

***La délocalisation et son impact sur les employés transférés :
une étude de cas dans le secteur des services***

Par
Brigitte Morneau
École de Relations Industrielles
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
En vue d'obtention du grade de
Maître ès sciences (M.Sc.)

Juillet 2009

Page d'identification du jury

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

La délocalisation et son impact sur les employés transférés :
une étude de cas dans le secteur des services

Présenté par
Brigitte Morneau

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Brahim Boudarbat : Président-rapporteur
Patrice Jalette : Directeur de recherche
Vincent Rousseau : Membre du jury

Mémoire accepté le : _____

Sommaire

Les transformations économiques visant la création d'un marché mondial unique, le progrès technologique et la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée dans les pays à bas salaire amènent les dirigeants des entreprises à réexaminer l'organisation et la localisation de leurs capacités productives de façon à en accroître la flexibilité qui est, selon plusieurs, seule garante de la pérennité de l'organisation (Atkinson, 1987; Patry, 1994; Purcell et Purcell, 1998; Kennedy 2002; Kallaberg, Reynolds, Marsden, 2003; Berger, 2006). Une stratégie déployée par les entreprises pour parvenir à cette fin est la délocalisation (Kennedy, 2002; Amiti et Wei, 2004; Barthélemy, 2004; Trudeau et Martin, 2006; Olsen, 2006). La technologie, l'ouverture des marchés et l'accès à des bassins nouveaux de main-d'œuvre qualifiée rendent possible une fragmentation de la chaîne de production bien plus grande qu'auparavant, et chaque maillon de cette chaîne fait l'objet d'un choix de localisation optimale (Hertveldt et al., 2005). Dans ces conditions, toutes les activités qui ne requièrent aucune interaction complexe ou physique entre collègues ou entre un employé et un client, sont sujettes à être transférées chez un sous-traitant, ici ou à l'étranger (Farrell, 2005).

La plupart des recherches traitant de l'impartition et des délocalisations se concentrent essentiellement sur les motivations patronales d'y recourir (Lauzon-Duguay, 2005) ou encore sur les cas de réussites ou d'échecs des entreprises ayant implanté une stratégie de cette nature (Logan, Faught et Ganster, 2004). Toutefois, les impacts sur les employés de telles pratiques ont rarement été considérés systématiquement dans les recherches (Benson, 1998; Kessler, Coyle-Shapiro et Purcell, 1999; Logan et al., 2004). Les aspects humains doivent pourtant être considérés sérieusement, car ils sont à même d'être une cause d'échec ou de réussite de ces processus. La gestion des facteurs humains entourant le processus de délocalisation semble jouer un rôle dans l'impact de l'impartition sur les employés. Ainsi, selon Kessler et al. (1999), la façon dont les employés perçoivent la délocalisation serait influencée par trois facteurs : la manière dont ils étaient gérés par leur ancien employeur (*context*), ce que leur offre leur nouvel employeur (*pull factor*) et la façon dont ils sont traités suite au transfert (*landing*).

La recherche vise à comprendre l'impact de la délocalisation d'activités d'une entreprise sur les employés ayant été transférés au fournisseur. De façon plus précise, nous souhaitons comprendre les effets que peut entraîner la délocalisation d'une entreprise « source » (celle qui cède les activités et les employés) à une entreprise « destination » (celle qui reprend les activités cédées et la main-d'œuvre) sur les employés transférés lors de ce processus au niveau de leur qualité de vie au travail et de leurs conditions de travail. Plusieurs questions se posent. Qu'est-ce qu'un transfert réussi du point de vue des employés? Les conditions de travail ou la qualité de vie au travail sont-elles affectées? À quel point les aspects humains influencent-ils les effets de la délocalisation sur les employés? Comment gérer un tel transfert de façon optimale du point de vue du nouvel employeur?

Le modèle d'analyse est composé de quatre variables. La première variable dépendante (VD1) de notre modèle correspond à la qualité de vie au travail des employés transférés. La seconde variable dépendante (VD2) correspond aux conditions de travail des employés transférés. La troisième variable, la variable indépendante (VI) renvoie à la délocalisation d'activités qui comporte deux dimensions soit (1) la décision de délocalisation et (2) le processus d'implantation. La quatrième variable, la variable modératrice (VM) est les aspects humains qui sont examinés selon trois dimensions soit (1) le contexte dans l'entreprise « source » (*Context*), (2) l'attrait du nouvel employeur (*pull factor*) et (3) la réalité chez le nouvel employeur (*landing*).

Trois hypothèses de recherche découlent de notre modèle d'analyse. Les deux premières sont à l'effet que la délocalisation entraîne une détérioration de la qualité de vie au travail (H1) et des conditions de travail (H2). La troisième hypothèse énonce que les aspects humains ont un effet modérateur sur l'impact de la délocalisation sur les employés transférés (H3).

La recherche consiste en une étude de cas auprès d'une institution financière (entreprise « source ») qui a délocalisé ses activités technologiques à une firme experte en technologies de l'information (entreprise « destination »). Onze entrevues semi-dirigées ont été réalisées avec des acteurs-clés (employés transférés et gestionnaires des deux entreprises).

Les résultats de la recherche indiquent que la délocalisation a de façon générale un impact négatif sur les employés transférés. Par contre, cette affirmation n'est pas généralisable à tous les indicateurs étudiés de la qualité de vie au travail et des conditions de travail. Les résultats mettent en évidence des conséquences négatives en ce qui a trait à la motivation intrinsèque au travail, à l'engagement organisationnel ainsi qu'à la satisfaction en lien avec l'aspect relationnel du travail.

La délocalisation a également entraîné une détérioration des conditions de travail des employés transférés soit au niveau de la sécurité d'emploi, du contenu et de l'évaluation des tâches, de la santé et sécurité au travail et de la durée du travail. Mais, d'après les propos des personnes interviewées, les conséquences les plus importantes sont sans aucun doute au niveau du salaire et des avantages sociaux.

Les conséquences de la délocalisation s'avèrent par contre positives lorsqu'il est question de l'accomplissement professionnel et de la satisfaction de l'aspect technique du travail. Au niveau de la confiance interpersonnelle au travail, l'organisation du travail, la formation professionnelle ainsi que les conditions physiques de l'emploi, les effets ne semblent pas significatifs d'après les propos recueillis lors des entrevues.

Enfin, les résultats mettent en évidence l'effet modérateur significatif des aspects humains sur les conséquences de la délocalisation pour les employés transférés. L'entreprise « source » a tenté d'amoindrir l'impact de la délocalisation, mais ce ne fut pas suffisant. Comme les employés étaient fortement attachés à l'entreprise « source » et qu'ils ne désiraient pas la quitter pour une entreprise avec une culture d'entreprise différente qui leur paraissait peu attrayante, ces dimensions des aspects humains ont en fait contribué à amplifier les impacts négatifs de la délocalisation, particulièrement sur la qualité de vie au travail des employés transférés.

Mots clés : (1) délocalisation, (2) impartition, (3) transfert d'employés, (4) qualité de vie au travail, (5) conditions de travail, (6) technologies de l'information, (7) entreprise, (8) gestion des ressources humaines.

Abstract

Economic transformations aimed at creating a unique international market, technology innovations and the availability of a highly-skilled workforce in low-wage countries urge company managers to reassess their organization and the location of their production capacities. This, in turn, increases flexibility, the only guarantee to ensure the survival of the organization (Atkinson, 1987; Patry, 1994; Purcell et Purcell, 1998; Kennedy, 2002; Kallaberg, Reynolds, Marsden, 2003 and Berger, 2006). One strategy displayed by organizations in order to remain competitive is outsourcing (Kennedy, 2002; Amiti and Wei, 2004; Barthélemy, 2004; Trudeau and Martin, 2006; Olsen, 2006). Technology, globalization and access to a new pool of highly skilled workforce make production fragmentation easier than it had been in past years and each link of the chain production attracts great amounts of attention to an optimum localization option (Hertveldt et al., 2005). In these conditions, all activities requiring no complex physical interaction between colleagues or between an employee and a customer are prone to be transferred to a subcontractor, be it here or abroad (Farrell, 2005).

