

# COMPÉTENCES ÉMOTIONNELLES ET MOTIVATIONS DE CARRIÈRE COMME DÉTERMINANTS DE L'ADAPTATION À L'INTERNATIONAL : CAS DE L'ALLIANCE FRANÇAISE<sup>1</sup>

**Cécile DEJOUX<sup>a</sup>**  
Cnam Paris, LIRSA<sup>2</sup>

**Heidi WECHTLER<sup>b</sup>**  
IAE Paris 1 Sorbonne, GREGOR

## INTRODUCTION

Dans un contexte de mondialisation des organisations, la mobilité internationale concerne de plus en plus de collaborateurs (Hechanova et alii, 2003). En 2010, plus de 200 millions de personnes vivent à l'étranger<sup>3</sup> et une augmentation de cette tendance dans les

cinq prochaines années est à prévoir, notamment avec la croissance des marchés émergents du BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine). Ainsi, d'après une étude réalisée auprès de 418 dirigeants à l'international, par *The Economist Intelligence Unit*<sup>4</sup>, près de quatre entreprises sur dix prévoient d'augmenter le nombre d'expatriés à court et moyen terme.

<sup>a</sup> Maître de conférences, HDR - cecile.dejoux@cnam.fr

<sup>b</sup> Ingénieure staticienne - heidi\_wechtler@yahoo.fr

<sup>1</sup> Nous souhaitons remercier les deux relecteurs anonymes de la *Revue Gestion des Ressources Humaines* pour leurs commentaires très enrichissants et leurs conseils avisés lors de la première version de cet article. Nous tenons également à remercier Gérard Candelle, responsable du recrutement de la Fondation Alliance Française, qui nous a offert l'opportunité d'élaborer cette recherche de 2008 à 2010. De plus, nous souhaitons exprimer notre gratitude auprès des directeurs des Alliances Françaises répartis dans le monde qui ont eu la gentillesse de répondre à ce questionnaire.

<sup>2</sup> Egalement Professeur à ISC Paris, dejoux.cecile@gmail.com

<sup>3</sup> United Nation Secretariat report, 2010.

<sup>4</sup> Etude réalisée en 2010 : <http://www.wellcom.fr/presse/regus/2010/09/l'augmentation-du-nombre-de-postes-d'expatriés>.

Cependant, l'adaptation à l'international peut se révéler être un véritable défi. Pouvant être confrontés à un nouveau climat, une nouvelle culture, une nouvelle langue ou de nouveaux modes de fonctionnement, les expatriés possèdent des capacités d'adaptation qui varient d'un individu à l'autre. Par exemple, le *National Foreign Trade Council* a effectué, en 2010, une enquête auprès de 196 responsables RH dans le monde en les interrogeant sur les principales causes des échecs des expatriations. Les résultats montrent que 30 % des retours sont dus à l'inadaptation de la famille au pays d'accueil et 28 % à l'incapacité de la personne à s'adapter à la destination<sup>5</sup>. Pour une organisation, comprendre les facteurs qui influencent la capacité d'adaptation représente un sujet essentiel compte tenu du coût affecté à l'expatriation d'un collaborateur. Pour donner un ordre de grandeur, le coût pour une personne dans une multinationale est d'environ un million de dollars, représentant un coût total de 75 billions de dollars par an pour les multinationales américaines (Cope-land et Griggs, 1985 ; Sheridant, 1998). Il existe, bien évidemment, un retour sur investissement pour l'entreprise mais celui-ci reste difficile à évaluer.

Depuis vingt ans, les travaux académiques sont de plus en plus nombreux à s'intéresser aux éléments favorisant les capacités d'adaptation à l'international des expatriés (pour une revue de littérature, voir Takeuchi, 2010, p.1 041). Le terme « capacité d'adaptation à l'international » se différencie des concepts de « satisfaction », de « performance » ou de « succès » à l'international. Black et Stephen (1989, p.304) le définissent comme un concept multi-facettes comprenant trois axes : l'adaptation générale (qui renvoie à la capacité d'adaptation à un nouvel environnement), l'adaptation sociale (qui représente la capacité à interagir avec les personnes du pays d'accueil) et l'adaptation au travail (qui évoque la capacité à intégrer de nouvelles règles et une nouvelle équipe). Bien que ces dimensions soient corrélées entre elles, les recherches ont montré qu'elles pouvaient être expliquées par des facteurs distincts (Katsioloudes et Hadjidakis, 2007).

De nombreux travaux, répertoriés notamment dans les méta-analyses de Hechanova et alii (2003) ou Bhaskar-Shriniva et alii (2005), ont exploré les déterminants des différentes composantes de la capacité d'adaptation à l'international. Cependant, peu se sont intéressés à l'évaluation des compétences émotionnelles et aux motivations de carrières comme facteurs explicatifs. Quelques auteurs (Black et Stephens, 1989 ; Gabel et alii, 2005 ; Jassawalla et alii, 2004 ; Mendenhall et Oddou, 1985 ; Rosalie, 1998 ; Yamazaki, 2010) se sont engagés dans ces voies de recherche et nous souhaitons compléter leurs résultats. Par exemple, l'étude de Gabel et alii (2005) montre que certaines dimensions de l'intelligence émotionnelle jouent un rôle important dans l'explication de la capacité d'ajustement à l'international. Autre exemple, les travaux de Suutari et Taka (2004) soulignent que la plupart des managers possèdent plusieurs ancrés de carrière sauf ceux qui choisissent l'« ancre internationale » qui devient alors dominante.

Cet article souhaite contribuer à enrichir le champ de recherche sur l'expatriation et poursuivre la réflexion sur l'intérêt d'évaluer en amont d'une expatriation les compétences émotionnelles et les motivations de carrière afin d'en tirer des préconisations théoriques et managériales. Alors que la majorité des travaux académiques sur les capacités d'adaptation à l'international ont été conduits auprès d'échantillons américains, canadiens ou asiatiques, cette étude s'intéresse à des managers français, directeurs d'Alliances Françaises, expatriés dans 133 pays. Dans une première partie, les apports de la littérature fourniront d'une part, un éclairage quant à la dimensionnalité des concepts de capacité d'adaptation à l'international, de compétences émotionnelles et de motivations de carrière, et d'autre part montreront l'intérêt de les mettre en relation. Ensuite, dans une deuxième partie, une étude empirique testant l'existence de liens entre ces différents concepts, en s'appuyant sur une méthodologie quantitative, sera développée. Dans une troisième partie, les résultats seront analysés et enfin discutés.

<sup>5</sup> « Navigating a Challenging Landscape », *Cartus et National Foreign Trade Council*, 2010.

## 1. LE CADRE CONCEPTUEL

Un cadre théorique général de l'adaptation à l'international a été développé par Black, Mendenhall et Oddou (1991), puis repris par Cerdin (1999). Ce modèle (Schéma 1) s'intéresse aux facteurs influençant la capacité d'adaptation à l'international. Ces facteurs concernent tout autant l'individu que l'organisation. Dans le pays d'expatriation, l'adaptation dépend à la fois des dimensions personnelles, relationnelles et perceptuelles de l'individu, du contenu du travail, de la culture de l'organisation d'accueil, du contexte culturel et familial. De nombreuses recherches se sont intéressées à tester tout ou partie de ce modèle.

Bhaskar-Shrinivas et alii (2005) présentent une méta-analyse de plus de cinquante déterminants et conséquences de la capacité d'adaptation à l'international, basée sur 66 recherches. Si certains auteurs ont déjà étudié le lien entre intelligence émotionnelle et adaptation à l'international (Mok et alii, 2008 ; Gabel et alii, 2005 ; Tan et alii, 2005) ou les relations entre l'intelligence émotionnelle et les ancrs de carrière (D'Intino et alii, 2007 ; Suutari et Taka, 2004), peu sont ceux à avoir étudié la dimension émotionnelle conjointe à la perception de carrière de l'individu, dans un contexte d'expatriation.

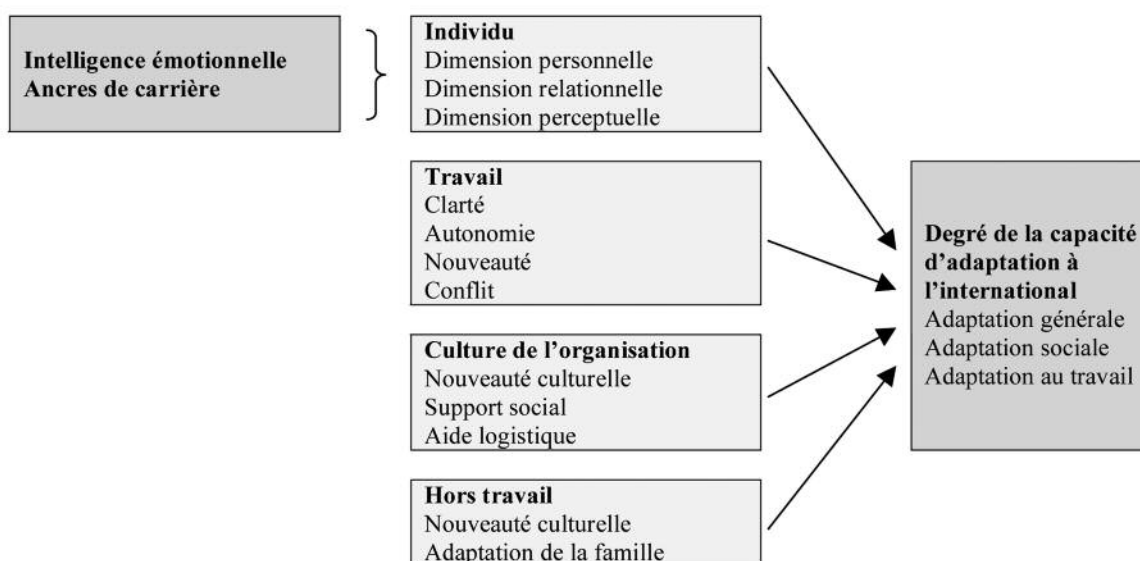
Nous nous intéressons donc ici aux facteurs latents et personnels (les compétences émotionnelles et les ancrs de carrières) pouvant jouer un rôle sur l'adaptation plutôt qu'aux variables individuelles manifestes (telles que l'âge, l'expérience, le genre) ou aux variables liées au travail ou à la culture organisationnelle et contextuelle (hors travail).

