière sont centraux à la fois pour les EO et les EI. Les organisations ont besoin d'offrir aux expatriés des opportunités pour se développer personnellement et professionnellement dans un contexte de carrière sans frontières, avec peut-être une plus grande attention aux EO. Comme l'ancre qualité de vie est fortement répandue parmi les EO et les EI, les organisations devraient dans la conception des expatriations veiller à ce que cet équilibre soit respecté.

Finalement, les organisations ne doivent pas oublier que même les EO sont ancrés internationale. Par conséquent, ces personnes recherchent des perspectives de mobilité internationale sur le long terme, bien au-delà d'une seule mobilité. Cet élément devrait être intégré dans la gestion des carrières de ces personnes qui mettent l'international au cœur de leur vie. Quant aux EI, les entreprises devraient garder à l'esprit que ces personnes, même si elles s'avèrent présenter un atout indéniable pour une filiale, ne souhaitent pas forcément travailler ensuite pour le siège social. Cet élément devrait aussi être intégré dans la gestion de ces talents particuliers que sont les EI.

Conclusion générale

Pour conclure, les personnes expatriées par leur organisation ou celles qui s'expatrient de leur propre initiative présentent dans l'ensemble des motivations et des ancrs de carrières différentes. Globalement, la perspective des carrières sans frontières apporte un éclairage sur les différences de motivation et la théorie de la congruence sur les ancrs de carrière. Néanmoins, la perspective des carrières sans frontières s'avère aussi utile pour expliquer des résultats au niveau des ancrs de carrière. Les deux types d'expatriés pouvant être engagés dans une carrière sans frontières, cette perspective paraît prometteuse.

Références

- Arnold, J., Cohen, L. (2008). The psychology of careers in industrial and organizational settings: A critical but appreciative analysis, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 23, p. 1-44.
- Arthur, M.B., Rousseau, D.M. (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*, New York, Oxford University Press.
- Baruch, Y. (2004). *Managing Careers: Theory and Practice*, Harlow, FT Prentice-Hall.
- Birdseye, M.G., Hill, J.S. (1995). Individual, organizational/work and environmental influences on expatriate turnover tendencies: An empirical study, *Journal of International Business Studies*, vol. 26, n°4, p. 787-813.
- Black, J.S., Mendenhall, M.E. (1990). Cross-cultural training effectiveness: A review and theoretical framework for future research. *Academy of Management Review*, vol. 15 n°1, p. 113-136.
- Borg, M. (1988). *International transfers of managers in multinational corporations*. Studia Oeconomiae Negotorium, vol. 27, Uppsala, Sweden, Acta Universitatis Upsaliensis.
- Bossard, A.B., Peterson, R.B. (2005). The repatriate experience as seen by American expatriates, *Journal of World Business*, vol. 40, n°1, p. 9-28.
- Brett, J.M., Stroh, L.K. (1995). Willingness to relocate internationally, *Human Resource Management*, vol. 34, n°3, p. 405-424.
- Briscoe, J.P., Hall, D.T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and Implications, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 69, n°1, p. 4-18.
- Briscoe, J.P., Hall, D.T., DeMuth, R.F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 69, n°1, p. 30-47.
- Caligiuri, P., Lazarova, M. (2001). Strategic repatriation policies to enhance global leadership development, in M.E. Mendenhall, T.M. Kuhlmann, G.K. Stahl (éd.), *Developing global business leaders: Policies, processes, and innovations*, Westport, CT, Quorum Books, p. 243-256.
- Caligiuri, P., Phillips, J. (2003). An application of self-assessment realistic job previews to expatriate assignments, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 14, n°7, p. 1102-1116.
- Cerdin, J.-L. (2007). *S'expatrier en toute connaissance de cause*, Paris, Eyrolles.
- Cerdin, J.-L., Le Pargneux, M. (forthcoming). Career and international assignment fit: Toward an integrative model of success, *Human Resource Management*.

