

La responsabilité sociale des entreprises françaises à l'égard de la gestion du retour de leurs expatriés

Résultats d'une étude qualitative regroupant 15 multinationales

Noureddine SMIDA

IAE Lyon

Introduction

La publication par la Commission européenne le 18 juillet 2001, du Livre Vert sur la responsabilité sociale des entreprises marque l'apparition d'une nouvelle conception du „Business“ qui va dans le sens de la valorisation de l'éthique, de l'intégration sociale et du développement durable au détriment de la rentabilité financière. Cette nouvelle orientation rejoint les travaux de Toublan (1995) qui considère que la valeur de l'entreprise ne se mesure plus qu'en termes financiers.

Derrière des telles orientations existe une réelle volonté d'amélioration de la performance et l'image des entreprises, de soutien d'une croissance économique durable et de lutte contre l'exclusion sociale au sein de l'UE. Cela favorisera la propagation d'un modèle d'entreprises socialement responsables.

Ces mesures concernent autant les PME que les grandes multinationales y compris celles qui font appel au personnel expatrié. Bien que pendant l'expatriation, la majorité des entreprises proposent à leurs salariés une assistance pour trouver un logement et pour faciliter la scolarisation des enfants, le retour quant à lui reste toujours peu pris en charge.

Cela cause de l'insatisfaction dans le rang de nombreux expatriés (Black et Gregersen, 1999). S'il est vrai que l'entreprise n'est pas tenue par la loi de se préoccuper des aspects de la vie quotidienne de leurs salariés lors du retour, et moins de leur proposer un travail qui correspond à leurs attentes, ces actions peuvent être prises en charge par l'entreprise sous l'angle de la RSE.

Notre recherche se propose de mettre à plat les pratiques en matière de gestion de retour des cadres expatriés et d'intégrer quelques unes au sein de la RSE.

A l'issue d'une revue de la littérature qui expose le concept de la RSE conformément aux préconisations du livre vert ainsi que les différentes facettes de la gestion du retour, une étude qualitative menées au près de 25 cadres expatriés et de 8 responsables d'expatriation, viendra renforcer nos positions. La dernière partie de ce travail sera consacrée aux résultats, conclusions et aux recommandations.

1. La responsabilité sociale (RSE): Un concept à la fois ancien et d'actualité.

Les travaux pionniers sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE) remontent à ceux de Clark (1916) et de Berle & Means (1932). Néanmoins, Carroll (1999) considère Brown (1953) comme le fondateur de la RSE ou la corporate social Responsibility. Sans pour autant fournir des précisions, ce dernier, la considère comme l'obligation pour les dirigeants de poursuivre les politiques, de prendre des décisions qui sont en cohérence avec les valeurs de la société.

La responsabilité sociale de l'entreprise ne désigne pas uniquement le respect des obligations juridiques, mais rime également avec davantage d'investissement dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes. Il s'agit plus de la volonté d'une organisation à satisfaire les attentes de ses parties prenantes à l'égard de sa performance économique, sociale et environnementale.

Les définitions de la RSE sont nombreuses et diffèrent selon les auteurs. Nous nous contenterons de rappeler quelques unes que nous grouperons en deux catégories.

La première catégorie renferme les travaux qui soutiennent une action obligatoire de la RSE. Les travaux de Davis (1960) et de McGuire (1963), montrent que les entreprises s'engagent à des responsabilités qui dépassent les obligations économiques et légales. A partir des années 1970, Preston et Post (1975) se sont penchés sur la dimension sociale des activités économiques. Miles (1987) va dans le sens d'une obligation de la responsabilité des entreprises.