La revue de littérature exposée ci-après présente, tout d'abord, la multi-dimensionnalité du concept de capacité d'adaptation à l'international inspirée des travaux de Black (1988); Black et Gregersen (1990, 1991); Black et Stephens (1989) (1.1), puis, une argumentation sur la pertinence de l'évaluation de l'intelligence émotionnelle comme variable influençant la capacité d'adaptation à l'international (1.2). Enfin, elle détaille les liens pressentis entre les motivations de carrière et la capacité d'adaptation à l'international et présente dans quelle mesure l'intelligence émotionnelle et les ancrs de carrière peuvent être considérées comme un ensemble cohérent de caractéristiques personnelles déterminantes dans un processus d'expatriation (1.3).

### 1.1. La capacité d'adaptation à l'international

Deux définitions peuvent être retenues. La première approche de référence dans la litté-

Schéma 1 – Cadre théorique de la capacité d'adaptation à l'international



Source : Adapté de Black, Mendenhall et Oddou (1991, p.303) et Cerdin (1999, p.46).

ture est celle de Dawis et Lofquist (1984). Les auteurs définissent la capacité d'adaptation à l'international comme une combinaison qui résulte de deux conditions. Tout d'abord, il faut que le collaborateur possède les compétences requises pour le poste. Ensuite, l'entreprise doit apporter des réponses satisfaisantes aux besoins et aux demandes du collaborateur, en termes de rémunération (différentiel de niveau de vie, nouveaux frais comme le transport scolaire par exemple) et d'intégration dans la vie locale, par exemple en prenant en charge des frais d'inscription dans un club sportif et social qui permettra à l'ensemble des membres de la famille de réaliser des activités et de développer des réseaux sociaux adaptés. Les auteurs proposent un modèle de la capacité d'adaptation à l'international autour de quatre concepts : les compétences, les besoins personnels du collaborateur, les besoins du poste et des éléments qui apportent une valeur ajoutée à l'expatriation (prime, qualité de vie, possibilité de voyager, acquisition de nouvelles compétences). La deuxième approche communément utilisée dans la littérature sur l'expatriation concerne les travaux de Black et Stephens (1989). Ils évoquent la capacité d'adaptation à l'international en la définissant comme les compétences nécessaires pour réussir au sein d'une nouvelle culture (Tableau 1). Celles-ci se résument autour de trois dimensions évoquées précédemment (Black et *alii*, 1991, p.304) : la capacité d'adaptation générale (1), sociale (2), au travail (3). Cette définition et son outil d'évaluation composé de 14 items sont repris dans notre étude.

De nombreux facteurs influencent la capacité d'adaptation à l'international. Ainsi, de plus en plus de travaux évoquent le rôle des émotions et des motivations de carrière. Ces deux aspects

sont présentés ci après dans une optique théorique avant d'être testés empiriquement.

## 1.2. L'influence de l'intelligence émotionnelle sur la capacité d'adaptation à l'international

Le concept d'Intelligence Emotionnelle (IE) est apparu en neurosciences grâce aux progrès techniques de l'imagerie fonctionnelle. Il a été modélisé et évalué par trois principaux groupes de psychologues qui sont à l'origine de courants théoriques distincts. Chacun d'eux propose des définitions de l'IE en tant qu'ensemble de « compétences émotionnelles » (Tableau 2) et outils de mesure (Tableau 3). Ces trois courants théoriques rendent compte des principaux débats qui animent la communauté des chercheurs face à la difficulté de normaliser et d'opérationnaliser un concept complexe à la fois subjectif et multi-variables.

Chronologiquement, le premier courant a été initié par deux psychologues Salovey et Mayer (1990) ; Mayer et Salovey (1997). Ces auteurs ont défini l'IE à partir d'un modèle à quatre branches autour de deux dimensions : une dimension expérientielle (capacité à identifier et à agir sur l'émotion sans la comprendre nécessairement) et une dimension stratégique (capacité à comprendre et à gérer les émotions). Ils positionnent l'IE comme une intelligence pure, une habileté cognitive. Le deuxième courant est à l'origine de la vulgarisation de l'intelligence émotionnelle auprès du grand public et des entreprises. Goleman (1995) ; Goleman et *alii* (2002) vulgarise dans ses ouvrages le concept d'IE et en a fait un succès commercial.

Il s'est d'abord appuyé sur les recherches de Salovey et Mayer (1990) avant d'ajouter le concept de motivation et a élaboré sa définition

**Tableau 1 : Caractéristiques de l'échelle de la capacité d'adaptation à l'international de Black et Stephens, 1989, p.533**

Description	Dimensions
Échelle élaborée à partir d'un échantillon de 250 managers américains expatriés au Japon, en Corée, à Taiwan et à Hong-Kong. 14 items ont été utilisés (Black et Stephens, 1989). Ils ont été mesurés à partir d'une échelle de Likert en 7 points. Une analyse factorielle avec rotation varimax a mis en avant 3 facteurs.	<p>1) <b>adaptation générale</b> : la capacité de s'adapter au quotidien dans un environnement non professionnel dans le pays d'accueil.</p> <p>2) <b>adaptation sociale</b> : la capacité d'adaptation avec les collaborateurs locaux.</p> <p>3) <b>adaptation au travail</b> : la capacité d'adaptation dans son travail.</p>

**Tableau 2 : Synthèse des trois principaux courants théoriques sur l'Intelligence Emotionnelle**

Modèles	Description	Variabes
Modèle de Salovey et Mayer (1990) ; Mayer et Salovey (1997)	IE est envisagée comme un construit hiérarchique à 4 branches.	- la perception, l'évaluation verbale et non verbale des émotions ; - la capacité d'intégration et d'assimilation des émotions ; - la connaissance du domaine des émotions ; - la gestion de ses propres émotions et de celles des autres.
Modèle de Goleman (1995, 1997)	IE se décline autour de 25 compétences qui s'articulent autour de cinq facteurs principaux.	- la conscience de soi ; - l'autorégulation ; - la motivation ; l'empathie ; - les compétences sociales.
Modèle de Bar-On (1997)	IE est déclinée comme un ensemble d'aptitudes, de compétences et d'habiletés non-cognitives. Celles-ci sont classées en 5 composantes divisées en 15 sous-dimensions.	- les compétences intra-personnelles ; - les compétences inter-personnelles ; - l'adaptabilité ; - la gestion du stress ; - l'humeur générale.

Source : Synthèse réalisée d'après les articles Bobot (2010) et Mignonac et alii (2003).

**Tableau 3 : Synthèse des principaux outils de mesure de l'intelligence émotionnelle**

Approches	Description	Mesures
Les approches auto-évaluatives	Les individus se prononcent par rapport à une liste d'items descriptifs	Emotional Quotient Inventory (Bar-On, 1997) EQ-Map (Cooper, 1997; Cooper et Sawaf, 1997) EQ-Test (Goleman, 1995; Schutte et alii, 1998) EQ Map Questionnaire (Q-metrics) EIQ (Dulewicz et Higgs, 2000)
L'évaluation externe ou 360°	Les observateurs évaluent une personne cible par rapport à différents critères	Emotional Competency Inventory (ECI) (Boyatzis et alii, 1999) EQ-i 360 (Bar-On, 1997) ECI 360
La mesure objective des capacités	On s'intéresse de façon objective à la mesure d'une performance	MEIS puis MSCEIT (Mayer et alii, 2000) Work Profile Questionnaire-EI Version (WPQei)

Source : Synthèse réalisée à partir de Mignonac et alii (2003) ; Akers et Porters (2003).

sur cinq composantes. Ses travaux ont été largement critiqués par la communauté scientifique considérant que les résultats annoncés n'avaient pas donné lieu à des validations empiriques suffisantes (Mayer et alii, 1999). Enfn, le troisième courant est reconnu pour son apport opérationnel. Il a abouti à un outil d'évaluation commercialisé et facilement utilisable par les organisations : le Bar-On EQ-i 360 (Emotional Quotient Inventory). Ce courant repose sur les travaux de Bar-On (1997), l'un des premiers à utiliser l'expression « Quotient Emotionnel ». En présentant l'IE autour de cinq dimensions, cet auteur l'a définie comme une intelligence mixte, composée d'une habileté cognitive et de

traits de personnalité. Ses études ont montré que les personnes qui possédaient un quotient émotionnel supérieur à la moyenne résistaient mieux à la pression et à la complexité des environnements. L'ensemble de ces recherches ont un point commun : prouver que l'IE et l'intelligence sociale se distinguent clairement de l'intelligence cognitive (Bar-On et alii, 2003).

Parallèlement au débat sur la définition de ce concept, il existe un autre débat sur la validité des outils de mesure. Dans une revue de littérature sur l'intelligence émotionnelle, Dulewicz et Higgs (2004) testent la fiabilité et la capacité de prédiction de deux outils de mesure de l'intelli-



gence émotionnelle (EIQ de Dulewiz et Higgs et le EQ-i de Bar-On) et arrivent à la conclusion que l'utilisation simultanée de ces deux outils permet d'obtenir une validité d'un très bon niveau. Comme le soulignent Mignonac et alii (2003), la validité des outils de mesure de l'IE semble plus problématique que leur fiabilité. Aucun des outils exposés dans le Tableau 3 ne semble assurer une meilleure validité que les autres. Cette situation est liée à la remise en cause qui peut être faite du construit. Ainsi, il est important de souligner les biais des échelles auto-évaluatives qui sont élaborées à partir de données auto-reportées. Néanmoins, de nombreux auteurs les utilisent (Chapman et alii, 2005 ; Chi-Sum et Law, 2002 ; Conte, 2005 ; Gignac, 2006 ; Gignac et alii, 2005 ; Goldenberg et alii, 2006 ; Law et alii, 2004 ; Lii et Wong, 2008 ; Poon, 2004 ; Roberts et alii, 2010 ; Schutte et alii, 1998 ; Wing et alii, 2006) car elles permettent, néanmoins, d'obtenir une première approche satisfaisante.

Face à la diversité des outils d'évaluation de l'intelligence émotionnelle, nous avons choisi l'échelle d'auto-évaluation de Schutte et alii (1998) (Tableau 4) pour les raisons suivantes : tout d'abord, elle repose sur les travaux de recherche de Salovey et Mayer (1990) qui, scientifiquement reconnus, ont servi de point de départ à l'élaboration de différentes échelles de l'intelligence émotionnelle (pour une étude comparative de quatre échelles de mesure de l'IE, voir Conte (2005) ; McEnrue et Groves (2006). Ensuite, les études qui ont utilisé cette échelle, à la fois auprès des populations d'adultes et d'adolescents, montrent que cet

outil semble plus performant que beaucoup d'autres (Ciarrocho et alii, 2000, 2001 ; Petrides et Furnham, 2000 ; Saklofske et alii, 2003). De plus, cette échelle a fait l'objet d'une analyse détaillée par Gignac et alii (2005) quant à la pertinence de sa construction et de ses dimensions. Les auteurs en arrivent à la conclusion que cette échelle est tout aussi pertinente que l'échelle MSCEIT (Mayer et alii, 2000)<sup>6</sup>.