Most researches about outsourcing essentially concentrate on managerial motives to resort to it (Lauzon-Duguay, 2005) or on organizations' successes or failures when trying to establish a strategy of that nature (Logan, Faught and Ganster, 2004). Nonetheless, potential impacts of outsourcing employees have rarely been considered in previous researches (Benson, 1998; Kessler, Coyle-Shapiro and Purcell, 1999 and Logan et al., 2004). However, human aspects must also be considered seriously because it could be the cause of success or failure of such a process. The human aspects surrounding the outsourcing process seem to play a role in the impact of outsourcing on employees. Thus, according to Kessler et al. (1999), three general factors would influence how employees perceive outsourcing: the way employees feel they were treated by their former employer (context), the degree of attractiveness of their new employment (pull factor) and the reality of employee experiences following the change in employer (landing).

This research aims at understanding the impact of an organization's decision to contract out a number of its activities on the employees who are therefore transferred to the subcontractor. More precisely, we want to understand what consequences the outsourcing of an organization named "Source" (the one who gives the activities and the employees) to an organization named "Destination" (the one who takes over the given activities and the workforce) can be found on the transferred employees when looking at their quality of life at work and at their working conditions. Many questions arise at this level. What is a successful transfer from the employees' point of view? Are quality of life at work and working conditions impacted? To what level do the human aspects have an influence on the impact of the outsourcing of employees? What would be the best possible way to manage that kind of relocation from the employer's point of view?

The analysis model is composed of four variables. The first dependent variable (DV1) of our model relates to the quality of life at work of transferred employees. The second dependent variable (DV2) refers to the working conditions of transferred employees. The third variable, the independent variable (IV) relates back to the outsourcing of activities which contains two dimensions: (1) the decision of outsourcing and (2) the implementation process. The fourth variable, the moderator variable (MV), is the management of the human aspects that are considered on a three-dimensional basis: (1) context, (2) pull factor and (3) landing.

Three research hypotheses result from our analysis model. The first two relate to the fact that outsourcing leads to a deterioration in the quality of life at work (H1) and of the working conditions (H2). The third hypothesis states that the management of the human aspects moderates the impact of employees who are contracted out (H3).

This research consists of a case study conducted on a financial institution (*Source*) which outsourced its technology activities to an expert in IT organization (*Destination*). Eleven open-ended interviews were conducted with the key-players (transferred employees and managers from both organizations).

Results show that outsourcing generally has a negative impact on transferred employees. On the other hand, it is not possible to generalize this assertion on all

indicators. Results highlight the negative consequences found in intrinsic job motivation, organizational commitment as well as job satisfaction linked to its relational aspect.

Outsourcing has also led to deterioration in working conditions of transferred employees when it comes to the level of job security, tasks content and evaluation, health and safety at work as well as the duration of work. But, from the employees point of view, the most significant consequences are related to the salary and the fringe benefits.

The consequences of contracting out are, however, positive when it comes to professional accomplishment and job satisfaction linked to its technical aspect. As for interpersonal trust at work, work coordination, professional training and work location, there seems to have no significant consequences, according to what employees said when interviewed.

Finally, results highlight the significant moderator effect of the human factors on the impact of outsourcing on the transferred employees. The financial institution (*Source*) tried to decrease the impact of outsourcing, but it was not sufficient. Employees were strongly attached to their first employer and did not want to leave it for another organization holding a different company culture that did not appeal to them. That is why the management of the human aspects contributed to amplifying the negative impacts of outsourcing, especially the ones related to the quality of life at work of transferred employees.

Key words: (1) outsourcing, (2) transferred employees, (3) quality of life at work, (4) working conditions, (5) Information technologies (IT), (6) organization, (7) human resources management.

SOMMAIRE	I
ABSTRACT	IV
LISTE DES TABLEAUX	IX
LISTE DES FIGURES	X
REMERCIEMENTS	XI
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1	3
QUESTION DE RECHERCHE, REVUE DE LITTÉRATURE ET PROBLÉMATIQUE	3
1.1 LA QUESTION DE RECHERCHE.....	3
1.2 LA REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	4
1.2.1 Définitions.....	5
1.2.1.1 Sous-traitance.....	5
1.2.1.2 Impartition.....	6
1.2.1.3 Externalisation.....	7
1.2.1.4 Outsourcing.....	8
1.2.1.5 Délocalisation.....	9
1.2.2 Ampleur du phénomène de délocalisation	11
1.2.3 Théories et déterminants du recours à la délocalisation	14
1.2.3.1 Théories du recours à la délocalisation.....	14
1.2.3.2 Déterminants de la délocalisation.....	17
1.2.4 Impact des délocalisations sur les employés.....	19
1.2.5 Principaux constats.....	25
1.3. LA PROBLÉMATIQUE.....	27
CHAPITRE 2	31
MODÈLE D'ANALYSE ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	31
2.1 LE MODÈLE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE.....	31
2.1.1 Variables dépendantes : Qualité de vie au travail (1) et conditions de travail (2) des employés transférés.....	32
2.1.2 Variable indépendante : Délocalisation d'activités.....	33
2.1.3 Variable modératrice : Les aspects humains	33
2.2. LE MODÈLE OPÉRATOIRE.....	34
2.2.1 Variables dépendantes : Qualité de vie au travail et conditions de travail des employés transférés	35
2.2.2 Variable indépendante : Délocalisation d'activités.....	38
2.2.3 Variable modératrice : Les aspects humains	40
2.3 LES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE	41
2.4 LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	44
2.4.1 Les caractéristiques de la recherche	45
2.4.2 Le plan d'observation de la recherche	46
2.4.2.1 Structure de la preuve.....	46
2.4.2.2 Cas étudié et échantillonnage	46
2.4.2.3 Méthode de collecte de données.....	47
2.4.2.4 Instrument d'observation.....	49
2.4.2.5 Validité de la recherche.....	50
CHAPITRE 3	52
RÉSULTATS	52
3.1 LE PORTRAIT DE L'ENTREPRISE « SOURCE »	52
3.2 LE PORTRAIT DE L'ENTREPRISE « DESTINATION ».....	53
3.3 LA DESCRIPTION DE L'EXPÉRIENCE DE DÉLOCALISATION	56
3.3.1 Décision de délocalisation.....	56

3.3.1.1 Rationnel de la décision	56
3.3.1.2 Contenu de l'accord entre les entreprises « source » et « destination »	61
3.3.1.3 Déroulement de l'implantation	72
3.3.1.4 Évaluation de l'accord et du processus	76
3.3.2 <i>Aspects humains de la délocalisation</i>	83
3.3.2.1 Contexte dans l'entreprise « source »	83
3.3.2.2 Attrait du nouvel employeur (pull factor)	86
3.3.2.3 Réalité chez le nouvel employeur (landing)	89
3.3.3 <i>Qualité de vie au travail des employés transférés</i>	91
3.3.3.1 La motivation intrinsèque au travail	91
3.3.3.2 La satisfaction au travail	93
3.3.3.3 La confiance interpersonnelle au travail	95
3.3.3.4 L'engagement organisationnel	96
3.3.3.5 L'accomplissement professionnel	99
3.3.4 <i>Conditions de travail des employés transférés</i>	100
3.3.4.1 La sécurité d'emploi	101
3.3.4.2 Le contenu et l'évaluation des tâches	102
3.3.4.3 L'organisation du travail	103
3.3.4.4 La formation professionnelle et la santé et sécurité au travail	104
3.3.4.5 La durée du travail	107
3.3.4.6 Le salaire et les avantages sociaux	108
3.3.4.7 Les conditions physiques de l'emploi	110
3.3.5 <i>Évaluation</i>	111
3.4 LE SOMMAIRE DES RÉSULTATS	113
CHAPITRE 4	115
ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS	115
4.1 L'ANALYSE ET LA SYNTHÈSE DES RÉSULTATS	115
4.1.1 <i>Les caractéristiques du cas étudié</i>	115
4.1.2 <i>Analyse de l'expérience de délocalisation</i>	118
4.1.3 <i>Synthèse des conséquences de la délocalisation pour les employés transférés</i>	123
4.1.4 <i>La vérification des hypothèses de recherche</i>	129
4.2 LA DISCUSSION DES RÉSULTATS	135
CONCLUSION	140
1. LE RÉSUMÉ DES PRINCIPALES ÉTAPES DE RECHERCHE	140
2. LES IMPLICATIONS DE LA RECHERCHE	142
3. LES LIMITES DE LA RECHERCHE	144
4. LES PISTES DE RECHERCHE FUTURES	145
BIBLIOGRAPHIE	147
ANNEXES	I
ANNEXE 1: GRILLE D'ENTREVUE 1 – EMPLOYÉS TRANSFÉRÉS	I
ANNEXE 2: GRILLE D'ENTREVUE 2 – ENTREPRISE « SOURCE »	VII
ANNEXE 3: GRILLE D'ENTREVUE 3 – ENTREPRISE « DESTINATION »	XII

Liste des tableaux

TABLEAU 1 : Opérationnalisation des variables dépendantes : qualité de vie au travail et conditions de travail des employés transférés.....	35
TABLEAU 2 : Opérationnalisation de la variable indépendante : délocalisation d'activités.....	38
TABLEAU 3 : Opérationnalisation de la variable modératrice : les aspects humains.....	40
TABLEAU 4 : Principaux éléments de la requête concernant les employés.....	66
TABLEAU 5 : Principaux éléments sondés.....	111
TABLEAU 6 : Évaluation des conséquences de la délocalisation pour les employés transférés.....	124

Liste des figures

FIGURE 1 : Matrice des types de délocalisation.....	10
FIGURE 2 : Modèle conceptuel des effets d'une délocalisation d'activités pour les employés transférés.....	32

Remerciements

Les remerciements, je les attendais avec impatience pour enfin gratifier tous ceux qui m'ont aidée à réaliser cette étape de ma vie étudiante.