Selon le conseil mondial des entreprises pour le développement durable (WBCSD) les entreprises qui soutiennent des actions socialement responsables sont celles qui « Ont pris l'engagement de collaborer avec leurs salariés et les membres de leur famille, les collectivités locales et la société dans son ensemble dans le but d'améliorer la qualité de vie de ces parties prenantes ». Le livre vert définit la responsabilité sociale des entreprises RES comme étant : « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations activités commerciales et leurs relation avec toutes leurs parties prenantes internes et externes (actionnaires, personnels, clients, fournisseurs, parte-

naires, collectivités humaines) et ce afin de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables et investir dans le capital humain de l'environnement ». Bien que les définitions proposées soient différentes, elles présentent toutes des points communs. Tout d'abord, elles concernent le sens du terme responsabilité qui désigne une obligation de la part des entreprises à créer de la valeur pour la société en plus de la valeur ajoutée économique qu'elle génère.

A l'opposé, les travaux de Levitt (1958) et de Friedman (1962, 1970) vont dans le sens de la déresponsabilisation de l'entreprise. Pour eux, le rôle de l'entreprise se limite exclusivement qu'à générer des profits. Ils rajoutent aussi que le seul agent qui doit se préoccuper du bien être général est l'Etat et que le reste des droits sont reconnus légalement.

1.1. Pourquoi assumer un rôle de RSE ?

Si les entreprises s'engagent à assumer un rôle de responsabilité sociale, c'est sans aucun doute pour se prémunir de certains risques et pour saisir certaines opportunités. En effet, selon les préconisations du livre vert, les entreprises s'engagent d'une part pour se garantir contre les risques de la pression des consommateurs et des ONG. Pour Maignan et Ferrel (2001), les consommateurs et les employés récompensent les entreprises socialement responsables par une loyauté et un engagement accru.

Dans un autre sens, le livre vert est conçu pour trouver un terrain d'entente entre les intérêts de l'entreprise et ceux de toutes les parties prenantes. Par conséquent, les entreprises sont invitées à collaborer avec les pouvoirs publics afin de faire progresser leur responsabilité sociale.

La RSE occupe notamment un rôle dans l'élaboration de la stratégie commerciale des entreprises, lui permettant d'améliorer son image. Ces pressions ont poussé les entreprises à se doter de plus en plus de codes de conduite traitant des conditions de travail, des droits de l'homme à l'intention de leurs sous-traitants ou les fournisseurs afin de garantir une meilleure rentabilité à long terme outre la fidélisation des clients, des actionnaires et des meilleurs salariés. Les pratiques socialement responsables touchent l'investissement dans le capital humain, la santé, la sécurité et le gestion du changement, sans oublier l'écologie. Par con-

séquent, la RSE dépend des parties prenantes qui l'entourent : les partenaires commerciaux, les fournisseurs, les clients, les pouvoirs publics, les ONG représentant la communauté locale et l'environnement.

L'application des mêmes mesures en termes de responsabilité sociale au sein des entreprises de l'UE, nécessite sans nul doute l'élaboration d'un référentiel commun. Un recensement réalisé par des organismes de normalisation ou par des ONG devrait le permettre. Dans ce sens, la France oblige les entreprises cotées à publier un reporting annuel qui tient compte du rapport entre le développement durable et les critères économiques, environnementaux, et sociaux.

1.2. La RSE : une composante de la responsabilité de l'entreprise

Les travaux les plus récents en matière de responsabilité en sciences de gestion se sont focalisés sur trois types: la responsabilité des dirigeants, la responsabilité pénale du chef d'entreprise et la responsabilité sociale de l'entreprise (Le Duff, 1999). Carroll (1979), a subdivisé la Responsabilité de l'entreprise en quatre niveaux. Cette hiérarchisation a été réalisée sur la base des attentes exprimées à l'égard de l'entreprise:

- Une responsabilité économique : En tant qu'entité de production des biens et services, l'entreprise permet de générer des profits financiers.
- Une responsabilité juridique : L'entreprise est censée respecter le cadre légal dans lequel elle opère.
- Une responsabilité éthique : Regroupe toutes les activités non prévues par les lois et qui sont attendues de la part des entreprises.
- Une responsabilité discrétionnaire : Dépend de la seule volonté de l'entreprise et dont le contenu n'est pas très clair.