L'un des principaux apports de l'IE consiste à remettre en cause les connaissances des mécanismes de la prise de décision en mettant en lumière l'importance des émotions (Damasio, 1995). Ainsi, l'IE est devenue un champ d'étude à part entière dans le domaine de la gestion autour de problématiques telles que l'impact de l'IE sur le leadership (Cooper, 1997 ; D'Intino et alii, 2007 ; George, 2000 ; Goleman, 1995 ; Goleman et alii, 2002), l'effet positif de l'IE sur l'implication au travail (Matthews et alii, 2004 ; Thévenet, 2000), le rôle de l'IE dans la carrière des dirigeants (Haag et Laroche, 2009), des entrepreneurs (Cross et Travaglione, 2003), des seniors managers (Carmeli, 2003) ou des négociateurs commerciaux (Bobot, 2010).

L'influence de l'IE sur les capacités d'adaptation à l'international représente un courant de recherche grandissant. Une synthèse de cette revue de littérature montre que l'IE a une influence positive dans trois directions. La première direction concerne l'influence de l'IE dans le succès d'une expatriation. Ainsi, l'évaluation de l'IE pourrait permettre de réduire le risque d'un retour d'expatriation anticipé. Cette thématique est abordée dans l'une des premières études qui s'intéressent à l'influence des com-

**Tableau 4 - Caractéristiques de l'échelle de Schutte et alii (1998), p.171**

Description	Dimensions
Échelle réalisée à partir d'un échantillon de 346 participants, composée de 33 items répartis en 6 dimensions représentant les branches du modèle de Salovey et Mayer (1990). L'échelle est validée par une analyse de consistance (alpha de Cronbach = 0,99) et Flesh-Kincaid, niveau de grade 5.68.	1) l'évaluation de ses propres émotions ; 2) l'évaluation des émotions chez les autres ; 3) l'expression de ses émotions ; 4) la régulation de ses propres émotions ; 5) la régulation des émotions chez les autres ; 6) l'utilisation des émotions dans la résolution de problèmes.

<sup>6</sup> « in contract to the most popular ability based model test (i.e. MSCEIT ; Mayer, Salovey et Caruso, 2000), which is plagued by the absence of a valid scoring protocol, low internal consistency, and emphasis on maximal performance rather than typical performance (see Matthews G. et al. 2002), self-report inventories such as the SSREI do appear to offer advantages with respect to scoring, reliability, emphasis on typical performance, as well as the opportunity to complément an EI assessment with the 360° feedback » Gignac et alii (2005).

pétences émotionnelles sur la capacité d'adaptation à l'international (Mendenhall et Oddou, 1985). Les auteurs partent du constat que les retours anticipés d'expatriation pourraient être évités si les dimensions qui interviennent dans le processus d'adaptation à l'international étaient mieux connues. Aussi, ils ont réalisé une revue de littérature qui met en avant quatre dimensions majeures intervenant dans ce processus. Il s'agit des dimensions « être centré sur soi » (composée de trois sous-dimensions : la capacité de substitution, la capacité à gérer le stress, la compétence technique), « être à l'écoute des autres » (composée de deux sous-facteurs : développer des relations et avoir la volonté de communiquer), « être capable de percevoir un nouvel environnement » et « le degré de difficulté d'une culture ». Leurs travaux nous inspirent deux remarques. Tout d'abord, il est intéressant de noter qu'ils ont été menés en 1985 avant l'émergence du concept d'intelligence émotionnelle (Goleman, 1995; Mayer et Salovey, 1997; Salovey et Mayer, 1990). Ils n'évoquent pas la prise en compte des émotions mais certaines de leurs dimensions peuvent se rapprocher de celles utilisées dans les outils de mesure de l'intelligence émotionnelle, notamment selon la définition de Schutte et alii (1998) : la dimension « être centrée sur soi » peut être rapprochée de la dimension « régulation de ses propres émotions », « être à l'écoute des autres » renvoie à la dimension « évaluation des émotions chez les autres » de l'échelle de Schutte et alii (1998). Concernant cette même problématique, il faut souligner les travaux de Jassawalla et alii (2004). Ces auteurs ont mené une étude qualitative à partir de 13 entretiens en profondeur d'expatriés de 9 entreprises sur les échecs des expatriations. Ils préconisent d'évaluer les compétences émotionnelles dans le processus de sélection d'un expatrié car un score élevé en IE présuppose une meilleure capacité d'adaptation à l'international. Cette recherche a une validité restreinte compte tenu du faible nombre d'interviewés dans une seule entreprise. Néanmoins, elle ouvre une piste intéressante qui a donné lieu à d'autres validations empiriques. Les travaux de Lii et Wong (2008) viennent d'ailleurs étoffer ces résultats. Les auteurs ont réalisé une recherche à partir d'un échantillon de 152 taiwanais expatriés dans une filiale en République de Chine. Ils concluent que l'IE a un impact positif sur l'implication des collaborateurs et leur envie de rester en expatriation.

La deuxième direction concerne la thématique de l'influence de l'IE sur la performance en situation d'expatriation. Ainsi Gabel et alii (2005) mettent en avant l'existence d'une forte corrélation entre les composants émotionnels interpersonnels et la performance dans un contexte international. Ils mettent en lumière que les collaborateurs qui possèdent de l'empathie, une responsabilité sociale élevée et un sens des relations augmentent leurs chances d'atteindre une meilleure performance dans un poste à l'étranger. Cette étude a été menée sur deux groupes de managers expatriés en Amérique du Sud. La principale limite concerne l'échantillon focalisé sur une seule région géographique.

La troisième direction concerne le rôle positif de l'IE dans l'adaptation à un nouveau contexte culturel. Ainsi, les travaux de Tan et alii (2005) interrogent le rôle des émotions et celui de la culture dans le processus d'expatriation et montrent que certaines dimensions de l'IE comme « la régulation de ses émotions » ou « l'expression de ses émotions » se révèlent importantes dans l'explication de l'adaptation multi-culturelle des cadres expatriés à l'international, et ceci d'autant plus que les cultures sont éloignées. Par ailleurs, Yamazaki (2010) montre également qu'il existe une relation positive entre l'IE et la capacité d'adaptation à l'international mais ne la teste que dans une région ciblée du monde. Sa recherche souligne que les expatriés ont des capacités d'adaptation supérieures à la moyenne mais que c'est au bout de quatre ans que l'on peut réellement les évaluer. L'étude a été menée auprès d'un échantillon d'expatriés japonais aux USA. Ainsi, la revue de la littérature fait apparaître que l'intelligence émotionnelle a un effet positif sur la capacité d'adaptation à l'international. Dans la lignée de ces travaux, notre première proposition est la suivante :

*Proposition 1 : Les dimensions de l'intelligence émotionnelle, mesurée par les compétences émotionnelles, sont corrélées positivement à la capacité d'adaptation à l'international.*

### **1.3. L'influence des motivations de carrière sur la capacité d'adaptation à l'international**

Le deuxième axe de cette étude s'oriente sur la façon dont les motivations de carrière constituent un facteur déterminant dans la capacité d'adaptation à l'international d'un individu. La littérature montre que les managers n'acceptent

pas nécessairement de s'expatrier dans l'espoir d'avoir une promotion de carrière ou une meilleure rémunération. Ils peuvent chercher davantage l'accumulation de compétences au travers d'opportunités professionnelles qu'une promotion hiérarchique au sein d'une unique entreprise (Gregersen et alii, 1998 ; Mendenhall, 2001 ; Yurkiewicz et Rosen 1995 ; Stahl et Cerdin, 2004). Tung (1981) a réalisé une recherche auprès de managers américains expatriés dans plus de 50 pays et conclut que leur expatriation est motivée par une « carrière interne » plutôt qu'« externe », au sens de Schein (1996). Ces managers s'expatrient pour acquérir des connaissances et de l'expertise qu'ils ne pourraient pas avoir dans leur pays d'origine. Ainsi, nous nous interrogeons sur la manière dont ce type de comportement proactif influence la capacité d'adaptation à l'international. Pour envisager cette question, nous nous référerons à la théorie des carrières nomades et au concept « d'ancres de carrière » développé par Schein (1996).

Le concept de carrière est défini par Arthur (1989) comme représentant « une succession de séquences d'expériences de travail que vit une personne au cours du temps ». Dans la littérature, deux courants peuvent se distinguer (pour une synthèse, voir Arthur et alii, 2005). Le premier courant, présenté comme la théorie des carrières externes (ou théorie objective), postule que la carrière d'un individu repose essentiellement sur les opportunités offertes par la firme. Le deuxième courant intitulé « théorie des carrières internes » (théorie subjective ou théorie des carrières nomades) intègre la prise en compte des croyances, des valeurs, des attentes et des aspirations de l'individu dans sa prise de décision. En d'autres termes, une « carrière externe » évoque la succession d'emplois et de positions à travers lesquelles le collaborateur progresse (Arthur et alii, 2005; Lazarova et Calligiuri, 2001; Lazarova et Tarrique, 2005), alors qu'une « carrière interne » fait référence à une prise de décisions qui tient compte des priorités et des croyances de l'individu en fonction de son cadre de valeurs (Arthur et alii, 2005; Dhitiporn et Derr, 2004).

Schein (1978 ; 1990 ; 1996) qui décrit le concept de « carrière interne versus carrière externe » est à l'origine du concept « d'ancres de carrière » ou « motivation de carrière ». Selon lui « l'ancre de carrière d'une personne représente trois éléments : 1) la perception portée sur ses propres talents et capacités, 2) ses valeurs et le plus important, 3) les raisons et les besoins qui motivent la carrière ». Cerdin (2007) complète cette définition en considérant qu'une ancre de carrière « correspond à ce qu'une personne considère de plus important et de non négociable dans sa carrière. Elle guide et contraint toutes les décisions majeures de la carrière. Les ancres de carrière permettent de faire la distinction entre ce qui est un moyen et ce qui est une fin en soi dans le choix de carrière ».

L'un des apports majeurs de la théorie de Schein est que chaque individu possède une ancre de carrière dominante ou une valeur récurrente qu'il utilisera lors d'une prise de décision. Un individu ne peut découvrir ses ancres de carrière qu'en situation de travail car c'est à ce moment qu'il perçoit ses propres talents et ses valeurs (Barth, 1993; Feldman et Bolino, 2000). Schein (1978) propose cinq ancres de carrière et les complète de trois autres dimensions en 1996. Suutari et Taka (2004) ajoutent l'ancre « international » qu'ils justifient comme étant essentielle dans un monde global qui oblige les managers à avoir des expériences internationales. Ainsi, la théorie de Schein, complétée par Suutari et Taka (2004), comprend neuf ancres de carrières présentées dans le Tableau 5. Elles seront reprises dans notre étude.