Premièrement, je tiens à remercier du fond de mon cœur mes parents pour leur compréhension, leur support moral et leur support financier. Vous avez toujours été fiers de ce que j'accomplissais et n'avez jamais douté de mes capacités. Je vous en suis très reconnaissante.

Je tiens à remercier tendrement mon amoureux pour ses encouragements, son amour et surtout sa patience. Merci de m'avoir aidé à trouver le dernier souffle qui me manquait pour arriver, fière, à la fin de ce parcours.

Je remercie aussi mon frère, ma sœur et mes amis pour votre support et votre compréhension. Merci de vous être intéressés à ce chapitre de mes études, et d'avoir été là quand j'en avais le plus grand besoin.

Je remercie infiniment les participants rencontrés dans les deux entreprises ayant collaborées à l'étude. Merci pour le temps que vous m'avez accordé et toutes les précieuses informations que vous m'avez confiées. Sans vous, ce mémoire n'existerait pas.

Je tiens également à remercier le Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT) de même que la Fédération des caisses du Québec du Mouvement Desjardins pour l'aide financière qu'ils m'ont accordée.

En terminant, je remercie mon directeur de recherche, Patrice Jalette ainsi que M. Brahim Boudarbat et M. Vincent Rousseau, membres du jury, pour leurs commentaires constructifs.

Parents, famille, amis, merci à tous d'avoir cru en moi du début, et surtout jusqu'à la fin.

Introduction

Les impératifs d'une concurrence grandissante, rendue possible entre autres par la déréglementation et l'ouverture des marchés, ainsi que la turbulence de l'environnement, comme le montre bien par exemple le caractère discontinu et imprévisible du progrès technologique, forcent les dirigeants des entreprises à réexaminer les méthodes de production des biens et des services de façon à accroître leur flexibilité pour ainsi s'adapter rapidement et augmenter leurs bénéfices (Atkinson, 1987; Patry, 1994; Purcell et Purcell, 1998; Kennedy, Holt, Ward et Rehg, 2002; Kallaberg, Reynolds et Marsden, 2003).

Une stratégie des entreprises pour parvenir à cette flexibilité est la délocalisation de certaines de leurs activités périphériques. La délocalisation a tranquillement fait sa place comme stratégie de gestion de la production pour se répandre de plus en plus au sein des entreprises, et où maintenant presque toutes les fonctions des entreprises peuvent être délocalisées, même celles reliées au secteur des services (Kennedy, 2002; Amiti et Wei, 2004; Barthélemy, 2004; Trudeau et Martin, 2006; Olsen, 2006). L'essor des délocalisations est généralement attribué aux avancées technologiques, aux pressions concurrentielles ainsi qu'aux développements institutionnels favorisant le libre-échange (Olsen, 2006).

Au cours des dernières années, le phénomène de délocalisation a pris de l'ampleur et a attiré l'attention des médias. Par exemple, le *Financial Times* soutient que : «*subcontracting as many non-core activities as possible is a central element of the new economy*» (31 juillet 2001, cité dans Girma et Görg, 2004).

Malgré son caractère stratégique de plus en plus reconnu, la délocalisation suscite encore des controverses quant à ses avantages (p.ex. bénéfices, rapidité de production), à ses inconvénients (p.ex. perte d'emplois, perte de contrôle, perte d'expertise) et surtout à ses effets (Barthélemy, 2004). La littérature de management traitant de l'opportunité de recourir à la stratégie de délocalisation est vaste et a été amplement étudiée. Toutefois, les impacts de telles pratiques sur les employés ont rarement été considérés par la recherche et n'ont pas souvent fait

l'objet d'études détaillées (Benson, 1998; Kessler, Coyle-Shapiro et Purcell, 1999; Logan, Faught et Ganster, 2004). L'aspect humain de ce phénomène semble pourtant important à étudier et à considérer sérieusement étant donné la croissance des cas de délocalisation. Notre recherche s'intéresse à cet aspect particulier des délocalisations. Plus spécifiquement, nous étudions les effets sur la qualité de vie au travail et les conditions de travail des employés transférés lors d'une délocalisation d'activités.

La fragmentation des entreprises entraînée par la délocalisation des activités périphériques et des travailleurs suscite des débats quant à ses effets sur les travailleurs (Kessler et al., 1999). Pour certains, ces effets ne peuvent qu'être négatifs (p.ex. une baisse du moral, une baisse de la performance, etc.) (Marinaccio, 1994). Tandis que pour d'autres, des effets positifs peuvent être constatés (p.ex. emploi plus valorisant). Notre recherche contribuera donc à ce champ d'étude consacré aux effets des délocalisations. Pour ce faire, nous étudions un cas de délocalisation d'employés d'une entreprise « source » à une entreprise « destination » (fournisseur externe) dans le secteur financier. Onze entrevues ont été réalisées avec des acteurs clés afin de cerner les impacts concrets de ce transfert sur les employés touchés.

Le présent mémoire se divise en quatre chapitres. Le premier est dédié à la présentation de notre question de recherche, à la revue de la littérature traitant des délocalisations et de leurs effets sur les employés, ainsi qu'à la problématique soulevée. Au deuxième chapitre, nous élaborons notre modèle d'analyse de recherche et présentons la méthodologie utilisée lors de l'étude de cas. Le troisième chapitre se consacre à la présentation des résultats. L'analyse et la discussion des résultats sont présentées au quatrième et dernier chapitre. Finalement, une conclusion générale termine ce mémoire.

CHAPITRE 1

QUESTION DE RECHERCHE, REVUE DE LITTÉRATURE ET PROBLÉMATIQUE

La question de recherche permet de bien cibler la réflexion animant ce mémoire. Il importe donc de la présenter avant de continuer avec la revue de littérature, celle-ci dressant les assises scientifiques de cette recherche. C'est sur la base des constats faits à partir de la littérature qu'est construite la problématique de recherche qui clôt ce chapitre.

1.1 LA QUESTION DE RECHERCHE

La présente section expose tout d'abord notre question de recherche qui est formulée ainsi :

Quels sont les impacts de la délocalisation d'activités d'une entreprise sur les employés transférés?

Nous cherchons à comprendre quels sont les différents impacts possibles d'une délocalisation d'activités d'une entreprise sur les employés transférés dans une autre entreprise. De façon plus précise, nous souhaitons comprendre les effets que peut entraîner la délocalisation d'activités d'une entreprise « source » (celle qui cède les activités et les employés) à une entreprise « destination » (celle qui reprend les activités cédées et les employés transférés dont elle est le nouvel employeur) sur les employés affectés lors de ce processus.

Il appert primordial de brièvement définir les termes s'intégrant au cœur de notre recherche. Le terme délocalisation suppose une «*démarche par laquelle une entreprise change l'implantation géographique de tout ou partie de ses activités pour des raisons économiques, sociales ou politique.*» (Peretti, 2003 :86). Selon cette définition, il est possible de dire que le déplacement géographique d'activités ou d'emplois peut s'exécuter à différentes échelles : régionale, nationale ou internationale. D'autre part, lorsqu'il est question d'impacts, nous faisons référence

à « *l'effet d'une action* » (Robert, 1993 : 1131), en l'occurrence ici, à l'impact d'une délocalisation.