1.3. Evaluation de la RSE et conséquences de la RSE

L'évaluation de la RSE mise en place par Johnson et Scholes(2000) a été réalisée sur la base de deux niveaux de critères : internes et externes. Dans notre recherche nous prêterons une attention particulière aux critères internes. Ils concernent la protection sociale des salariés, les conditions de travail et la conception des tâches afin d'accroître leur satisfaction.

D'autre part, l'étude réalisée par JCCM en 2001 au

sein des entreprises qui ont mis en place une politique de RSE, souffrent moins de difficultés à recruter et à conserver leur personnel. Ce qui génère moins de coûts liés au recrutement et au remplacement de la main d'œuvre. La prise en compte de la RSE dans la fonction RH se manifeste à travers le respect de la famille des employés, le respect des partenaires de l'entreprise, l'éducation des enfants des pays d'accueil, la valorisation du travail des femmes et le respect des droits de l'homme font partie des priorités.

1.4. Management du retour

Si le départ à l'expatriation se manifeste par des difficultés liées à l'adaptation générale, à l'adaptation à l'interaction et à l'adaptation au travail (Parker et Mc Evoy, 1993), le retour ne manque pas également de défis. Au moment du départ, les services des RH sont confrontés aux difficultés de recrutement, de la préparation, de déménagement, de l'intégration, de la valorisation, de l'évaluation et surtout répéter ces tâches pendant le retour. La préparation au retour, l'adaptation du cadre au retour et l'utilisation de ses nouvelles compétences constituent les principaux défis à surmonter. Black (1991) note que la durée moyenne du temps consacré à la préparation des expatriés américains, Finlandais et japonais ne dépasse pas les quatre heures.

Le retour s'accompagne souvent des difficultés d'adaptation liées aux réactions par rapport aux conditions de vie générales et à l'égard du nouveau poste occupé. Black et Gregersen (1991) ont montré que 75% des expatriés, toutes nationalités confondues, subissent une baisse de niveau de vie contre 4% qui voient leur niveau de vie évoluer. La régression du niveau d'autorité et d'autonomie sont souvent mal vécues par la majorité des salariés après leur retour (Kamoche, 1997 ; Selmer, 1999). Le rôle des attentes a été reconnu comme une question importante dans le processus du retour (Black, 1992 ; Forster, 1994 ; Solomon, 1995 ; Stroh et Caligiuri, 1998 ; Welch, 1998). En outre, (Stroh et Caligiuri, 1998) ont souligné l'importance du rôle de l'entreprise pour corriger les attentes professionnelles de leurs salariés

L'accompagnement du conjoint est un défi supplémentaire à surmonter pour les entreprises. Black et Gregersen (1991) concluent que seulement 2% des conjoints américains reçoivent une assistance de la

part de leur entreprises. Les échecs au retour sont bien fréquents. Selon (Marquardt et Engel, 1993 ; Solomon, 1995) plus de 30% d'expatriés américains vivent une situation d'échec. Le taux d'échec de l'expatriation des cadres anglais s'élève à 28% Forster (1997). Cela se caractérise par des démissions qui suivent le retour. Les recherches qui ont été réalisés par (Dowling, Schuler, et Welch, 1994 ; Stroh, 1995) avaient révélé que 30% à 40% d'expatriés quittent leurs entreprise après deux années de leur retour au pays, comparés aux non expatriés où le taux de démission est de 5-10% (Baruch, 1998 ; Hendry, 1995 ; Hom et Griffeth, 1995). Engen (1995) souligne que pour de nombreux expatriés le retour de l'étranger est un désastre potentiel en termes de carrière.