Plus que la recherche d'une ancre de carrière unique, il s'agit davantage de dégager un lien entre des ancres dominantes et des attitudes, notamment d'adaptation dans le cadre d'une mobilité internationale (Cerdin, 1999, p.118). Nous souhaitons ainsi étudier les liens entre les différentes ancres de carrière et les trois dimensions de la capacité d'adaptation à l'international. Cerdin (1999) décrivant que les ancres de carrière peuvent influencer la décision d'expatriation, nous faisons l'hypothèse qu'elles jouent a for-

<sup>7</sup> « A person's career anchor is his or her self-concept, consisting of 1) self-perceived talents and abilities, 2) basic values, and, most important, 3) the evolved sense of motives and needs as they pertain to the career » Schein, 1996, p.80.



Tableau 5 - Les ancrs de carrières d'après Schein (1978, 1996) ; Suutari et Taka (2004)

Ancre	Description
Compétences techniques	Les individus évoluent en fonction de leurs compétences techniques ou fonctionnelles.
Compétences managériales	Les individus sont intéressés par les opportunités qui leur sont données d'analyser et de résoudre des problèmes dans des situations où l'information est incomplète et incertaine.
Sécurité et stabilité	Les individus sont motivés par un travail qui les sécurise et qui leur procure un attachement à long terme à leur organisation.
Créativité entrepreneuriale	Les individus sont motivés par le besoin de créer ou de mener un projet.
Autonomie et indépendance	Les individus sont motivés par la recherche de situations de travail dans lesquelles ils ont la liberté d'organiser leurs contraintes.
Service et dévouement à une cause	Les individus veulent des activités de travail en phase avec leurs valeurs personnelles et leur besoin d'aider les autres.
Pur challenge	Les individus souhaitent que dans leur carrière il y ait des défis à relever, de la compétition et des choses à gagner.
Style de vie	Les individus souhaitent avoir un équilibre entre leur carrière et leur vie personnelle.
International	Les individus se réjouissent de travailler dans un environnement international.

tiori un rôle sur le degré d'adaptation. Les « compétences techniques » et les « compétences managériales » peuvent être un facteur positif d'adaptation si le poste à l'international représente un perfectionnement en termes de compétences ou une étape préliminaire à une progression verticale. Il en est de même pour les ancrs « pur challenge », « autonomie et indépendance » et « créativité entrepreneuriale » : une expatriation peut se présenter comme un défi, nécessitant des solutions créatives et des prises de décision autonome dans un environnement géographique éloigné.

Les ancrs « style de vie » et « sécurité et stabilité » peuvent avoir une influence plus complexe sur l'adaptation à l'international. Il ne s'agit pas directement d'équilibrer vie personnelle et professionnelle (ce qui pourrait être envisagé comme une influence négative) mais plutôt de gérer conjointement les besoins de l'individu, de la famille et de la carrière (aspiration envisagée comme favorable au degré d'adaptation).

Plus intuitivement, les ancrs « service et dévouement à une cause » et « international » ont un lien direct dans le contexte, respectivement, d'une étude des managers de l'Alliance Française, ayant pour mission la transmission de la langue et de la culture française de par le monde, et dans le contexte de mobilité internationale.

Ainsi, nous proposons de formuler les propositions suivantes :

*Proposition 2a : Les motivations de carrière, exprimées par le concept « d'ancres de carrière », influencent positivement la capacité d'adaptation à l'international.*

*Proposition 2b : Les ancrs « compétences techniques », « compétences managériales », « créativité entrepreneuriale », « autonomie et indépendance », « pur challenge » et « international » ont une influence positive plus prépondérante que les autres ancrs de carrière dans le cadre d'une expatriation.*

Dans une optique plus globale de prise en compte des facteurs pouvant influencer l'adaptation à l'international, liée au modèle général de l'expatriation de Black et alii (1991) et Cerdin (1999), nous focalisons notre intérêt sur la dimensions personnelle, relationnelle et perceptuelle de l'individu. Cette démarche rejoint celle de D'intino et alii (2007) dans l'intégration de la personnalité et des caractéristiques individuelles latentes des individus dans leur choix de vie et de carrière. Ainsi, au-delà de l'influence des dimensions émotionnelles d'une part, et des ancrs de carrière d'autre part, nous nous intéressons au rôle combiné de ces composantes émotionnelles et d'aspirations de carrière sur l'adaptation dans le cadre d'une mobilité inter-

nationale. Nous formulons alors les propositions suivantes :

*Proposition 3a : L'intelligence émotionnelle, mesurée par les compétences émotionnelles, et les aspirations de carrières, mesurées par les ancres de carrière, forment un ensemble de caractéristiques individuelles positivement liées entre elles.*

*Proposition 3b : Cet ensemble de caractéristiques explique positivement le degré d'adaptation à l'international.*

## 2. MÉTHODOLOGIE

### 2.1. Présentation de l'échantillon

Notre échantillon est composé de l'ensemble des 269 directeurs d'Alliances Françaises répartis dans le monde. La plupart d'entre eux sont d'origine française. Ils sont expatriés depuis plus de trois ans avec une exception pour ceux qui sont en Chine. L'Alliance Française est une organisation gouvernementale reconnue d'intérêt public qui est régie comme une organisation privée. Sa mission consiste à promouvoir la langue française et la culture française tout en valorisant les cultures locales. Elle est présente dans 133 pays, du Tierra del Fuego au Canada, au Cap de Bonne Espérance au nord de l'Europe, aussi bien qu'en Inde, en Chine que dans les pays du pacifique. 1071 établissements appartenant à l'Alliance Française sont recensés dans le monde. Celle-ci dépend de quatre organismes publics : le ministère des affaires étrangères, l'ambassade du pays duquel elle dépend, un conseil d'administration et la Fondation Alliance Française.

Sa principale mission consiste à organiser des cours de français. Chaque année 450 000 étudiants suivent ses formations dans le monde entier. Elle produit également des conseils sur l'organisation des études en France et tend à valoriser la culture française à travers des manifestations. Chaque Alliance est en charge d'organiser les campagnes de communication et les événements qu'elle souhaite afin d'établir un dialogue entre les cultures. En 2008, six millions

de personnes dans le monde ont assisté à des événements imaginés par les différentes Alliances Françaises.

Cette étude a été réalisée en coopération avec la direction des ressources humaines de la Fondation Alliance Française, et plus particulièrement avec le soutien du responsable du recrutement. L'objectif recherché étant de dégager des critères qui permettraient de prédire une bonne adaptation à l'international des directeurs d'Alliances Françaises dans leurs nouvelles affectations.

### 2.2. Opérationnalisation et validité des mesures

L'opérationnalisation des variables de la capacité d'adaptation à l'international, de l'intelligence émotionnelle et des ancres de carrière est décrite ci-dessous. L'adaptation à l'international est mesurée par 14 items provenant de l'étude de Black et Stephens (1989). Cette échelle évalue trois dimensions de l'adaptation : l'adaptation aux conditions générales de vie, l'adaptation sociale, l'adaptation au travail. La fiabilité de l'échelle est testée par le coefficient alpha, mesurant l'intercorrélation entre les différents items (Cronbach, 1951). Les analyses montrent une bonne cohérence interne des items ( $\alpha = 0,92$ ). Les principaux indices d'adéquation (CFI, comparative fit index ; NFI, normed fit index et RMSEA, a root-mean-squared error of approximation<sup>8</sup>) de l'analyse factorielle confirmatoire (AFC) montrent des résultats satisfaisants quant à l'adéquation de la structure théorique avec nos données ( $\chi^2 = 1905,70$  ;  $df = 1,139$  ;  $p < 0,01$  ; CFI = 0,914, NFI = 0,897 et RMSEA = 0,078). Tous les paramètres associés aux items de l'adaptation sont significatifs et excèdent 0,40. Ces résultats suggèrent la validité d'une mesure de la capacité d'adaptation à l'international en trois dimensions.

L'intelligence émotionnelle est mesurée à l'aide de 33 items répartis en 6 dimensions. La fiabilité de l'échelle est testée par le coefficient alpha qui est supérieur à 0,92. Une AFC a été mise en œuvre pour vérifier la structure multi-

<sup>8</sup> Les indices de CFI et NFI devraient être supérieurs à 0,9.

dimensionnelle du construit. Cette analyse montre des résultats acceptables ( $\chi^2$ ,  $p > 0,05^9$  ; CFI = 0,796 ; NFI = 0,861 ; RMSEA = 0,083). Les ancres de carrières sont construites à partir de 45 items répartis dans 9 dimensions. La fiabilité interne est supérieure à 0,9 et l'AFC confirme que la structure théorique en 9 dimensions est adaptée à notre échantillon ( $\chi^2$ ,  $p = 0,19$  ; CFI = 0,655 et NFI = 0,732 ; RMSEA = 0,09).

Concernant les variables de contrôle, les variables démographiques regroupent le sexe, l'âge, la nationalité, le statut marital, le nombre d'enfants, le type de contrat de travail (CDI, contrat local, contrat à temps partiel), le niveau d'éducation, le pays d'expatriation, le type d'expatriation (seul, en couple, avec ou sans enfant), le nombre d'années au sein de l'Alliance Française et la durée de l'expatriation.

L'approche auto-évaluative pour mesurer à la fois l'intelligence émotionnelle, les ancres de carrière et la capacité d'adaptation pourrait entraîner un biais de variance commune, et surévaluer les corrélations entre les mesures (Feldman et Lynch, 1988 ; Podsakoff et alii 2003; Podsakoff et Organ, 1986). En effet, la variance pourrait alors découler de la méthode de mesure plutôt que des variables d'intérêt, causant une erreur de mesure systématique et biaisant les estimateurs de relations entre ces variables.

Pour vérifier la qualité des mesures et des analyses à suivre, le test de Harman ainsi qu'une analyse factorielle confirmatoire ont été effectués. Les résultats de l'analyse factorielle exploratoire (avec et sans rotation) montrent que l'ensemble des variables mesurant l'intelligence émotionnelle, les ancres de carrière et l'adaptation à l'international, ne forment pas un facteur unique comptabilisant la majeure partie de la variance. On détecte ici trois facteurs distincts dont la valeur propre est supérieure à 1. Les trois facteurs cumulés représentent 57 % de la variance totale. Le premier facteur ne comptant à lui seul que 38 % de la variance. Par ailleurs, l'analyse confirmatoire testant la validité d'un modèle dans lequel l'ensemble de nos variables constituerait un facteur unique montre que le modèle de mesure ainsi spécifié n'est pas vérifié par les données ( $\chi^2 = 642,7824$  ;  $p \leq 0,001$  ; CFI =

0,667 ; NFI = 0,582 ; SRMR = 0,078 ; RMSEA = 0,132).