La question de recherche proposée est pertinente au domaine des relations industrielles. Tout d'abord, le phénomène de délocalisation est une réalité de plus en plus présente au sein des entreprises canadiennes. Dans le secteur manufacturier, la délocalisation a fait son apparition il y a déjà quelques années, mais ce phénomène prend également de plus en plus d'importance dans le secteur des services (Kennedy, 2002; Amiti et Wei, 2004; Barthélemy, 2004; Trudeau et Martin, 2006; Olsen, 2006). Selon une étude de Van Welsum et Vickery (2005) réalisée pour le compte de l'OCDE, (Organisation de coopération et de développement économiques) le taux d'emplois susceptible d'être affecté par la délocalisation dans le secteur des services est estimé à 23,0% au Canada et à 23,6% au Québec (Trudeau et Martin, 2006). Les entreprises font donc face à un nouveau choix stratégique pour demeurer compétitives dans un contexte de mondialisation. En plus de l'employeur, notre étude s'intéresse à un autre des acteurs principaux des relations industrielles, soit l'employé (Dunlop, 1958). Notre intérêt porte effectivement sur les employés et l'impact sur ces derniers de la décision de l'employeur de délocaliser des activités de son entreprise. Le phénomène des délocalisations est sans contredit un sujet d'intérêt tant pour les chercheurs que pour les professionnels, car ses effets ont des répercussions sérieuses sur des aspects importants des ressources humaines et des relations de travail.

1.2 LA REVUE DE LA LITTÉRATURE

La revue de la littérature réalisée recense les écrits entourant le phénomène de la délocalisation. La revue de la littérature se divise en quatre parties. La section 1.2.1 présente les définitions de base. L'ampleur du phénomène de la délocalisation est abordée à la section 1.2.2. La section 1.2.3 passe en revue les théories et les déterminants du recours à la délocalisation. La littérature traitant spécifiquement de l'impact des délocalisations sur les employés est revue à la section 1.2.4. Finalement, nous tirons de grands constats de cette littérature avant de conclure le chapitre avec la problématique de la recherche.

1.2.1 Définitions

Les auteurs utilisent et définissent le concept « délocalisation » de manière différente les uns des autres (Deavers, 1997). Les formes de délocalisation sont effectivement variées, c'est pourquoi il importe de bien en circonscrire le sens. Mais avant d'en venir à notre concept principal, il semble pertinent de définir plusieurs autres termes s'y rattachant de près ou de loin. Les termes sous-traitance, impartition, externalisation et le terme anglais « *outsourcing* » semblent, à première vue, décrire la même réalité, mais certaines distinctions doivent être faites. Ces notions seront donc mises en relation pour ensuite aborder de façon éclairée notre concept principal, la délocalisation.

1.2.1.1 Sous-traitance

La sous-traitance est probablement le terme le plus communément utilisé au sein des relations industrielles pour traiter de la question de l'externalisation. Selon Dion (1986 : 413), la sous-traitance se définit comme :

« une pratique par laquelle une organisation confie l'exécution de certains travaux à un entrepreneur spécialisé autonome. Cet entrepreneur assume l'entière responsabilité de ces travaux qu'il exécute lui-même ou par l'entremise de son propre personnel, soit dans les locaux de celui qui a accordé le contrat, soit à l'extérieur, dans son propre établissement. »

La sous-traitance implique donc généralement un donneur d'ordres confiant au sous-traitant une tâche complexe ou l'exécution d'une activité n'étant pas complètement standardisée (Patry, 1994). C'est dire que l'organisation préfère faire faire, plutôt que faire elle-même, le sous-traitant jouissant ainsi d'une certaine autonomie dans l'accomplissement de ces activités (Patry, 1994). Le sous-traitant s'engage à effectuer le travail à ses propres risques et avec ses propres ressources financières, matérielles et humaines (BIT, 1997). L'entreprise utilisatrice s'intéresse uniquement au produit fini fourni par le sous-traitant, sans trop se préoccuper de savoir comment le travail a été effectué, ni par qui (BIT, 1997).

Selon Fimbel (2004), une opération de sous-traitance peut n'être qu'un simple appel à des ressources externes, complémentaires aux ressources internes. Pour lui, les activités sous-traitées n'ont généralement pas été exécutées auparavant par l'entreprise et ni l'équipement du donneur d'ouvrage, ni ses employés ne sont transférés au fournisseur (Fimbel, 2004). Young (1964 : 2), pour sa part, nuance cette affirmation précédente en définissant la sous-traitance :

« as an arrangement entered into by an employer with an outside firm, whereby production or service work which was or could have been done by his own employees and equipment is to be performed by the outside firm. »

Pour Young, il n'y a pas de différence entre une activité ayant déjà été réalisée à l'interne ou non, par les employés et l'équipement du donneur d'ouvrage.

1.2.1.2 Impartition

L'impartition, même si elle est souvent assimilée à de la sous-traitance, semble rejoindre une réalité différente (Saba et Ménard, 2000). Selon Poitevin (1999 : 1) :

« l'impartition désigne une stratégie d'entreprise et se distingue donc de la sous-traitance en ce qu'elle comporte une dimension managériale essentielle : elle touche non seulement à la cession d'une activité de production comme telle, mais aussi à tout ce qui motive la décision de céder à un fournisseur externe la responsabilité de produire un bien ou de fournir un service. »

L'impartition a une connotation davantage stratégique que la sous-traitance (Poitevin, 1999; Nollet et Ponce, 2004). Elle intègre une réflexion sur l'opportunité de se départir d'activités qui étaient antérieurement réalisées à l'interne (Poitevin, 1999; Nollet et Ponce, 2004) en examinant les facteurs tels que le choix des partenaires, les risques, le type de contrat à signer et le volume d'activités à céder (Poitevin, 1999). De plus, l'impartition implique un rapport plus étroit entre l'entreprise donneur d'ordres et l'impartiteur que dans une relation de sous-traitance où le fournisseur est plus autonome. D'après Patry (1994), l'entente d'impartition transforme souvent les parties impliquées en alliés stratégiques. Un exemple de ce type d'alliance découlant de l'impartition est l'entreprise NIKE qui n'a conservé sous

son autorité que les activités de gestion stratégique, de design et de commercialisation. Les autres activités comme la fabrication et la distribution des produits ont été confiées à un réseau de partenaires (Patry, 1994)

1.2.1.3 Externalisation

Le terme externalisation recouvre la même réalité que celle décrite par le terme impartition. Tout d'abord, pour parler d'externalisation, tout comme d'impartition, l'entreprise doit se défaire d'une activité interne. Selon Barthélemy (2004 : p.1738),

« l'externalisation se définit comme le recours à un prestataire extérieur pour réaliser une activité qui était jusqu'alors réalisée au sein de l'entreprise. L'externalisation s'accompagne alors fréquemment d'un transfert de ressources matérielles et/ou humaines vers un prestataire qui se substitue aux services internes »

Pour sa part, la sous-traitance n'exige pas nécessairement que l'activité sous-traitée ait été auparavant réalisée à l'interne.

De plus, à l'instar de l'impartition, l'externalisation implique une décision stratégique qui concerne des fonctions ou des activités qui continuent à contribuer à la création d'une valeur ajoutée finale bien qu'elles soient réalisées à l'externe (Quélin, 2005).

Finalement, Hamdouch (1996) affirme que l'externalisation est nettement distincte de la sous-traitance, car *« elle modifie dynamiquement et durablement les frontières de la firme ainsi que la configuration structurelle de ses ressources »* (Hamdouch, 1996 cité dans Fimbel, 2004 : 1784). L'externalisation implique effectivement souvent un processus complexe de reconfiguration, c'est-à-dire le transfert d'équipements et d'employés (Fimbel, 2004), tandis que la sous-traitance n'implique pas nécessairement un tel processus puisqu'il n'y a pas toujours eu de gérance internalisée antérieurement. L'externalisation et l'impartition impliquent donc souvent le transfert d'employés et d'équipements en plus de comporter un aspect plus stratégique que la sous-traitance.

1.2.1.4 Outsourcing

Le terme anglais «*outsourcing*» semble recouvrir les trois termes précédemment précisés. Tout d'abord, la caractéristique fondamentale de l'*outsourcing* est la cession d'une activité à un fournisseur externe à l'instar de l'impartition et de l'externalisation. Johnson (1997) le définit ainsi: «*Essentially, outsourcing is the transfer of services or functions previously performed within the organization to a provider outside the organization*» (Johnson, 1997 cité dans Kennedy et al., 2002: 24). Plusieurs autres auteurs vont dans le même sens de cette définition en définissant le terme *outsourcing* comme une activité qui était auparavant formellement réalisée par l'entreprise et qui est maintenant cédée à une entreprise externe (Elmutti et Kathawala, 2000; Beaumont et Sohal, 2004; Girma et Görg, 2004). De plus, Marinaccio (1994) dit également que ce processus implique souvent le transfert d'employés au fournisseur externe, tout comme l'externalisation. Par contre, Amiti et Wei (2004) ne mettent pas l'accent sur le caractère interne de l'activité cédée proposant ainsi une définition plus large susceptible de comprendre également la sous-traitance. «*Outsourcing is the procuring of services or products from an outside supplier or manufacturer in order to cut costs*» (Amity et Wei, 2004: 4).