L'insatisfaction ressentie par un nombre d'expatriés au moment du retour est essentiellement dû au manque de planification de la carrière des expatriés qui génère de la frustration et de la colère dans leurs rang. Cela correspond à ce que Rodrigues (1996) a qualifié de « contre choc culturel » et qui explique d'ailleurs un grand nombre de départs de l'entreprise (Baruch, Steele, et Quantrill, 2002).

Considéré en tant qu'investissement par certaines entreprises l'enjeu financier de l'expatriation est majeur. Selon les estimations d'O'Conner (2002), les entreprises américaines dépensent en moyenne entre 1 et 2 millions de dollars pour expatrier un cadre pendant une durée de 4 ans. Par ailleurs, 20 à 50% des expatriés démissionnent dans l'année qui suit leur retour (Black et Gresgersen, 1998) entraînant une perte énorme à l'entreprise.

Bien que les compétences développées par les cadres pendant l'expatriation soient très utiles leur exploitation demeure pour autant mitigée Black (1991). Quelques auteurs reprochent aux entreprises le manque d'utilisation des talents, la perte de capital humain et de décourager les managers d'accepter d'autres missions à l'étranger (Black et Gregersen, 1995).

Dans un autre sens, la planification du retour de leurs expatriés demeure une question importante et seules les entreprises soucieuses s'en préoccupent et le planifient à l'avance (Poe, 2000). Dans ces circonstances, l'anticipation est très utile à cause de l'incertitude et l'anxiété vécue par le personnel durant l'expatriation et avant leur retour.

Outre les approches managériales, la psychanalyse tente d'apporter des réponses aux changements profonds survenus durant l'expatriation. Selon (Bird, 2001 ; Osland, 1995 ; McCall et Hollenbeck, 2002, cités par Cerdin et Debouloy), au cours de l'expatriation un manager subit une véritable métamorphose et à son retour il doit faire le deuil de l'ancienne vie.

1.5. RSE et Retour des expatriés

Comme nous l'avons déjà mentionné, la RSE s'étend à des actions non prévues par la loi afin d'améliorer les conditions de travail des salariés, de leur procurer de la satisfaction et des les retenir. Dès lors, nous pouvons faire le lien entre ces mesures et ce qui est vécu par un certain nombre d'expatriés au moment du retour. Plus précisément, l'aide au retour, l'assistance au conjoint, l'utilisation des compétences développées à l'étranger et la satisfaction dans le nouveau poste pourraient être les principales préoccupations des multinationales Françaises. Par conséquent la RSE pourrait être une solution aux entreprises soucieuses de retenir leurs expatriés après le retour étant donné les coûts d'investissement et le taux de départ élevés.

2. Recherche Empirique

2.1. Méthodologie

La recherche que nous menons vise d'une part à éclaircir les pratiques en matière de gestion retour des multinationales françaises interviewées, et d'identifier les pratiques de retour qui peuvent faire partie de la RSE. Nous avons employé une méthodologie qualitative exploratoire, où les informations ont été recueillies, courant l'année 2003, par des entretiens semi-directifs réalisés au près de 25 cadres expatriés français et de 8 responsables d'expatriation. Les expatriés qui ont participé à notre étude ont tous passé au minimum trois ans à l'étranger. Les deux populations sont issues de 15 multinationales Françaises. Les entretiens ont été enregistrés, retranscrits intégralement et analysé selon la méthode préconisée par Bardin (2001). Le tableau 1 illustre la composition des deux populations.