Ainsi, ces résultats nous amènent à conclure que les problèmes soupçonnés de biais de variance commune pouvant remettre en cause l'interprétation des résultats à suivre ne sont pas vérifiés<sup>10</sup>.

### 3. RÉSULTATS

#### 3.1. Les liens entre l'intelligence émotionnelle et la capacité d'adaptation à l'international

De fortes corrélations apparaissent entre les compétences émotionnelles et la capacité d'adaptation à l'international. Tout d'abord, les capacités à « réguler ses propres émotions » et « la régulation des émotions des autres » sont positivement et fortement liées aux trois dimensions d'adaptation : « l'adaptation aux conditions générales de vie » ( $r = 0,538$  ;  $r = 0,492$  ;  $p < 0,001$ ), « l'adaptation sociale » ( $r = 0,523$  ;  $r = 0,499$  ;  $p < 0,001$ ) et « l'adaptation au travail » ( $r = 0,574$ ,  $r = 0,553$  ;  $p < 0,001$ ). Ensuite, les dimensions « évaluation des émotions chez les autres » et « expression de ses émotions » sont significativement corrélées aux dimensions « d'adaptation aux conditions générales de vie » et « adaptation au travail » (Tableau 6).

Aux vues de ces résultats, nous pouvons conclure que la Proposition 1 est vérifiée et elle est d'autant plus remarquable pour les 4 dimensions de l'IE précitées. Il est intéressant de noter que « l'adaptation à l'international » est notamment liée à la compréhension des autres. Ce résultat montre l'importance du contrôle plutôt que de l'expression des émotions. Finalement, observer afin de comprendre un nouvel environnement à l'étranger intervient de manière plus prégnante que l'expression ou l'utilisation des émotions. Ce résultat converge avec ceux de Gabel et alii (2005). Les auteurs montrent dans une étude à la fois quantitative et qualitative que l'IE est fortement corrélée à la capacité d'adaptation mais n'a pas d'influence sur les variables de succès d'une expatriation.

<sup>9</sup> Le test du  $\chi^2$  Chi devrait être supérieur à 0,05 pour accepter l'adéquation des données au modèle théorique.

<sup>10</sup> L'ensemble des analyses ont été réalisées avec le logiciel SAS V9.

Tableau 6. Analyse des corrélations de l'intelligence émotionnelle, des ancres de carrière et de l'adaptation à l'international

Coefficient de corrélation de Pearson, N = 269	Ancres de carrières										Adaptation à l'international		
	CT	CM	SS	AI	CE	SDC	PC	SV	I	AG	AS	AT	
Dimensions													
Intelligence émotionnelle	Evaluation de ses propres émotions	0,121	0,283	0,209	0,198	0,317	0,255	0,161	0,200	<b>0,337</b>	0,278	0,277	
	Evaluation des émotions chez les autres	0,153	0,293	0,204	0,279	0,265	<b>0,326</b>	0,186	0,249	<b>0,361</b>	<b>0,378</b>	<b>0,451</b>	
	Expression de ses émotions	0,114	0,250	0,245	0,267	0,220	0,273	0,193	0,226	<b>0,356</b>	<b>0,306</b>	<b>0,370</b>	
	Régulation de ses propres émotions	<b>0,372</b>	<b>0,448</b>	<b>0,474</b>	<b>0,375</b>	<b>0,399</b>	0,276	<b>0,490</b>	0,277	<b>0,331</b>	<b>0,538</b>	<b>0,574</b>	
	Régulation des émotions chez les autres	0,287	<b>0,454</b>	<b>0,358</b>	<b>0,317</b>	<b>0,346</b>	<b>0,300</b>	<b>0,441</b>	0,251	0,269	<b>0,492</b>	<b>0,553</b>	
	Util. des émotions dans la résolution de problèmes	<b>0,362</b>	0,266	<b>0,315</b>	<b>0,311</b>	<b>0,339</b>	0,212	<b>0,385</b>	0,282	<b>0,318</b>	<b>0,334</b>	0,286	
	Adaptation aux conditions générales de vie (AG)	0,155	<b>0,342</b>	0,216	0,209	0,169	0,108	0,209	0,165	0,154	<b>1</b>		
Adaptation	Adaptation sociale (AS)	0,174	<b>0,315</b>	0,105	<b>0,304</b>	0,158	0,241	0,193	0,190	0,60	<b>1</b>		
	Adaptation au travail (AT)	0,274	<b>0,363</b>	0,171	<b>0,316</b>	0,167	0,304	0,223	0,208	0,68	0,78	<b>1</b>	

Note: Compétences techniques (CT), Compétences managériales (CM), Sécurité et stabilité (SS), Autonomie et indépendance (AI), Créativité entrepreneuriale (CE), Service et dévouement à une cause (SDC), Pur challenge (PC), Style de vie (SV), International (I), Adaptation aux conditions générales de vie (AG), Adaptation sociale (AS), Adaptation au travail (AT). Toutes les corrélations sont significatives au seuil de 5 %.

Caractéristiques de l'échantillon : 47,03 % de femmes expatriées ; 92,61 % de nationalité Française ; 62,25 % sont en couple, mariés ou pacésés, 49 % sont sans enfants ; 30,05 % en couple avec enfants ; 25,15 % ont un contrat local ; 25,73 % un contrat de détachement temporaire ; 36,84 % un contrat de détachement permanent ; 59,8 % ont un diplôme niveau Master ou plus ; 36,22 % sont expatriés en Amérique Latine et Caraïbes ; 20,41 % en Asie ; 15,82 % en Afrique et Moyen Orient ; 8,16 % aux Etats-Unis.



### 3.2. Les liens entre les ancrs de carrière et la capacité d'adaptation à l'international

Si l'ensemble des ancrs sont positivement et significativement corrélées aux dimensions d'adaptation à l'international, on note que les ancrs « compétences managériales » et « autonomie et indépendance » ont une corrélation plus forte. En effet, l'ancre « compétences managériales » est corrélée à hauteur de 0,342 ( $p < 0,001$ ) avec la dimension « adaptation aux conditions générales de vie », 0,315 ( $p < 0,001$ ) avec la dimension « adaptation sociale » et 0,363 ( $p < 0,001$ ), avec « adaptation au travail » (Tableau 6). L'ancre « autonomie et indépendance » est plus directement liée à la dimension sociale ( $r = 0,304$  ;  $p < 0,001$ ) et professionnelle ( $r = 0,316$  ;  $p < 0,001$ ).

Ainsi, la Proposition 2a testant le lien positif entre les ancrs de carrière et l'adaptation à l'international est vérifiée. En revanche, la Proposition 2b n'est que partiellement validée. Seules les ancrs liées aux compétences managériales et d'autonomie se révèlent être prépondérantes dans notre étude. Le lien fort pressenti pour les ancrs « compétences techniques », « créativité entrepreneuriale », « pur challenge » et « international » n'est pas formellement vérifié.

### 3.3. L'intelligence émotionnelle et les motivations de carrière comme un ensemble de caractéristiques individuelles

On observe que les corrélations les plus importantes correspondent à la dimension « régulation des ses propres émotions » avec les ancrs « pur challenge » ( $r = 0,490$  ;  $p < 0,001$ ) et « sécurité et stabilité » ( $r = 0,474$  ;  $p < 0,001$ ). Ce résultat est surprenant car ces deux ancrs de carrière semblent opposées à première vue et pourtant elles font appel à la même capacité émotionnelle. L'ancre « pur challenge » est aussi fortement corrélée avec la « régulation des émotions des autres » ( $r = 0,441$  ;  $p < 0,001$ ) et « l'utilisation de ses émotions dans la résolution de problèmes » ( $r = 0,385$  ;  $p < 0,001$ ).

Deux dimensions de l'intelligence émotionnelle sont fortement corrélées avec l'ancre « compétence managériale ». Tout d'abord, la « régulation de ses propres émotions » ( $r = 0,448$  ;  $p < 0,001$ ) et ensuite, la « régulation des émotions chez les autres » ( $r = 0,454$  ;

$p < 0,001$ ). Ce résultat montre qu'il est important pour un manager d'être à la fois à l'écoute de ses propres émotions et de celles des autres.

On constate également que trois dimensions de l'intelligence émotionnelle, à savoir la « régulation de ses émotions », la « régulation des émotions des autres » et « l'utilisation de ses émotions pour régler les problèmes », focalisent la majeure partie des corrélations significatives existant avec les dimensions des ancrs de carrière (Tableau 6).

L'ancre de carrière « sécurité et stabilité » est significativement la plus corrélée aux trois variables mentionnées précédemment de l'intelligence émotionnelle : la « régulation de ses propres émotions » ( $r = 0,474$  ;  $p < 0,001$ ), « la régulation des émotions des autres » ( $r = 0,358$  ;  $p < 0,001$ ) et « l'utilisation de ses émotions dans la résolution de problèmes » ( $r = 0,315$  ;  $p < 0,001$ ). Ces résultats vont à l'encontre des résultats des travaux de Suutari et Taka (2004) qui positionnent cette ancre en dernière position dans leur étude sur les managers internationaux. L'explication qui peut être proposée pour interpréter cet écart de résultat concerne la nature de l'échantillon. L'étude de Suutari et Taka (2004) s'est intéressée à des managers du secteur privé dans des multinationales anglo-saxonnes alors que notre étude concerne des fonctionnaires ou du personnel assimilé à la fonction publique. Les ancrs de ces deux groupes pour mener une carrière à l'international sont opposées.

L'ancre de carrière « créativité entrepreneuriale » est significativement corrélée avec « la régulation de ses propres émotions » ( $r = 0,399$  ;  $p < 0,001$ ), « la régulation des émotions chez les autres » ( $r = 0,346$  ;  $p < 0,001$ ) et « l'utilisation des émotions dans la résolution de problèmes » ( $r = 0,339$  ;  $p < 0,001$ ). Ces résultats ne sont pas surprenants car la créativité entrepreneuriale demande une maîtrise de soi (parfois sous forme de confiance en soi), une compréhension du marché (être à l'écoute des autres) et une organisation qui peut s'avérer intuitive. L'ancre « autonomie et indépendance » n'est citée que par neuf répondants. Les directeurs de l'Alliance savent, quand ils postulent, qu'ils auront à réaliser un reporting avec quatre lignes hiérarchiques. Ils devront adapter leur management aux particularités de l'agence et concilier avec leurs différentes hiérarchies des objectifs qui peuvent s'avérer contradictoires. Face à la complexité de cette situation, on comprend l'importance de « réguler ses propres émotions » ( $r = 0,375$  ;

$p < 0,001$ ), d'être attentif à « la régulation des émotions des autres » ( $r = 0,317$  ;  $p < 0,001$ ) et d'« utiliser ses émotions dans la résolution de problèmes » ( $r = 0,311$  ;  $p < 0,001$ ).