On constate que les termes sous-traitance, impartition, externalisation et *outsourcing* possèdent des définitions très similaires. En effet, ces quatre termes ont tous une caractéristique commune qui est de transiger avec une firme externe afin de réaliser certaines activités. Par contre, la sous-traitance se distingue généralement des trois autres termes par l'autonomie conférée au fournisseur, la réalisation de nouvelles ou d'anciennes activités et par l'absence d'un transfert d'employés ou d'équipements. Pour leur part, l'impartition, l'externalisation et l'*outsourcing* impliquent généralement la cession d'activités antérieurement réalisées à l'interne, une alliance stratégique entre le donneur d'ordres et le fournisseur et souvent un transfert d'équipements et d'employés. Ces divers termes bien définis, il importe de circonscrire notre concept principal, la délocalisation qui est particulièrement lié à celui d'*outsourcing*.

1.2.1.5 Délocalisation

Le terme délocalisation est souvent utilisé au sens du terme anglais *outsourcing*. Par exemple, Olsen (2006 : 6) propose une définition d'*outsourcing* référant explicitement au processus de délocalisation: «*outsourcing refers to the relocation of jobs and processes to external providers regardless of the provider's location. (...) include job relocations both within and between countries*». Dans les écrits français, la notion de délocalisation est souvent employée lorsqu'il s'agit essentiellement de transferts d'activités à l'étranger. «*Littéralement, délocaliser signifie transférer la production du pays d'origine vers un autre pays d'accueil*» (Hertveldt et al., 2005: 14). Pour ces auteurs, un déplacement international de la production est une composante obligée des délocalisations.

Pour les fins de notre recherche, nous retenons comme définition de la délocalisation celle de Peretti (2003 :86) : «*démarche par laquelle une entreprise change l'implantation géographique de tout ou partie de ses activités pour des raisons économiques, sociales ou politique*.» Cette définition apparaît plus large recouvrant ainsi autant les déplacements d'activités entre les pays qu'en leur sein même.

Selon la typologie de «Global Sourcing» de Gurstein (2005), développée pour des études de cas examinant l'influence des différents types d'accord de délocalisation sur le développement régional, il est possible de distinguer quatre types de délocalisation soit le «*Off-Sourcing*», le «*Near-Shoring*», le «*Off-Shoring*» et le «*In-Sourcing*». Le «*Off-Sourcing*» prend deux formes. Tout d'abord, il peut s'agir d'une entreprise qui transfère certaines de ses activités dans un autre site de sa propre compagnie. Il peut également s'agir d'une entreprise qui délocalise certaines activités à une autre entreprise dans la même région géographique. Le «*Near-Shoring*» décrit la situation où une entreprise délocalise certaines de ses fonctions à une autre entreprise dans un autre pays géographiquement près. Par exemple, une entreprise «source» des États-Unis qui délocalise des activités à une entreprise «destination» du Canada. Dans le cas du «*Off-Shoring*», une entreprise délocalise certaines de ses activités à une autre entreprise dans un autre pays éloigné

géographiquement. Finalement, le «*In-Sourcing*»¹ décrit la situation où un fournisseur effectue le travail du donneur d'ordre à l'interne, c'est-à-dire, à l'intérieur de l'entreprise du donneur d'ordres.

D'autres auteurs ont encore plus systématisé les types de délocalisation en élaborant une matrice sur la base de deux dimensions structurantes soit : (1) l'interne versus l'externe et (2) la localisation géographique (Quélin, 2005). D'après cet auteur, deux ensembles de décisions s'imposent. L'entreprise désirant délocaliser doit d'abord se demander si elle désire que les activités délocalisées soient réalisées dans un autre pays ou si elle désire que les activités délocalisées soient réalisées à l'intérieur du pays. Ensuite, elle doit se demander si elle désire que ces activités soient réalisées à l'intérieur de l'organisation ou achetées à un fournisseur externe (Farrell et al., 2005). La figure 1 permet d'illustrer les deux ensembles de décisions et les différents types de délocalisation qui en découlent.

FIGURE 1

Matrice des types de délocalisation

Source : Quélin (2005), Farrell (2005) et Olsen (2006)

	Niveau national	Niveau international
Externalisation	<p style="text-align: center;">(II) Externalisation classique ou <i>Onshore outsourcing</i> ou <i>Domestic outsourcing</i></p>	<p style="text-align: center;">(IV) Externalisation délocalisée ou <i>Offshore outsourcing</i> ou <i>International outsourcing</i></p>
Choix interne	<p style="text-align: center;">(I) Choix interne de proximité ou <i>Shared services</i> ou <i>Domestic supply</i></p>	<p style="text-align: center;">(III) Délocalisation interne ou <i>Captive offshoring</i> ou <i>International insourcing</i></p>

¹ Le terme «*In-Sourcing*» peut également signifier rapatrier à l'interne des activités externalisées

Le choix interne de proximité (quadrant I) se traduit par le choix d'un fournisseur interne, une contractualisation interne ou encore un centre de ressources partagées. L'externalisation classique (quadrant II) implique souvent qu'il y a un transfert d'activités, des salariés et des contrats de travail vers un fournisseur externe à proximité (Quélin, 2005). La délocalisation interne (quadrant III) illustre l'internationalisation des entreprises. Elle prend souvent la forme d'investissements directs à l'étranger, de coopérations inter-entreprises avec un partenaire local ou de prises de participation et de rachats d'actifs. Finalement, l'externalisation délocalisée (quadrant IV) se réalise sans transferts d'actifs, ni de contrats de travail. L'entreprise recourt à un sous-traitant géographiquement éloigné (Quélin, 2005).

La délocalisation semble être une réalité plus complexe et surtout plus subtile que la sous-traitance ou l'impartition. La délocalisation se définit selon plusieurs caractéristiques. Tout d'abord, elle se structure selon le déplacement géographique, c'est-à-dire que la délocalisation peut avoir lieu à un niveau national ou international. Elle peut aussi se situer à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation. De plus, ce déplacement géographique implique une ou des activités d'une entreprise qui étaient souvent auparavant réalisées dans un endroit particulier. Finalement, la délocalisation peut entraîner ou non le transfert d'équipements et d'employés.

Dans le cadre de notre recherche, nous nous intéressons à une délocalisation externe, à un niveau national impliquant le transfert d'employés. En se référant à la matrice, nous nous situons dans le quadrant II, soit «l'externalisation classique». Nous pouvons rattacher l'externalisation classique à l'impartition où les activités imparties doivent auparavant avoir été réalisées à l'interne et où le transfert d'employés est habituellement pratiqué.

1.2.2 Ampleur du phénomène de délocalisation

L'intérêt renouvelé pour les délocalisations porte de plus en plus sur le déplacement géographique à l'international, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation (quadrants III et IV de la section 1.2.1.5). En effet, ces types de délocalisation semblent inquiéter les économistes et autres chercheurs de leurs impacts sur

l'emploi dans le pas d'origine (Milberg, 2004). Toutefois, les études sur l'externalisation délocalisée n'offrent que des estimations.

«Il n'existe aucune mesure explicite de la fragmentation internationale de la production ressortant des données sur les échanges. Les économistes ont donc eu recours à diverses techniques pour en évaluer l'ampleur. Toutes en viennent à la même conclusion générale : le phénomène s'est affirmé au cours de la dernière décennie pour prendre des proportions significatives dans la production industrielle» (Milberg, 2004 : 53).

Malgré le peu d'évaluations précises, il est évident que la fragmentation mondiale de la production est à l'œuvre dans plusieurs secteurs : textile, habillement, électronique, matériel de transports, machines, biens de consommation, services commerciaux ou financiers, etc. (Milberg, 2004).