Tableau 1. Composition des populations étudiées

Entreprise	Secteur d'activité	Responsables	Expatriés
E1	Electroménager	1	1
E2	Métallurgie	0	4
E3	Consulting	1	0
E4	Industrie aéronautique	1	0
E5	Exploitation pétrolière	2	1
E6	Equipements sportifs	1	8
E7	Assurances	2	0
E8	Grande distribution	0	4
E9	Construction automobile	0	1
E10	Matériaux de construction	0	1
E11	Banque	0	1
E12	Accessoires automobiles	0	1
E13	Exploitation des eaux	0	1
E14	Industrie pharmaceutique	0	1
E15	Télécommunication	0	1
Total		8	25

2.2. Résultats

L'analyse des entretiens a été réalisée dans le but d'identifier les actions entreprises par quelques entreprises françaises en matière de gestion de retour des expatriés. Cela nous permettra de se rendre compte autres des actions non prises en charge et qui peuvent les inclure dans le champs de la RSE. C'est grâce aux réactions et aux attentes exprimées par un grand nombre d'expatriés à l'égard de leurs situation professionnelle et de leurs situation dans la vie quotidienne que nous avons pu identifier deux grands thèmes:

La réaction par rapport à la situation professionnelle et la réaction par rapport à la vie quotidienne.

La réaction par rapport à la situation professionnelle

- La prise en compte des attentes professionnelles

Plusieurs sous thèmes ont convergé vers l'insatisfaction à l'égard de l'affectation après le retour. Le concept de l'insatisfaction par rapport au nouveau poste occupé est apparu à plusieurs reprises: « (...) Sur le retour il est clair que je n'avais aucun poste, rien n'a été prévu, rien n'a été discuté, rien n'a été prévu, ils n'ont pas su me mettre, ça c'est très clair..., Au retour on m'a parachuté, et je l'ai su deux ans plus tard... ». (Cadre expatrié).

Toujours sur le même thème, un second cadre expatrié en Grande-Bretagne exprime sont mécontentement: « je comprends très bien le choix de l'entreprise mais moi c'était pas mon envie, le mien était de rester un peu en Angleterre et après d'aller un peu plus sur le terrain, aujourd'hui je suis directeur de l'E-commerce en France, mais ce n'est pas ça ce que je veux ... ».

Quelques responsables d'expatriation reconnaissent l'écart qui existe entre ce qu'ils

doivent faire et ce qu'ils proposent réellement à leurs salariés lors du retour: « ... L'idéal serait de faire ce qu'on a dit de faire ... c'est-à-dire avoir une année devant soi pour trouver un point d'accord qui correspond à leurs préoccupations, leurs qualité, leurs compétences au sein de l'entreprise mais quelque part c'est un discours très théorique... ». (Responsable d'expatriation).

D'autres responsables, peu nombreux, emploient certains outils pour prendre en considération les attentes de leurs salariés: «... On clarifie avec l'expatrié lui-même pour avoir ses souhaits à l'aide de la lettre de retour ... ». (Responsable d'expatriation).

La période d'attente avant une nouvelle affectation définitive apparaît aussi comme facteur renforçant l'insatisfaction des cadres « ... j'ai le cas d'un ami qui été chef de rayon en France qui été promu chef de secteur qui attend un poste depuis huit mois ... » (une expatriée). ; « ... je dirais environ 60% sont satisfaits dans l'immédiat de leur poste, les autres aussi sont satisfaits, on a aménagé leur retour on va leur dire voila vous allez revenir c'est vrai qu'on vous donne cette position qui est moins intéressante en termes de revenus... et puis ils savent qu'ils sont dans le carnet du jour et qu'ils vont bouger ... » (Responsable d'expatriation).

La satisfaction ressentie par les expatriés après le retour s'expliquerait par la nouvelle affectation: « A

mon retour en France j'ai repris des fonctions différentes à des niveaux de responsabilité équivalentes à ce que j'avais avant de partir (...) oui bien sûr je le savais, je savais que j'étais confronté à ça, je me suis fait sans problème (...), on m'a confié la mission de redressement du fonctionnement d'un atelier, c'est différent et c'est plus valorisant, dans la mesure où on vous fait confiance pour les missions difficiles » (un expatrié). Il est intéressant de noter l'importance de la capacité d'adaptation et l'anticipation pendant le retour, qui jouent comme une variable modératrice sur la satisfaction des expatriés.