En ce qui concerne l'ancre « international », elle est corrélée avec la dimension « régulation de ses propres émotions » ( $r = 0,331$  ;  $p < 0,001$ ) et « l'utilisation de ses émotions dans la résolution de problèmes » ( $r = 0,318$  ;  $p < 0,001$ ). Ainsi une personne qui recherche une carrière internationale a des facilités pour contrôler ses émotions et les utiliser face à un obstacle ou une contrainte.

Aux vues des résultats, la Proposition 3a est confirmée : il existe des corrélations significativement positives entre l'intelligence émotionnelle et les ancrés de carrière, tout spécialement concernant la régulation des émotions et l'utilisation des émotions pour résoudre des problèmes. On peut ainsi considérer ces deux concepts multi-dimensionnels comme un ensemble de caractéristiques individuelles liées, pouvant influencer de manière complexe le degré d'adaptation dans le contexte d'une mobilité internationale.

### 3.3 Les déterminants d'une meilleure adaptation à l'international

Nous testons à présent l'influence conjointe des compétences émotionnelles et des ancrés de carrière sur l'adaptation à l'international à l'aide de deux types d'analyses : des régressions linéaires sur chacune des dimensions de l'adaptation, puis une analyse canonique, afin de capturer l'aspect multidimensionnel de l'adaptation (Hotelling, 1936). Comparée aux autres méthodes multivariées, telles que l'analyse factorielle ou la régression, l'analyse canonique est relativement peu utilisée en sciences de gestion. Néanmoins elle constitue un cadre théorique générique dont les régressions, les ANOVA, les

méthodes factorielles ou l'analyse discriminante ne sont que des cas particuliers. Kendall (1957) définit l'analyse canonique comme « une branche de l'analyse statistique qui permet d'étudier les relations entre plusieurs groupes de variables dépendantes ». Dans le cadre de notre étude, cette spécification nous permet d'analyser les liens entre les trois dimensions d'adaptation conjointement aux dimensions d'intelligence émotionnelles et aux ancrés de carrière.

Les tests de dimensionnalité de l'analyse canonique (Tableau 7) montrent qu'une seule des trois dimensions canoniques est statistiquement significative au seuil de 5 %. La première dimension canonique a une corrélation canonique de 0,639 entre les deux groupes de variables.

Le Tableau 8 présente les estimations des régressions des différentes dimensions de l'adaptation et les coefficients canoniques standardisés pour la première dimension canonique. Les trois régressions montrent des  $R^2$  compris entre 29 % et 39 % et l'intérêt d'intégrer l'intelligence émotionnelle au modèle d'adaptation à l'international est confirmé par les résultats ci-après. La « régulation de ses propres émotions » a une influence positive et significative pour les trois dimensions d'adaptation (estimée respectivement à 0,4 ; 0,46 et 0,55 ;  $p < 0,001$ ). « L'évaluation des émotions chez les autres » est significative pour « l'adaptation sociale » (0,23 ;  $p < 0,001$ ) et « l'adaptation au travail » (0,27 ;  $p < 0,001$ ). Par ailleurs, « l'adaptation sociale » est aussi influencée positivement par la « régulation des émotions chez les autres » (0,29 ;  $p < 0,001$ ). « L'utilisation des émotions dans la résolution de problèmes » montre un coefficient significatif pour « l'adaptation aux conditions générales de vie » (0,11 ;  $p < 0,001$ ). Concernant les ancrés de carrière, le modèle expliquant « l'adaptation aux conditions générales de vie » ne présente pas de résultats significatifs. Cependant,

Tableau 7 : Test de dimensionnalité

	Corrélation canonique	Approx. F Value	Num DF	Den DF	Pr > F	Wilks' Lambda Pr > F
Dimension 1	0.639	3.63	45	588.99	<.0001	
Dimension 2	0.368	1.50	28	398	0.1515	
Dimension 3	0.232	0.87	13	200	0.3981	
-						<.0001

Tableau 8 : Régressions linéaires et analyse canonique

	Analyses unidimensionnelles			Analyses multi-dimensionnelles
	AG	AS	AT	Dim1
	Paramètre estimé	Paramètre estimé	Paramètre estimé	Corrélation canonique stand.
Adapt. aux conditions générales de vie	-	-	-	0.813
Adaptation sociale	-	-	-	0.228
Adaptation au travail	-	-	-	<b>0.934</b>
Constante	1.500*** (0.450)	0.433 (0.577)	0.770* (0.438)	-
Evaluation de ses propres émotions	0.084 (0.065)	0.066 (0.083)	-0.024 (0.063)	<b>0.378</b>
Evaluation des émotions des autres	0.081 (0.071)	<b>0.231**</b> (0.091)	<b>0.274***</b> (0.069)	<b>0.362</b>
Expression de ses émotions	-0.092 (0.062)	-0.090 (0.079)	-0.038 (0.059)	-0.106
Régulation de ses propres émotions	<b>0.400***</b> (0.126)	<b>0.469***</b> (0.161)	<b>0.550***</b> (0.122)	<b>0.630</b>
Régulation des émotions des autres	0.166 (0.110)	<b>0.295**</b> (0.142)	0.109 (0.107)	0.197
Utilisation de ses émotions dans la résolution de problèmes	<b>0.111*</b> (0.068)	-0.012 (0.087)	-0.069 (0.066)	<b>0.582</b>
Compétences techniques	0.057 (0.083)	0.046 (0.107)	<b>0.157*</b> (0.081)	0.140
Compétences managériales	<b>0.222**</b> (0.088)	0.141 (0.113)	<b>0.150*</b> (0.086)	<b>0.380</b>
Sécurité et stabilité	-0.070 (0.099)	0.195 (0.128)	0.067 (0.096)	0.083
Créativité entrepreneuriale	0.062 (0.086)	0.141 (0.110)	<b>0.169**</b> (0.083)	<b>0.231</b>
Autonomie et indépendance	0.055 (0.094)	<b>0.285**</b> (0.121)	<b>0.189**</b> (0.092)	<b>0.657</b>
Service et dévouement à une cause	-0.063 (0.088)	0.125 (0.113)	-0.040 (0.086)	0.008
Pur challenge	0.130 (0.099)	-0.114 (0.129)	-0.050 (0.097)	-0.105
Style de vie	0.095 (0.087)	0.058 (0.112)	0.106 (0.085)	0.140
International	0.026 (0.082)	0.045 (0.106)	0.043 (0.079)	<b>0.172</b>
F Value	5.71	5.93	8.68	-
Pr > F	<.0001	<.0001	<.0001	-
R-Square	0.2989	0.3079	0.3930	-
Adj R-Sq	0.2466	0.2560	0.3477	-

Note: Adaptation aux conditions générales de vie (AG) ; Adaptation sociale (AS) ; Adaptation au travail (AT).

Taille de l'échantillon= 269 ; \*\*\*  $p < 0.001$  ; \*\*  $p < 0.05$  ; \*  $p < 0.1$ .

« l'adaptation sociale » est significativement expliquée par l'ancre « autonomie et indépendance » (0,29 ;  $p < 0,001$ ). « L'adaptation au travail » est significativement liée aux ancres « compétences techniques » (0,16 ;  $p < 0,001$ ), « compétences managériales » (0,15 ;  $p < 0,001$ ),

« autonomie et indépendance » (0,19 ;  $p < 0,001$ ) et « créativité entrepreneuriale » (0,17 ;  $p < 0,001$ ). En étudiant conjointement les trois dimensions d'adaptation, on observe que la première dimension canonique, corrélée avec « l'adaptation au travail » (0,93 ;  $p < 0,001$ ) et

« l'adaptation aux conditions générales de vie » (0,81 ;  $p < 0,001$ ), est fortement influencée par « l'évaluation de ses propres émotions » (0,38 ;  $p < 0,001$ ) et « l'évaluation de celles des autres » (0,36 ;  $p < 0,001$ ), « la régulation de ses propres émotions » (0,63 ;  $p < 0,001$ ), « l'utilisation des émotions dans la résolution de problèmes » (0,58 ;  $p < 0,001$ ) mais aussi par « les ancrs de compétences managériales » (0,38 ;  $p < 0,001$ ), « les ancrs d'autonomie » et « les ancrs d'indépendance » (0,66 ;  $p < 0,001$ ), « les ancrs de créativité entrepreneuriale » (0,23 ;  $p < 0,001$ ) et enfin, par l'ancre « international » (0,17 ;  $p < 0,001$ ).

L'ensemble de ces résultats nous permet de montrer l'influence conjointe des compétences émotionnelles et des ancrs de carrière sur l'adaptation à l'international, et ainsi de valider la Proposition 3b. Ces résultats confirment les constats de Lii et Wong (2008). On note par ailleurs que la prise en compte de la multidimensionnalité (prise en compte des compétences émotionnelles et des ancrs de carrière) du concept d'adaptation à l'international permet de détecter des effets non pris en compte à l'aide d'une démarche unidimensionnelle classique, notamment « l'évaluation de ses propres émotions » et l'influence de l'ancre « internationale », perçue davantage comme un profil de carrière sous-jacent. Ceci renforce la validation de la Proposition 2b et confirme les résultats de Gabel et alii (2005) et Suutari et Taka (2004) quant à l'importance et l'apport de la dimension internationale dans les ancrs de carrière, dans un contexte d'expatriation.

## DISCUSSION

La présente recherche a montré que les dimensions de l'intelligence émotionnelle, mesurée par les compétences émotionnelles, sont corrélées positivement à la capacité d'adaptation à l'international. Matsumoto et alii (1998) ont montré qu'il existe des différences culturelles en termes d'expression des émotions et de l'interprétation même de leur expression. Ce résultat est particulièrement intéressant aux vues de nos résultats montrant l'importance du contrôle plutôt que de l'expression des émotions. En effet, même s'il est implicitement admis que les émotions ne sont ou ne devraient pas être exprimées dans la sphère professionnelle, les émotions sont néanmoins une composante du travail, tout particulièrement importantes dans un environne-

ment multiculturel (Tan, 2005). Ainsi, nos conclusions complètent la littérature intégrant les émotions dans une perspective RH et soulignent l'intérêt de prendre en compte les compétences émotionnelles avant une mobilité internationale.