Une étude menée par le Conference Board of Canada (2005) s'est penchée sur les délocalisations au sein des entreprises canadiennes. Les entreprises ont été sélectionnées parmi les 500 entreprises identifiées par *The Financial Post's Top 500 businesses*, parmi les 1000 entreprises du *Report on Business's Top 1000 Businesses* et parmi les membres du Conference Board. Cette étude montre que 42% des entreprises canadiennes intègrent le recours à la délocalisation de leur production dans leurs stratégies d'affaires et de développement. Les activités les plus délocalisées selon cette étude sont les activités manufacturières (26%), les secteurs de la haute technologie (16%), la maintenance des systèmes informatiques (15%) et le soutien aux usagers (13%).

Plusieurs auteurs mettent en évidence d'autres activités maintenant susceptibles d'être délocalisées : la gestion des ressources humaines, le service à la clientèle, les services de la finance, les ventes et le marketing, etc. (Elmuti, Kathawala et Monippallil, 1998; Kakabadse et Kakabadse, 2005).

Un rapport de *Forrester Research* estimait, en novembre 2002, que 3,3 millions d'emplois aux États-Unis dans le secteur des services seraient délocalisés vers des pays à faibles salaires d'ici 2015. Au Canada, Trudeau et Martin (2006 : 11) mettent toutefois les données en perspective.

«Les pertes d'emploi avérées par le fait des délocalisations demeurent assez peu nombreuses et même si une proportion beaucoup plus grande des emplois menacés étaient effectivement délocalisés, les pertes resteraient modestes en comparaison avec la mobilité naturelle de l'emploi».

Au Canada, l'externalisation classique (quadrant II de la matrice) semble être plus répandue que l'externalisation délocalisée (quadrant IV de la matrice). Une étude menée par *EMERGENCE* Canada en 2005² a révélé que près du trois quart (72%) des entreprises ayant délocalisé leur production l'ont fait à l'intérieur du Canada. La majorité des entreprises a également affirmé préférer le Canada et les régions à proximité, comme les États-Unis, pour une délocalisation (Gurstein, 2005). Au Québec, l'externalisation classique (quadrant II de la matrice) semble également plus répandue, la langue étant un des facteurs susceptible d'expliquer cette situation (Trudeau et Martin, 2006). Dans les pays à faibles salaires, le bassin d'employés parlant français est réduit ralentissant ainsi le mouvement d'emplois vers l'international (Trudeau et Martin, 2006).

La délocalisation est devenue un phénomène important, peu importe qu'elle soit nationale ou internationale (Kakabadse et Kakabadse, 2005). Sharpe (1997) affirme que peu importe la fonction ou le nombre d'activités qu'une entreprise décide de délocaliser, il n'y a aucun doute que le phénomène de délocalisation est ici pour rester et destiné à croître.

Deux études portant spécifiquement sur la sous-traitance montrent bien l'ampleur du phénomène. Tout d'abord, Halley (2000) a réalisé une enquête sur la sous-traitance auprès de 1952 entreprises à travers le Canada. Ces entreprises sont présentes dans les secteurs manufacturiers, du transport et de certains sous-secteurs des services. Selon les résultats obtenus, 64,2% des entreprises ont affirmé avoir effectués des contrats en sous-traitance pour d'autres entreprises et 66,9% des répondants ont indiqué avoir octroyé des contrats en sous-traitance. Le pourcentage des entreprises ayant répondu n'avoir jamais eu recours à la sous-traitance, ni agi à titre de donneur d'ouvrage ne s'élève qu'à 19,6%. Selon les résultats de cette même enquête, les activités les plus couramment confiées en sous-traitance au Québec

² Il est à noter que cette étude porte sur un échantillon restreint de 69 questionnaires complétés.

seraient le transport (61,3%), l'entretien ménager (70,2%) et l'administration de la paie (80,2%).

Une autre enquête, celle de Jalette (2004), a été menée auprès des établissements du secteur manufacturier au Québec et en Ontario. Les échantillons sont respectivement de 440 et de 405 établissements. Les résultats montrent que 95,2% des établissements manufacturiers au Québec et que 87,9% des établissements manufacturiers ontariens ont recours à la sous-traitance ou agissent à titre de sous-traitant pour des donneurs d'ouvrage. De plus, les résultats montrent qu'une importante proportion des établissements québécois sous-traite, en tout ou en partie, les activités des services alimentaires (84,1%), du transport (81,0%), le gardiennage (52,0%) et l'entretien ménager (49,4%).

À la lumière des résultats de ces deux enquêtes (Halley, 2000; Jalette, 2004), la sous-traitance au Québec, comme ailleurs au Canada apparaît comme une pratique de plus en plus établie et courante au sein des entreprises et surtout très présente dans notre économie.

1.2.3 Théories et déterminants du recours à la délocalisation

Cette section traite tout d'abord des principales théories susceptibles d'expliquer le choix stratégique des entreprises de recourir à la délocalisation. Les principaux déterminants des entreprises du recours à la délocalisation sont ensuite présentés.

1.2.3.1 Théories du recours à la délocalisation

Les théories suivantes sont utiles dans la compréhension approfondie du recours aux délocalisations. Tout d'abord, nous présentons la théorie de l'internalisation/externalisation et des coûts de transaction pour ensuite présenter la théorie de la focalisation sur les activités critiques de l'entreprise.

A) Internalisation / externalisation et les coûts de transaction

La théorie de Coase (1937) est à la base de toute théorie économique moderne des organisations. Selon Coase, les entreprises sont confrontées à deux choix : faire ou faire faire (*make or buy*). L'internalisation (*make*) réfère au choix de l'entreprise de conserver en son sein les opérations alors qu'à l'inverse, l'externalisation (*buy*) correspond au choix de l'entreprise de confier certaines de ses activités à une autre organisation.

Pour Coase (1937), l'utilisation des mécanismes du marché suscite des coûts qui peuvent être évités en internalisant des activités externes à l'entreprise (hiérarchie). De plus, Coase (1937) affirme que les organisations concluent généralement des accords flexibles afin de maximiser leur efficacité et de réduire les coûts. La théorie des coûts de transaction indique que les employeurs choisiront les mécanismes du marché (des accords flexibles) au lieu de celui de la hiérarchie (des accords standards conclus à l'interne) tout dépendant de leur efficacité relative et de leurs coûts, lesquels peuvent varier selon les autres caractéristiques de la transaction (Kallaberg et al., 2003).

En effet, les décisions stratégiques reposent sur une évaluation économique des coûts. Si les coûts de la réalisation d'une activité de production à l'externe (mécanisme du marché), incluant les coûts de transaction, sont inférieurs à ceux impliquant la réalisation de la même activité à l'interne (coûts de main-d'œuvre ou de production), il sera préférable pour l'entreprise d'externaliser cette activité (Sclar, 2000).

L'internalisation (mécanisme de la hiérarchie) est utilisée pour contrôler et stabiliser la main-d'œuvre en créant une loyauté et un attachement de la part des employés en les formant aux termes spécifiques de l'entreprise et en leur offrant un emploi permanent. Ces employés permanents peuvent se voir promis des avancements futurs au sein du marché interne de l'entreprise (Kallaberg et al., 2003).

En contraste, l'externalisation est conçue afin d'augmenter la flexibilité organisationnelle plutôt que la stabilité. Elle permet une plus grande flexibilité en

déplaçant à l'extérieur de l'organisation (ou en externalisant) la gestion de plusieurs aspects de la relation d'emploi (Atkinson, 1987; Kallaberg et al., 2003).

Bref, Coase (1937) met en évidence de bien considérer les coûts de transaction sur le marché reliés à l'externalisation, coûts qui n'existent pas quand l'entreprise réalise l'activité à l'interne.

B) Focalisation sur les activités critiques de l'entreprise

Quinn et Hilmer (1994) présentent deux stratégies complémentaires qui permettent aux entreprises d'utiliser leurs compétences et leurs ressources à bon escient. La première stratégie est de concentrer les ressources de l'entreprise dans ses compétences centrales (*core competencies*). Ces compétences doivent être celles qui créent une valeur unique à l'entreprise, soit un avantage compétitif. La deuxième, complémentaire à la précédente, consiste à externaliser d'autres activités pour lesquelles l'entreprise n'a ni un besoin stratégique critique, ni des capacités spéciales.

Les bénéfices de combiner les deux stratégies sont significatifs selon Quinn et Hilmer (1994). Tout d'abord, les entreprises maximisent ainsi les retours sur les compétences en concentrant leurs énergies et leurs investissements sur ce qu'elles font de mieux. De plus, les entreprises peuvent utiliser les investissements, les innovations et les capacités professionnelles spécialisés du fournisseur externe, sans quoi il leur serait peut-être impossible de les créer eux-mêmes à l'interne à cause des coûts pouvant être excessifs. Finalement, dans un contexte de changements rapides au niveau du marché et des technologies, cette combinaison de stratégies diminue les risques, réduit les cycles, baisse les investissements et crée une meilleure réponse aux besoins des clients (Quinn et Hilmer, 1994).