En outre, le manque de clarté de la politique de retour pourrait être à l'origine de l'insatisfaction de quelques salariés en raison de la nature du contrat qui manque de précision : « il y a des gens qui ne quittent pas immédiatement l'entreprise, mais ça m'est arrivé que des gens qui ne quittent pas immédiatement l'entreprise me le demandent soit par manque de satisfaction et peut-être par ce que nous sommes pas très clairs dans nos propositions. » (Responsable d'expatriation)

La réaction par rapport à la vie quotidienne

- Assistance dans la vie quotidienne

La RSE pourrait également prendre en charge l'assistance dans la vie quotidienne. Environ 60% des cadres s'expriment spontanément sur leurs difficultés de réintégrer la France en raison du manque des structures d'accueil au sein des entreprises françaises et sur leurs difficultés à trouver un logement, à trouver un emploi pour le conjoint et à se réinscrire à la sécurité sociale: « il faut former les gens à l'accueil, il faut former la personne qui va revenir, il faut lui mettre un tuteur, quelqu'un qui a l'expérience d'un retour » (cadre expatrié).

Comme le souligne ces propos le manque d'informations concernant le type de logement à occuper après le retour est un facteur d'inquiétude et de mécontentement pour certains expatriés : « je me suis débrouillé pour tout, même si j'avais le droit à un logement de fonction après mon retour, je voulais savoir quel type de logement c'était, personne n'était capable de me répondre. » (cadre expatrié).

Cependant du côté de l'organisation, certains responsables d'expatriation affirment s'occuper que de quelques facettes de la vie courante de leurs salariés,

ils leurs proposent une assistance partielle : « ...on s'occupe de la sécurité sociale et de la caisse des allocations familiales et le reste ce sont eux qui inscrivent leurs enfants à l'école, on n'est pas là pour servir de père et de mère pour nos expatriés, il faut savoir mettre les barrières quand même, les gens se prennent en charge aussi, ce sont des grands garçons »

D'un autre côté, une autre catégorie d'entreprises apparaissent, ceux qui proposent une assistance totale à leurs salariés tant au départ qu'au retour : « Quand la décision est prise ils rentrent ils rentrent à telle date et dans telle fonction oui effectivement on lui assure une assistance au retour de même qu'au départ, on l'aide à se reloger comme on l'a aidé au départ par la société d'accueil... » (Responsable d'expatriation).

Conclusion

Les difficultés vécues par les expatriés lors du retour touchent le niveau professionnel et celui de la vie quotidienne. Ainsi, les revendications émanant des salariés concernent l'assistance au déménagement, la recherche d'un logement et l'assistance proposée au conjoint pour trouver du travail. En outre, la prise en compte des attentes professionnelles et l'affectation après le retour représentent un intérêt particulier pour les expatriés. Cependant, de nombreuses entreprises continuent à consacrer peu de temps et de moyens pour organiser le retour. D'ailleurs les recherches menées par Black (1991) sont conformes à nos résultats et qui note que la durée moyenne du temps consacré à la préparation des expatriés américains, Finlandais et japonais ne dépasse pas les quatre heures. L'assistance pour faciliter la réintégration du conjoint demeure toujours une question peu soulevée et non résolue par les entreprises françaises. Par opposition, Black et Gregersen (1991) ont conclu que seulement 2% des conjoints américains reçoivent une assistance de la part de leur entreprises. Bien que la différence entre les deux soit minime nous avons tenu à la signaler.