Basés sur les travaux de Cerdin (1999) développant l'influence des ancrs sur la décision d'expatriation, nous nous sommes intéressés au rôle de ces aspirations sur le degré d'adaptation à l'international. Ainsi, nous avons montré que les motivations de carrière, exprimées par le concept d'« ancrs de carrière », influencent positivement la capacité d'adaptation à l'international. Plutôt que de déterminer une ancre de carrière unique, nous avons cherché à déterminer des ancrs dominantes dans le cadre d'une expatriation. Les résultats montrent que seules les ancrs liées aux « compétences managériales » et à « l'autonomie et l'indépendance » se dégagent de façon prépondérante.

Par ailleurs, nos résultats montrent que l'intelligence émotionnelle et les ancrs de carrière forment un ensemble de caractéristiques individuelles positivement liées entre elles qui méritent d'être considérées comme un ensemble de facteurs sous-jacents à l'évaluation complexe du degré d'adaptation à l'international. Les résultats des modèles de régressions soulignent l'effet conjoint des aspirations de carrières et des compétences émotionnelles pour mieux expliquer l'adaptation et confortent la littérature à cet égard.

D'un point de vue méthodologique, il est à noter que la prise en compte de la multidimensionnalité du concept d'adaptation au travers de l'analyse canonique permet de discerner certaines dimensions individuelles d'importance non détectées dans une démarche unidimensionnelle, comme ici « l'évaluation de ses propres émotions » et l'influence de l'ancre « internationale ». Si le fait que l'ancre « international » ne ressorte pas distinctement dans les analyses unidimensionnelles peut paraître étonnant, cela peut s'expliquer de part la nature de l'échantillon. En effet, on peut penser que la dimension internationale est déjà intégrée par les managers de l'Alliance Française de part la nature même de leurs missions principales, à savoir la diffusion de la langue et de la culture française dans le monde. Dans ce cas, on peut faire l'hypothèse que si la dimension internationale définit le métier de l'ensemble des managers, l'ancre « international » n'est pas un facteur discriminant s'il



est considéré seul et rentre en compte dans un processus individuel plus complexe.

Cette recherche met en évidence d'autres contributions fortes. Une part importante de la littérature sur l'expatriation a été empiriquement effectuée sur des échantillons d'étudiants ou sur des échantillons hétérogènes d'expatriés pour lesquels il est parfois difficile d'évaluer l'effet de la nationalité ou de la destination. Nos travaux exploitent un échantillon original et représentatif d'expatriés français, directeurs d'Alliances Françaises dans le monde.

D'un point de vue managérial, nous mettons en lumière l'intérêt de la prise en compte de l'intelligence émotionnelle pour les DRH dans les processus de sélection pour des mobilités internationales. Nous démontrons l'apport de l'évaluation des ancrs de carrière et des caractéristiques personnelles, au-delà des données de contexte (conditions d'expatriation, expérience, statut marital ou zone géographique d'expatriation) et soulignons l'importance du caractère multidimensionnel et complexe de l'adaptation à l'international en prenant en compte des effets d'ensemble. Autrement dit, former les futurs expatriés à comprendre les étapes d'une expatriation et leur donner des fondements sur l'importance de la culture constitue de nos jours une pratique assez courante au sein des multinationales et s'avèrent efficace (Black et Mendenhall, 1990; Dulewicz et Higgs, 2004). Waxin (2004) montre que le support de l'entreprise à travers des formations a une influence positive sur l'adaptation à l'international d'un collaborateur. En effet, les séminaires interculturels qui se déroulent généralement avant le départ à l'étranger ont fait l'objet de nombreuses études et il est prouvé qu'ils facilitent l'intégration dans le pays d'accueil (Black et Mendenhall, 1990; Caligiuri et al. 2001; Mendenhall et Oddou, 1985; Tarique et Caligiuri, 2009; Tung, 1981). A la lueur de nos résultats, nous préconisons d'intégrer des sessions de sensibilisation et de développement des compétences émotionnelles dans ces séminaires interculturels réalisés en amont d'expatriation afin d'améliorer l'adaptation à l'international.

Ces résultats doivent toutefois être abordés avec réserve. D'une part, les questionnaires liés aux trois échelles sont auto-déclaratifs et doivent être interprétés avec précaution. On note néanmoins que les résultats ont été contrôlés par des questionnements relatifs à un biais de variance commune. D'autre part, les résultats obtenus ne

sont pas généralisables car ils restent spécifiques à l'Alliance Française, organisation hybride publique-privée.

Dans de futures recherches, nous pourrions envisager un cadre théorique à partir des théories sur l'apprentissage et réfléchir aux processus à mettre en place pour qu'un collaborateur améliore et développe ses compétences émotionnelles en amont d'une expatriation. Cette proposition pourrait faire l'objet d'une prochaine étude au sein de l'Alliance Française.

## BIBLIOGRAPHIE

AKERS M.D. et PORTERS G.L. (2003), « Your EQ Skills : Got What it Takes ? », *Journal of Accountancy*, pp.65-69.

ARTHUR B. (1989), « Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical events: The dynamic allocation under increasing returns », *Economic Journal*, n° 99, pp.116-131.

ARTHUR M. HALL D.T. et LAWRENCE B.S. (1989), « Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach », in *Handbook of Career Theory*, Cambridge University Press, pp.7-25.

ARTHUR M.B. KHAPOVA S.N. et WILDEROM C.P.M. (2005), « Career success in a boundaryless career world », *Journal of Organizational Behavior*, n° 26, pp. 177-202.

BAR-ON R. (1997), *The Emotional Quotient Inventory: technical Manual*, Toronto, Multi-Health Systems.

BAR-ON R. TRANEL D. DEMBURG N.L. et BECHARA A. (2003), « Exploring the neurological substrate of emotional and social intelligence », *Brain*, n° 126, pp. 1790-1800.

BARTH T. J. (1993), « Career anchor theory », *Review of Public Personnel Administration*, n° 13, pp.27.

BENDER A.F. DEJOUX C. et WECHTLER H. (2009), « Carrières nomades et compétences émotionnelles », *Revue Gestion des Ressources Humaines*, pp.19-36.

BHASKAR-SHRINIVAS P. HARRISON D.A. et SHAFER M.A. (2005), « Input-Based and Time-Based models of international adjustment: meta-analytic evidence and theoretical extensions », *Academy of Management Journal*, Vol. 48, n° 2, pp.257-281.

BLACK J. et MARK M. (1989), « A practical but theory-based framework for selecting cross-cultural training methods », *Human Resource Management (1986-1998)*, n° 28, pp. 511.

BLACK J.S. (1988), « Workrole transitions: A study of American expatriate managers in Japan », *Journal of International Business Studies*, n° 19, pp. 277-294.

- BLACK J.S. et GREGERSEN H.B. (1990), « Expectations, satisfaction, and intention to leave of American expatriate managers in Japan », *International Journal of Intercultural Relations*, n° 14, pp. 485-506.
- BLACK J.S. et GREGERSEN H.B. (1991), « The other half of the picture: Antecedents of spouse cross-cultural Adjustment », *Journal of International Business Studies*, n° 22, pp. 461.
- BLACK J.S. et MENDENHALL M. (1990), « Cross-cultural training effectiveness: a review and a theory », *The Academy of Management Review*, n° 15, pp. 113.
- BLACK J.S. et STEPHENS G.K. (1989), « The influence of the spouse on american expatriate adjustment and intent to stay in pacific rim overseas assignments », *Journal of Management*, n° 15, pp. 529-544.
- BLACK J.S. MENDENHALL M. et ODDOU G. (1991), « Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives », *The Academy of Management Review*, n° 16, pp.291.
- BOBOT L. (2010), « L'intelligence émotionnelle est-elle un atout en négociation commerciale ? », *Management et avenir*, n° 31, pp. 407-430.
- BOYATZIS R.E. GOLEMAN D. et HAY M. (1999), « Emotional competence inventory », Hay Group.
- CALIGIURI P. PHILLIPS J. LAZAROVA M. TARIQUE I. et BĀRGI P. (2001), « The theory of met expectations applied to expatriate adjustment: the role of cross-cultural training », *International Journal of Human Resource Management*, n° 12, pp. 357-372.
- CARMELI A. (2003), « The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: an examination among senior managers », *Journal of Managerial Psychology*, n° 18, pp. 788.
- CERDIN J.L. (1999), *La mobilité internationale : Réussir l'expatriation*, Editions d'Organisation.
- CERDIN J.L. (2007), *S'expatrier en toute connaissance de cause*. Editions d'Organisation.
- CERDIN J.L. et DUBOULOY M. (2004), « Expatriation as a maturation opportunity: A psychoanalytical approach based on 'copy and paste' », *Human Relations*, n° 57, pp. 957.
- ChapmHAPMAN B.P. HAYSLIP J. et BERT. J (2005), « Incremental validity of a measure of emotional intelligence », *Journal of Personality Assessment*, n° 85, pp. 154-169.
- CHI-SUM W. et LAW K.S. (2002), « The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: an exploratory study », *Leadership Quarterly*, n° 13, pp. 243.
- CIARROCHO J. CHAN A.Y.C. et BAIJAR J. (2001), « Measuring emotional intelligence in adolescents », *Personality and Individual Differences*, n° 31, pp. 1105-1119.
- CIARROCHO J. CHAN A.Y.C. et CAPUTI P. (2000), « A critical evaluation of the emotional intelligence construct », *Personality and Individual Differences*, n° 28, pp. 539-561.
- COPELAND L. GRIGGS L. (1985), « International business enterprises; Business etiquette; National characteristics; Ethnopsychology; Management », New American Library, New York.
- CONTE J. M. (2005), « A review and critique of emotional intelligence measures », *Journal of Organizational Behavior*, n° 26, pp. 433-440.
- COOPER R.K. (1997), « Applying emotional intelligence in a workplace », *Training et Development Journal*, n° 51, pp. 31-33.
- COOPER R.K. (1997), *EQ Map*, AIT et Essi Systems.
- COOPER R.K. SAWAF A. (1997), *Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations*, Grosset Putman.
- CRONBACH L.J. (1951), « Coefficient alpha and the internal structure of tests », *psychometrika*, n° 16.
- CROSS B. et TRAVAGLIONE A. (2003), « The untold Story : is the Entrepreneur of the 21st century defined by emotional Intelligence ? », *International Journal of Organizational Analysis*, n° 11, pp. 221-232.
- D'INTINO S.R. GOLDSBY M.G. HOUGHTON J.D. et NECK C.P. (2007), « Self-Leadership: a process for entrepreneurial success », *Journal of Leadership et Organizational Studies*, n° 13, pp. 105.
- DAMASIO A. (1995), *L'erreur de Descartes*, Odile Jacob.
- DAWIS R.V. et LOFQUIST L.H. (1984), *A psychological theory of work adjustment : an individual-differences model ans its Applications*, Minneapolis Press.
- DHITIPORN C. et DERR C.B. (2004), « The affects of internal career orientations on organizational citizenship behavior in Thailand », *Carrer Development International*, n° 9, pp. 406-432.
- DULEWICZ V. et HIGGS M. (2004), « Can emotional intelligence be developed? », *International Journal of Human Resource Management*, n° 15, pp. 95-111.
- FELDMAN D.C. et BOLINO M.C. (2000), « Career patterns of the self-employed: career motivations and career outcomes », *Journal of Small Business Management*, n° 38, pp. 53-67.
- GABEL R.S. DOLAN L.S. et CERDIN J.L. (2005), « Emotional intelligence as predictor of cultural adjustment for success in global assignments », *Career Development International*, n° 10, pp. 375.
- GEORGE J.M. (2000), « Emotions and Leadership: the role of emotional intelligence », *Human Relations*, n° 53, pp. 1027.
- GIGNAC G.E. (2006), « Self-reported emotional intelligence and life satisfaction: testing incremental predictive validity hypotheses via structural equation modeling (SEM) in a small sample. », *Personality and Individual Differences*, n° 40, pp. 1569-1577.
- GIGNAC G.E. PALMER B.R. MANOCHA R. et STOUGH C. (2005), « An examination of the factor