En résumé, cette *théorie «directs organizations to focus their resources on their core competencies, those skills and products that produce a competitive advantage for the organization»* (Khosrowpour et al., 1996 cité dans Logan et al., 2004 :149). C'est donc dire qu'une entreprise peut développer un avantage compétitif durable en

créant de la valeur unique à son entreprise, cette valeur ajoutée étant difficile à imiter par les concurrents.

1.2.3.2 Déterminants de la délocalisation

La littérature sur les déterminants des délocalisations se subdivise en deux. Tout d'abord, il y a la littérature qui traite des délocalisations internationales. Dans ce courant, on met en évidence les facteurs liés à la stratégie interne de l'entreprise désireuse de délocaliser ainsi que les facteurs liés au pays hôte. Le second courant traite des déterminants des délocalisations nationales soit le choix interne de proximité (quadrant I de la matrice de la figure 1) ou l'externalisation classique (quadrant II).

L'étude effectuée par le Conference Board of Canada (2005) indique clairement les raisons qui poussent les entreprises à délocaliser certaines de leurs activités au niveau international : la réduction des coûts (26%), l'amélioration du service (12%), l'atteinte d'un niveau d'excellence de classe mondiale (12%), l'augmentation de la compétitivité (10%) et la maximisation des ressources disponibles (8%). Le niveau des salaires dans le pays d'origine est aussi positivement relié à la délocalisation à l'international (Olsen, 2006). Ces études montrent que la volonté de réduire les coûts est très importante dans la décision de l'entreprise de délocaliser des activités à l'international. Les entreprises font toutefois face à certaines barrières internes lorsqu'elles veulent délocaliser à l'international d'après le Conference Board of Canada : la résistance organisationnelle (46%), la justification des coûts/des bénéfices (38%), le manque de contrôle (37%) et le manque d'expérience en matière de délocalisation (33%). Elles font également face à des barrières externes telles que le manque de prestataires de service appropriés (30%), le niveau d'implication de la communauté (26%), les implications politiques (21%), les restrictions découlant des syndicats (18%) et le manque de soutien gouvernemental (17%)

La façon dont les entreprises décident où localiser leur production et leurs services est souvent un grand sujet d'intérêt, mais la recherche d'un pays d'accueil à bas salaires n'est pas toujours le seul déterminant significatif pour la décision de localisation.

Selon Bognanno, Keane et Yang (2005), il existe trois déterminants principaux pris en compte par les dirigeants des entreprises lors de la décision de localisation de la production, c'est-à-dire le choix du pays. Premièrement, les entreprises préfèrent localiser la production dans les pays avec un environnement des relations industrielles où il y a une structure de négociation décentralisée et où il n'y a pas de restrictions en termes de licenciement. Deuxièmement, les entreprises désirent localiser leur production vers un pays où il existe un marché existant ou potentiel pour les biens qu'elle produit. Troisièmement, les entreprises préfèrent localiser dans les pays à faibles salaires.

Le phénomène de délocalisation s'effectue également à un niveau national, soit le choix interne de proximité du quadrant I de la matrice (figure 1) et l'externalisation classique du quadrant II de la matrice. Les motifs de délocalisation au niveau national sont très semblables à ceux du niveau international. En effet, la diminution des coûts est également un motif important pour la délocalisation au niveau national. Cet argument est certainement plus évident pour la délocalisation dans les pays étrangers à faibles salaires, mais cet argument tient également dans l'économie domestique (Girma et Görg, 2004). Par exemple, certaines entreprises doivent payer des salaires élevés à cause de salaires émis en fonction de la performance et de la compétence de ses employés. Il semble peut-être naturel de payer ce genre de salaire aux employés des activités clés de l'entreprise, mais il en est probablement autrement en ce qui a trait aux employés des activités périphériques, où ce genre de salaire n'est pas nécessairement justifié (Girma et Görg, 2004). Ces entreprises pourraient alors décider de délocaliser ces activités à une autre entreprise située dans la même région, mais offrant des salaires plus bas.

Outre la réduction des coûts de main-d'œuvre et de production (Martin, 1992; Girma et Görg, 2004; Lauzon-Duguay, 2005), d'autres raisons incitent les employeurs à délocaliser certaines de leurs activités à proximité. Parmi ces éléments, on retrouve, l'amélioration de la performance et de la qualité (Martin, 1992; Bravo-Bouyssy et Briole, 2004; Malette, 2004; Nollet et Ponce, 2004; Lauzon-Duguay, 2005; Quélin, 2005), la recherche d'une expertise particulière à l'externe (Martin, 1992; Bravo-Bouyssy et Briole, 2004; Malette, 2004; Nollet et Ponce, 2004; Lauzon-Duguay, 2005), des raisons de capacité et de flexibilité, c'est-à-dire faire face aux pics

d'activités et couvrir les périodes d'absences des employés permanents (Abraham et Taylor, 1996; Bravo-Bouyssy et Briole, 2004; Lauzon-Duguay, 2005) et la focalisation sur les activités critiques de l'entreprise (Barthélemy, 2004; Nollet et Ponce, 2004; Lauzon-Duguay, 2005; Quélin, 2005).

Après nous être penché sur les principaux déterminants du recours à la délocalisation internationale, sur les déterminants liés au pays et sur les principaux déterminants du recours à la délocalisation à proximité, nous nous attardons sur l'impact des délocalisations sur les employés dans la prochaine section.

1.2.4 Impact des délocalisations sur les employés

Le phénomène des délocalisations a suscité beaucoup d'intérêt de la part des chercheurs du point de vue des stratégies managériales, mais quelques-uns seulement se sont attardés à l'impact direct des délocalisations sur la relation d'emploi et les employés (Kessler et al., 1999).

Il a été mentionné que la délocalisation des activités périphériques des entreprises augmente la flexibilité de celles-ci permettant ainsi une réallocation des ressources et du capital humain (Benson, 1998). D'emblée, la délocalisation de certaines activités des entreprises peuvent avoir des conséquences au niveau individuel, soit sur les employés (Bergström, 2001).

En effet, différents groupes d'employés peuvent être affectés par ces délocalisations, tant ceux demeurant au sein de l'entreprise que ceux qui la quittent. Dans un premier temps, les employés peuvent être réembauchés par un fournisseur externe, c'est-à-dire que les employés continuent leurs tâches, mais sous la supervision d'une autre compagnie et souvent dans un lieu différent (Benson, 1998). Ce groupe d'employés est celui qui nous intéresse particulièrement dans le cadre de cette recherche: la délocalisation des activités d'une entreprise impliquant un transfert d'employés d'un employeur à un autre. Une délocalisation d'activités et de plusieurs employés est en cela très similaire à une acquisition. Les employés, qu'ils effectuent le travail au même endroit ou en un lieu différent, ont un nouvel employeur. Ce dernier prend le relais en ce qui a trait aux responsabilités qu'il a envers les

employés et impose des règlements, des politiques et des procédures d'entreprise (Logan et al., 2004). Ce type de transfert amène inévitablement des conséquences de différents ordres auprès des employés impliqués.

Un second groupe d'employés peut être affecté, soit les salariés qui demeurent au sein de l'entreprise suite à une politique de délocalisation. Ces employés de l'entreprise, que l'on peut nommer «les survivants», subissent en quelque sorte une pression permanente, car ils doivent fournir un maximum de productivité, parfois même un surplus de travail tout en ayant à l'esprit l'éventualité d'une autre délocalisation dans un plus ou moins proche avenir (Retour, 2002). De plus, la présence de fournisseurs externes est associée à une moins grande confiance des employés réguliers vis-à-vis les dirigeants de leur entreprise. Cet environnement peut avoir des conséquences sur la performance de l'entreprise qui peut décroître en raison d'un manque d'effort des employés et un taux de roulement élevé (Benson, 1998).

Un troisième groupe d'employés peut également être affecté par les délocalisations, soit ceux qui peuvent perdre leur emploi. En effet, l'employeur peut mettre fin à l'emploi de plusieurs employés, leurs fonctions étant assumées par les employés d'un fournisseur se spécialisant dans ce domaine (Benson, 1998). Les employés de ce fournisseur spécialisé font alors le travail qui était formellement fait par les employés de l'entreprise (Benson, 1998). Pour les employés du fournisseur, la délocalisation entraînera à long terme la réduction des salaires et des avantages sociaux (Erickcek, Houseman et Kalleberg, 2002 cités dans Poirier, 2005). De plus, les employés travaillant pour le compte d'un sous-traitant bénéficient généralement d'un faible plan d'assurance-maladie, ne bénéficient pas d'une sécurité d'emploi et ne sont pas protégés par les syndicats et certaines lois du travail (Kalleberg, Reskin et Hudson, 2000 cités dans Poirier, 2005).