- Cerdin, J.-L., Bird, A. (2008). Careers in a Global Context, in M. Harris (éd.), *Handbook of Research in International Human Resource Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers, p. 207-227.
- Chatman, J. (1989). Improving Interactional Organizational Research. A Model of Person-Organization Fit, *Academy of Management Review*, vol. 14, p. 333-49.
- Collings, D.G., Scullion, H., Morley, M.J. (2007). Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives, *Journal of World Business*, vol. 42, p. 198-213.
- Danziger, N., Rachman-Moore, D., Valency, R. (2008). The construct validity of Schein's career anchors orientation inventory, *Career Development International*, vol. 13, n°1, p. 7-19.
- Dickmann, M., Doherty, N., Mills, T., Brewster, C. (2008). Why do they go? Individual and corporate perspectives on the factors influencing the decision to accept an international assignment, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 19, n°4, p. 731-751.
- Dickmann, M., Doherty, N., Mills, T. (2008). Exploring Differences in Drivers of Self-Initiated and Company-Sent Expatriates, in Lazarova, M. & Cerdin, J.-L. (Chairs) The New Global Nomads: Examining diverse forms of international mobility. *Symposium presented at the 68th Annual Academy of Management meeting*, Anaheim, CA, USA.
- Dunbar, E. (1992). Adjustment and satisfaction of expatriate U.S. personnel, *International Journal of Intercultural Relations*, vol. 16, n°1, p. 1-16.
- Eby, L.T., Butts, M., Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, n°6, p. 689-709.
- Edström, A., Galbraith, J.R. (1977). Transfer of Managers as a Control and Coordination Strategy in Multinational Organizations, *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, p. 11-22.
- Ericsson, K.A., H.A. Simon (1980). Verbal reports as data, *Psychological Review*, vol. 87, p. 215-251.
- Guzzo, R.A. (1997). The expatriate employee, *Trends in Organizational Behavior*, vol. 4, p. 123-137.
- Harpaz, I. (1996). International Management Survey Research, in B.J. Punnett & O. Shenkar (éd.), *Handbook of International Management Research*, Cambridge, MA, Blackwell Publishers, Inc.
- Hocking, J.B., Brown, M., Harzing, A-W. (2004). A knowledge transfer perspective of strategic assignment purposes and their path-dependent outcomes, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 15, n°3, p. 565-586.

- Igbaria, M., Baroudi, J.J. (1993). A Short-Form Measure of Career Orientations: A Psychometric Evaluation, *Journal of Management Information Systems*, vol. 10, n°2, p. 131-154.
- Igbaria, M., Greenhaus, J.H., Parasuraman, S. (1991). Career orientations of MIS employee: an empirical analysis, *MIS Quarterly*, vol. 15, n°2, p. 151-169.
- Inkson, K., Arthur, M.B., Pringle, J., Barry, S. (1997). Expatriate assignment versus overseas experience: Contrasting models of international human resource development, *Journal of World Business*, vol. 32, n°4, p. 351-368.
- Jokinen, T., Brewster, C., Suutari, V. (2008). Career capital during international work experiences: contrasting self-initiated expatriate experiences and assigned expatriation, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 19, n°6, p. 979-998.
- Kristof, A.L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications, *Personnel Psychology*, vol. 49, p. 1-49.
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D. & Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit, *Personnel Psychology*, vol. 58, p. 281-342.
- Lazarova, M., Cerdin, J.-L. (2007). Revisiting Repatriation Concerns: Organizational Support vs. Career and Contextual Influences, *Journal of International Business Studies*, vol. 38, p. 404-429.
- Martineau, Y., Wils, T., Tremblay, M. (2005). La multiplicité des ancrés de carrière chez les ingénieurs québécois : Impact sur les cheminements et le succès de carrière. *Relations industrielles/Industrial relations*, vol. 60, n°3, p. 455-482.
- Mayerhofer, H., Hartmann, L.C., Michelitsch-Riedl, G, Kollinger, I. (2004). Flexpatriate assignment: a neglected issue in global staffing, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 15, p. 1371-1389.
- Mayerhofer, H., Hartmann, L., Herbert, A. (2004). Career management issues for flexpatriate international staff, *Thunderbird International Business Review*, vol. 46, n°6, p. 647-666.
- Morley, M.J. (2007). Person-organization fit, *Journal of Managerial Psychology*, vol.22, n°2, p. 109-117.
- Myers, B., Pringle, J.K. (2005). Self-initiated foreign experience as accelerated development: Influences of gender, *Journal of World Business*, vol. 40, p. 421-431.
- Noe, R.A., Barber, A.E. (1993). Willingness to accept mobility opportunities: Destination makes a difference, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 14, n°2, p. 159-175.
- Peltonen, T. (1997). Facing the rankings from the past: A tournament perspective on repatriate career mobility, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 8 n°1, p. 106-123.