S'il est vrai que de nombreuses entreprises se réfugient derrière la loi et le contenu du contrat signé au moment de l'expatriation qui précise que d'une façon sommaire les conditions du retour, celles qui sont soucieuses de leurs RS (responsabilité sociale) pourraient prendre en charge ces éléments, et le cas échéant, les généraliser à tous les expatriés lors du retour. Dès lors, nous proposons d'intégrer les pratiques de gestion

du retour aux critères d'évaluation de la RSE. Ce nouveau critère spécifique aux cadres expatriés, viendra compléter ceux déjà identifiés par Johnson et Scholes (2000). La nouvelle rubrique renfermera les réactions des expatriés vis-à-vis de l'intégration professionnelle et par rapport à la vie quotidienne. En d'autres termes, en prenant en main les deux aspects du retour, une entreprise européenne pourrait donc renforcer sa responsabilité sociale. Le tableau ci-contre illustre l'évaluation de la RSE adaptée à celles qui envoient des expatriés et qui les réintègrent après leur retour.

Critères d'évaluation de la RSE des multinationales: Adapté de Johnson et Scholes, (2000).

Les entreprises doivent être responsables des	
Aspects internes	Aspects externes
<ul style="list-style-type: none"> • Protection sociale des salariés mutuelle de santé, prêts, extension des congés maladie et parentaux. • Conditions de travail amélioration de l'environnement du travail, création d'associations, renforcement des normes de sécurité. • Conception des tâches de telle façon à accroître la satisfaction des salariés plutôt que l'efficacité économique. • Gestion du retour prise en compte des attentes professionnelles, assistance au déménagement, recherche de logement, et au conjoint. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aspects écologiques réduction de la pollution, préservation de l'énergie. • Produits prévention des dangers résultants de l'utilisation négligente des produits par les clients. • Aspect commerciaux un code de bonne conduite concernant la publicité. • Fournisseurs instauration de procédures d'achat équitable • Emplois favoriser les minorités, la préservation de l'emploi. • Vie de la collectivité l'implication dans les bonnes oeuvres

Bibliographie

Amadiou, J.F. (1999). La responsabilité sociale de l'entreprise. In Le Duff, R (sous la direction de). Encyclopédie de la Gestion et du Management, Dalloz.

Bardin, L. (2001). L'analyse de contenu, Paris, PUF.

Baruch, Y. (1998). Walking the tightrope : Strategic issues for human resources. Long Range Planning, 31(3), 467-475.

Baruch, Y., Steele, D., et Quantrill, J.(2002). Breaking

out : From the province to the globe. International Journal of Manpower, 23(6).

Berle, A.A., Means, G.(1932).The modern corporation and the private property. New York, Mc Millan.

Bird, A.(2001). International assignments and careers as repositories of knowledge. In Mendenhall, T. Kuehlmann, & G.Stahl, (Eds.), Developing Global Business leaders : Ploicies, Processes and Innovations. Quorum Books, 19-36.