- structure of the schutte self-report emotional intelligence (SSREI) scale via confirmatory factor analysis. », *Personality and Individual Differences*, n° 39, pp.1029-1042.
- GOLDENBERG I. MATHESON K. et MANTLER J. (2006), « The assessment of emotional intelligence: a comparison of Performance-Based and Self-Report methodologies », *Journal of Personality Assessment*, n° 86, pp. 33-45.
- GOLEMAN D. (1995), *Emotional intelligence*, New York, Bantam Books.
- GOLEMAN D. (1997), *L'intelligence émotionnelle*, J'ai lu Edition.
- GOLEMAN D. BOYATZIS R. et MACKEE A. (2002), *L'intelligence émotionnelle au travail*, Village mondial.
- HAAG C. LAROCHE H. (2009), « Dans le secret des comités de direction, le rôle des émotions : proposition d'un modèle théorique », *M@n@gement*, n° 12, pp. 82-117.
- HECHANOVA R. BEEHR T. A. et CHRISTIANSEN N. D. (2003), « Antecedents and consequences of employee adjustment to overseas assignment: a meta-analytic review », *Applied Psychology: An International Review*, n° 52, pp. 213-236.
- HOTELLING H. (1936), « Relations between two Sets of Variables », *Biometrika*, n° 28, pp. 321-377.
- JASSAWALLA A. TRUGLIA C. et GARVEY J. (2004), « Cross-cultural conflict and expatriate manager adjustment: an exploratory study », *Management Decision*, n° 42, pp. 837.
- JORDAN P.J. ASHKANASY N.M. HÄRTEL C.E.J. et HOOPER G.S. (2002), « Workgroup emotional intelligence: Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus », *Human Resource Management Review*, n° 12, pp. 195.
- KATSILOUDES, M, HADJIDAKIS, S. (2007.), *International business: a global perspective*, A Butterworth-Heinemann Title.
- KENDALL M. G. (1957), *A Course in multivariate Analysis*, Hafner.
- LAW K.S. CHI-SUM W. et SONG L.J. (2004), « The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies », *Journal of Applied Psychology*, n° 89, pp. 483-496.
- LAZAROVA M. et CALIGIURI P. (2001), « Retaining repatriates: the role of organizational support practices », *Journal of World Business*, n° 36, pp. 389.
- LAZAROVA M. et TARRIQUE I. (2005), « Knowledge transfer upon repatriation », *Journal of World Business*, n° 40, pp. 361-373.
- LII S.Y. et WONG S.Y. (2008), « The antecedents of overseas adjustment and commitment of expatriates », *International Journal of Human Resource Management*, n° 19, pp. 296-313.
- LIPIAK J.J. (2005), « Using emotional Intelligence to help college students succeed in the workplace », *Journal of Employment Counseling*, n° 42, pp. 171-178.
- MATSUMOTO D. TAKEUCHI S. ANDAYANI S. KOUZNETSOVA N. et KRUPP D. (1998), « The contribution of individualism vs. collectivism to cross-national differences in display rules », *Asian Journal of Social Psychology*, n° 1, pp. 147-165.
- MATTHEWS G. ROBERTS R.D. et ZEIDNER M. (2004), « Seven myths about emotional intelligence », *Psychological Inquiry*, n° 15, pp. 179-196.
- MATTHEWS G. ZEIDNER M. et ROBERTS J. (2002), *Emotional intelligence : science and myth*, Cambridge, MIT Press.
- MAYER J. SALOVEY P. et CARUSO D. (1999), « Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence », *Intelligence*, n° 27, pp. 267-298.
- MAYER J.D. CARUSO D.R. et SALOVEY P. (2000), « Selecting a measure of emotional intelligence : the case for ability testing », in R.P. in Bar-On, J.D.A (Eds) (coord.), *Handbook of emotional intelligence*: Jossey-Bass.
- MAYER J.D. et SALOVEY P. (1997), « What is emotional intelligence ? », in *Emotional development and emotional intelligence: implications for educators*: P. Salovey et D. Sluyter (Eds), pp. 3-31.
- MAYER J.D. SALOVEY P. et CARUSO D.R. (2000), *The Mayer, Salovey and Caruso emotional intelligence test: Technical manual*, Toronto.
- MCENRUE M.P. et GROVES K.S. (2006), « Choosing Among Tests of Emotional Intelligence : What is the Evidence ? », *Human Resource Development Quarterly*, n° 17.
- MENDENHALL M. (2001) « New perspectives on expatriate adjustment and its relationship to global leadership development ». In MENDENHALL M. KUHLMANN T. et STAHL G. *Developing global business leaders: policies, processes, and innovations*, Westport, CT, Quorum Books.
- MENDENHALL M. et ODDOU G. (1985), « The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review », *Academy of Management Review*, n° 10, pp.39-47.
- MIGNONAC K. HERRBACH O. et GOND J. (2003), « L'intelligence émotionnelle en questions », *Revue des Sciences de Gestion*, n° 201-202, pp. 83-98.
- PETRIDES K.V. et FURNHAM A. (2000), « On the dimensional structure of emotional intelligence », *Personality et Individual Differences*, n° 29, pp. 313-320.
- PODSAKOFF PpM. et ORGAN D.W. (1986), « Self-reports in organizational research: problems and prospects », *Journal of Management*, Vol 12, n° 4, pp. 531-544.
- PODSAKOFF P.M. MACKENZIE S.B. LEE J.Y. et PODSAKOFF N.P. (2003), « Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies », *Journal of Applied Psychology*, Vol 88, n° 5, pp. 879-903.
- POON J.M.L. (2004), « Career commitment and career success: moderating role of emotion percep-



tion », *Career Development International*, n° 9, pp. 374-390.

ROBERTS R.D. MATTHEWS G. et ZEIDNER M. (2010), « Emotional Intelligence: Muddling Through Theory and Measurement », *Industrial et Organizational Psychology*, n° 3, pp. 140-144.

ROSALIE L.T. (1998), « American expatriates abroad: From neophytes to cosmopolitans », *Journal of World Business*, n° 33, pp. 125.

SAKLOFSKE P. AUSTIN E. J. et MINSKI P.S. (2003), « Factor structure and validity of a trait emotional intelligence measure », *Personality et Individual Differences*, n° 34, pp. 707-721.

SALOVEY P. et MAYER J.D. (1990), « Emotional intelligence », *Imagination, Cognition and Personality*, n° 9, pp. 185-211.

SCHEIN E.H. (1978), *Career dynamics: matching individual and organisational needs*, Addison-Wesley.

SCHEIN E.H. (1990), *Career Anchors : Discovering your real values*, San Diego, California, Pfeiffer @ Company.

SCHEIN E.H. (1996), « Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century », *Academy of Management Executive*, n° 10, pp. 80-88.

SCHUTTE N.S. MALOUFF J.M. HALL L.E. HAGGERTY D.J. COOPER J.T. GOLDEN C.J. et DORNHEIM L. (1998), « Development and validation of a measure of emotional intelligence », *Personality and Individual Differences*, n° 25, pp.167-177.

SHERIDAN W.R. (1998), « Expatriates: Moving from Cost Management to ROI », *ACA News* Vol 41, n° 8, pp.6-7.

STAHL G.K. CHUA C.H. CALIGIURI P. CERDIN J.L. et TANIGUCHI M. (2008), « Predictors of the turnover intentions in learning-driven and demand-driven international assignments : the role of repatriation concerns, satisfaction with company support, and perceived career advancement opportunities », *Academy of Management Proceedings*, pp. 1-6.

STAHL G.K. et CERDIN J.L. (2004), « Global careers in French and German multinational corporations », *The Journal of Management Development*, n° 23, pp. 885.

SUUTARI V. et TAKA M. (2004), « Career anchors of managers with global careers », *The Journal of Management Development*, n° 23, pp. 833.

TAKEUCHI R. (2010), « A critical review of expatriate adjustment research through a multiple stakeholder view: progress, emerging trends, and prospects », *Journal of Management*, Vol 36, n° 4, pp. 1041-1064.

TAN J.A.C. HARTEL C.E.J. PANIPUCCI D. et STRYBOSCH V.E. . (2005), « The effect of emotions in cross-cultural expatriate experiences », *Cross Cultural Management*, n° 12, pp. 4.

TARIQUE I. et CALIGIURI P. (2009), « The role of cross-cultural absorptive capacity in the effectiveness of in-country cross-cultural training », *International Journal of Training and Development*, n° 13, pp. 148-164.

THÉVENET M. (2000), *Le plaisir de travailler*, Editions d'Organisation.

TUNG R.L. (1981), « Selection and training of personnel for overseas assignments », *Columbia Journal of World Business*, n° 16, pp. 68.

WAXIN M.F. (2004), « Expatriates interaction adjustment : the direct and moderator effects of culture of origin », *International Journal of Intercultural Relations*, n° 28, pp. 221-251.

WING J.F. SCHUTTE N.S. et BYRNE B. (2006), « The effect of positive writing on emotional intelligence and life satisfaction », *Journal of Clinical Psychology*, n° 62, pp. 1291-1302.

YAMAZAKI Y. (2010), « Expatriate adaptation », *Management International Review*, n° 50, pp. 81-108.

YURKIEWICZ J. et ROSEN B. (1995) « Increasing receptivity to expatriate assignments », in *Expatriate management*, J. Selmer (eds), Westport Quorum, pp. 37-56.