- Poon, W-Y., Leung, K., Lee, S.-Y. (2002). The Comparison of single item constructs by relative mean and relative variance, *Organizational Research Methods*, vol. 5, n°3, p. 275-297.
- Ramakrishna, H., Potosky, D. (2003). Conceptualization and exploration of composite career anchors: An analysis of information systems personnel, *Human Resource Development Quarterly*, vol. 14, n°2, p. 199-214.
- Schein, E.H. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century, *Academy of Management Executive*, vol. 10, n°4, p. 80-88.
- Schein, E.H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*, Reading, Addison-Wesley.
- Schein, E.H. (1990). *Career anchors: Discovering your real values*, San Diego, CA, Pfeiffer & Company.
- Stahl, G.K., Cerdin, J.-L. (2004). Global careers in French and German multinational corporations, *Journal of Management Development*, vol. 23, n°9, p. 885-902.
- Stahl, G.K., Miller, E.L., Tung, R.L. (2002). Toward the boundaryless career: A closer look at expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment, *Journal of World Business*, vol. 37, n°3, p. 216-227.
- Sullivan, S.E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda, *Journal of Management*, vol. 25, n°3, p. 457-484.
- Suutari, V., Brewster, C. (2000). Making their own way: International experience through self-initiated foreign assignment, *Journal of World Business*, vol. 35, n°4, p. 417-436.
- Suutari, V., Taka, M. (2004). Career anchors of managers with global careers, *Journal of Management Development*, vol. 23, n°9, p. 833-847.
- Tarique, I., Schuler, R., Gong, Y. (2006). A model of multinational enterprise subsidiary staffing composition, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 17, n°2, p. 207-224.
- Torbiörn, I. (1976). *Att leva utomlands – En studie av utlandssvenskars anpassning, trivsel och levnadsvanor (Living abroad – A study of the adjustment of Swedish Overseas Personnel)*, Stockholm, SNS.
- Wong, A.L.Y. (2007). Making career choice: A study of Chinese managers, *Human Relations*, vol. 60, n°8, p. 1211-1233.

Annexe 1 – Analyse factorielle des ancres de carrières

		Facteurs							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Internationale	Je rêve d'avoir une carrière internationale qui me permette de voyager et de travailler avec des personnes de diverses cultures	,786							
	Travailler à l'étranger m'attire	,745							
	J'estimerai avoir réussi dans ma carrière seulement si je parviens à travailler dans un environnement international	,727							
	Je préférerais quitter mon entreprise plutôt que d'accepter une mission qui n'impliquerait pas la possibilité d'une mobilité internationale	,665							
	Je rêve d'avoir une carrière qui me permette d'avoir des responsabilités internationales	,758							
Sécurité et stabilité	J'attache plus d'importance à la sécurité et à la stabilité qu'à la liberté et l'autonomie		,701						
	Je recherche des emplois dans des organisations qui me procureront un sentiment de sécurité et de stabilité		,841						
	Je suis pleinement satisfait(e) dans mon travail quand j'éprouve le sentiment d'une sécurité totale sur le plan financier et sur celui de l'emploi		,779						
	Je rêve d'avoir une carrière qui me permette d'éprouver un sentiment de sécurité et de stabilité		,826						
Management général	J'estimerai avoir réussi dans ma carrière seulement si je deviens directeur général d'une organisation.			,808					
	Atteindre un poste de direction générale m'attire plus que de devenir directeur de la fonction correspondant à mon domaine d'expertise.			,801					
	Je préférerais quitter mon entreprise plutôt que d'accepter un travail qui m'empêcherait d'atteindre une position de management général.			,826					
Dévouement à une cause	J'estimerai avoir réussi ma carrière seulement si j'ai le sentiment de contribuer réellement au bien-être de la société.				,792				
	Je suis pleinement satisfait(e) dans ma carrière lorsque je peux mettre mes talents au service des autres.				,532				
	Utiliser mes compétences pour que le monde devienne plus agréable pour vivre et travailler est plus important pour moi que d'atteindre une position managériale élevée.				,651				
	Je rêve d'avoir une carrière qui apporte une réelle contribution à l'humanité et à la société.				,824				
	Je préférerais quitter mon entreprise plutôt que d'accepter une mission qui amoindrirait mes capacités d'être au service des autres.				,582				