Black, J.S.(1991). A tale of three countries. Paper pre-

- sented at the annual meeting of the Academy of Management, Miami.
- Black, J.S. (1992). Socializing American Managers Overseas: tactics, tenure and role innovation. *Group and Organization Management* 17:171-92.
- Black, J.S., Gregersen, H.B (1991). Antecedents to cross Adjustment for expatriates in pacific rim assignments. *Human Relations* 44:497-515.
- Black, J.S., Gregersen, H.B (1999). Globalizing people through international assignments. Addison-Wesley.
- Brahim, L (2001). La responsabilité sociale de l'entreprise : discours et enjeux. Groupe de Recherche pour une stratégie économique alternative (gresea).
- Brown, H.R. (1953). Social responsibilities of the businessmen. New York, Harper & Row.
- Carroll, A.B. (1999). Corporate Social Responsibility. *Business and Society*, 38 (3), September, p.268-295.
- Cerdin, J.L., et Dubouloy, M. (2003). Expatriation et responsabilité sociale de l'entreprise : Une approche psychanalytique. 5ème Université de Printemps de l'Audit Social, IAE de Corse.
- Clark, J.M. (1916). The changing basis of economic responsibility. *Journal of Political Economy*, 24(3), p.209-229.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2, spring, p.70-76.
- Dowling, P.J., Schuler, R.S., et Welch, D.E. (1994). International dimensions of human resource management. Belmont, CA: Wadsworth.
- Engen, J.R. (1995). Coming home. *Training*, 32(3), 37-40.
- Forster, N. (1994). The forgotten employees ? The experience of expatriate staff returning to the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 5, 405-425.
- Forster, N. (1997). The persistent myth of high expatriate failure rates: A reappraisal. *International Journal of Human Resource Management*, 8(4), 414-433.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, September 13.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. University of Chicago Press, Chicago. (62)
- Gendron, C. (2000), « Enjeux sociaux et représentation de l'entreprise », dans *Ethique et économie : l'impossible (re)manage*, Revue du Mauss, IT ; La Découverte, Paris, pp. 321-325.
- Hendry, C. (1995). *Human resource management, A strategic approach to employment*. Oxford : Butterworth-Heinemann.
- Hom, P.W., Griffeth, R.W. (1995). *Employee turnover*. Cincinnati, OH : South Western.
- Johnson, G., Scholes, H. (2000). *Stratégie*. Public Union.
- Kamoche, K. (1997). Knowledge creation and learning in international HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 213-225.
- Le Duff, R. (Sous la Direction de) (1999). *Encyclopédie de la gestion et du management*. Dalloz.
- Levitt, T. (1958). The Dangers of Social Responsibility. *Harvard Business Review*, september-october, p.41-51. (1958).
- Livre vert. (2001). *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. Bruxelles, COM 366 final.
- Maignan, I. et Ferrel, O.C. Corporate citizenship as a marketing instrument : Concepts, evidence and research. *European Journal of Marketing*, 35, no.3-4, pp. 457-484.
- Marquardt, M.J., et Engel, D.W. (1993). HRD competencies for a shrinking world. *Training & Development*, 47(5), 59-65.
- McCall, M.W., et Hollenbeck, G.P. (2002). *Developping global executives*. Editions Harvard Business School Press.
- McGuire, J.W. (1963). *Business & Society*, McGraw-Hill, New York.
- Miles, R.A. (1987). *Managing the corporate socially environment : A grounded theory*. Prentice-Hall, englewood Cliffs.
- O'Conner, R. (2002). Plug the expatriate Knowledge Drain. *HR magazine*, 47(10), 101-107.

- Osalnd, J. (1995). The adventure of living abroad : Herotales from the global frontier. San Francisco : Jossey-Bass.
- Parker, B. et McEvoy, G. (1993). Initial examination of a Model of intercultural adjustment. *International Journal of Intercultural relations* 17:355-79.
- Preston, L.E., Post, J.E. (1975). *Private Management and Public Policy : The principle of Public responsibility*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Rodrigues, C. (1996). *International management*. Minneapolis/St.Paul, MN : West Publication.
- Selmer, J. (1999). Career issues and international adjustment of business expatriates. *Career development international*, 4(2), 77-87.
- Solomon, C.M. (1995). Staff selection impacts global success. *Personal journal*, January.
- Solomon, C.M. (1995). Success abroad depends on more than just job skills. *Personnel Journal*, 73(4), 51-54.
- Stroh, L.K. et Caligiuri, P.M. (1998). Increasing global effectiveness through effective people management. *Journal of World Business*, 33(1), 1-17.
- Stroh, L.K. (1995). Predicting turnover among repatriates : Can organizations affect retention rates ? *International Journal of Human Resource Management*, 6(2), 443-456.
- Toublan, O. (1995). *Les informations sociétales : un moyen pour l'analyste externe de déterminer quelques caractéristiques particulières de la firme ? L'exercice de la responsabilité sociétale de l'entreprise*. Thèse de Doctorat, Ecole des HEC, Université de Lausanne.
- Welch, D. (1998). The psychological contract and expatriation : A disturbing issue for IHRM. *Proceedings of the Sixth conference on International HRM*, Paderborn, June.