Kessler et al. (1999) énoncent que les conséquences d'une délocalisation sont de diverses natures. Tout d'abord, ils parlent d'effets potentiellement déstabilisant du transfert sur les employés. Des travaux empiriques ont décrit la manière dont le changement d'employeur dans certains secteurs tels que les services d'entretien, de cafétérias et de sécurité, a conduit à des effets négatifs (Allen et Henry, 1996 cités

dans Kessler et al., 1999). Les perspectives de promotion des employés se sont détériorées et leur loyauté envers leur employeur a diminué. Ceci a résulté en un moral plus bas et à une réduction du niveau de performance. Plusieurs employés ont senti que leur employeur n'avait plus besoin d'eux et ont alors commencé à chercher un autre travail, spécialement les employés clés talentueux (Logan et al., 2004). Dans ce secteur particulier des services, les conséquences s'avèrent donc souvent négatives.

Par contre, les conséquences d'un transfert peuvent parfois s'avérer plutôt positives pour certains :

«For some employees, it may provide an opportunity for enhanced career and training opportunities if it involves a move to a specialist organization. Indeed, rather than leading to "precarious" forms of employment, it is possible to identify situations where outsourcing may provide greater stability and predictability» (Purcell, 1996 cité dans Kessler et al., 1999: 6).

La connaissance des effets de la délocalisation sur les employés est très limitée. « *We lack the research to make definite statements on the effect of outsourcing on employees* » (Purcell, 1996 cité dans Kessler et al., 1999: 5). Quatre principales études ont récemment tenté d'étudier les effets de la délocalisation sur les employés, à savoir Benson (1998), Logan et al. (2004), Kessler et al. (1999) et Poirier (2005).

Une étude a été menée en 1994 auprès de la plus grande firme de recrutement d'Australie se spécialisant dans les industries manufacturières et de la construction, soit «Skilled Engineering» (Benson, 1998). Des questionnaires ont été distribués à 108 anciens employés de quatre firmes qui avaient délocalisé leurs activités routinières de maintenance à «Skilled Engineering». 55 questionnaires de ceux qui ont été retournés ont pu être utilisés ce qui représente un taux de réponse de 51%. Dans cette étude, Benson a tenté de savoir si les employés transférés avaient un sentiment d'engagement tant pour leur ancien employeur que pour leur employeur actuel. Il a utilisé des indicateurs significatifs de l'engagement pouvant potentiellement influencer la performance. Ces indicateurs incluent le niveau de stress (est-ce que le travail est plus stressant avec l'employeur actuel que le

précédant?), le caractère adéquat des ressources fournies, l'ambiguïté des rôles et le soutien des superviseurs. Cette étude met en évidence un double engagement des employés envers leur ancien et leur nouvel employeur. Toutefois, l'engagement des employés transférés envers leur ancien employeur est significativement plus élevé que leur engagement envers leur nouvel employeur (Benson, 1998). Dans cette étude, plusieurs des employés ayant vécu la délocalisation ont affirmé que la transition était stressante (52%), qu'elle amenait des sentiments d'insécurité (48%), qu'elle réduisait les perspectives de carrières (14%) et qu'elle entraînait des problèmes de supervision (29%) (Benson, 1998).

Logan et al. (2004) ont entrepris une étude dans l'industrie du transport afin d'analyser l'attitude et le comportement des employés transférés avant et après la délocalisation. Dans leur questionnaire, il était demandé aux employés « (...) *to think back to when you worked for the host company and answer these questions based on how you felt at that time*» (Logan et al. 2004: 154). Quarante-et-un questionnaires ont été utilisés dans cette étude. La variable indépendante a été mesurée par l'engagement antérieur, l'implication antérieure, la satisfaction antérieure, le succès antérieur et la réputation (de la nouvelle entreprise). La variable dépendante a été mesurée par l'engagement et la satisfaction après le transfert ainsi que par l'intention des employés de quitter l'entreprise. Le résultat principal de l'étude indique qu'une évaluation positive de l'ancien employeur de la part des employés empêche l'acceptation de leur transfert. Ceci veut donc dire qu'un haut degré d'engagement et de satisfaction des employés à l'entreprise antérieure peut nuire à une délocalisation et à un transfert réussi, même si plusieurs gestionnaires considèrent désirables ces caractéristiques pour un transfert efficace (Logan et al., 2004). D'après l'étude, les fournisseurs devraient donc essayer de prendre avantage de cet engagement et porter une attention particulière à ces employés pour ne pas risquer de les perdre. Ces résultats à l'effet que le niveau d'engagement des employés est plus fort envers l'ancienne entreprise vont dans le même sens que les résultats de Benson (1998).

Kessler et al. (1999) supposent que la manière dont les employés sont traités à travers différentes dimensions de la relation d'emploi aura un effet important sur leurs attitudes et comportements. Ils cherchent à comprendre comment les

employés réagissent à un changement d'employeur. Ils ont effectué une étude auprès d'employés travaillant dans un service de paie. Les chercheurs ont procédé à deux enquêtes. La première s'est effectuée suivant l'annonce aux employés du changement d'employeur et la deuxième, dix-huit mois plus tard. 103 des 213 employés sur une base permanente ont répondu à la première enquête (taux de réponse de 48%). Au moment de la deuxième enquête, il y avait 128 employés permanents desquels 48 y ont répondu (taux de réponse de 38%). Afin de connaître la perception des employés face à la délocalisation, ces chercheurs présentent trois facteurs susceptibles d'influencer leurs réactions face à un changement d'employeur. Le premier fait référence au contexte (*context*), c'est-à-dire les perceptions et attitudes existantes à propos de l'employeur. Le deuxième est nommé « *pull factor* » et fait référence à la perception que les employés ont envers le nouvel employeur et le troisième facteur nommé « *landing* » est déterminé par l'expérience réelle des employés suivant le changement d'employeur. Ces trois facteurs ont été mesurés respectivement par les changements dans la perception des pratiques RH (les récompenses, la carrière et le développement, les compétences et la formation et la communication), par les attentes et la satisfaction des employés (l'anxiété à propos du futur, la demande du travail, les opportunités de carrière, la sécurité d'emploi, l'intérêt face au travail et les changements pour le mieux) et par les changements dans l'attitude au travail (la satisfaction au travail, l'engagement de l'entreprise, la perception du support organisationnel et la confiance dans la gestion).

Les résultats de Kessler et al. (1999: 17) peuvent se résumer ainsi :

« First and at the most general level, the disposition of the employees might be viewed as optimistic and their views on landing fairly positive (...) Second, it was equally clear that the embeddedness of employee perceptions in these past and future practices and processes produced a nuanced response (...) Third, in some areas some as career development and work intensification, expectations of the employees were not met.»

Suite à ces résultats, les auteurs reviennent à leur modèle suggérant que la perception des employés est positivement liée à leur disposition face à la délocalisation. Ceci découle de la façon dont ils étaient gérés par leur ancien

employeur (*context*), des offres du nouvel employeur (*pull factor*) et de la façon dont ils sont traités réellement lors du transfert (*landing*) (Kessler et al., 1999).

Enfin, Poirier (2005) a réalisé une étude de cas dans un établissement de l'industrie des pâtes et papier où une clause de protection des salariés est présente dans la convention collective, cette dernière ne semblant toutefois pas empêcher l'employeur de sous-traiter bon nombre d'activités. Poirier (2005) s'est intéressée aux conséquences de la sous-traitance pour le syndicat et la main-d'œuvre de l'entreprise « source ». Elle a procédé à des entrevues semi dirigées auprès de la direction des ressources humaines, auprès du président du syndicat des employés d'usine et auprès du président du syndicat des employés de bureau. Les résultats de Poirier (2005) qui nous intéressent concernent plus particulièrement les conséquences de la sous-traitance pour la main-d'œuvre. Ces conséquences apparaissent comme étant généralement négatives : pertes d'emploi, baisse des perspectives d'emploi pour les employés actuels et futurs, perte d'employés qualifiés ayant des compétences spécialisées et perte d'expertise pour l'établissement. Certaines conséquences ont également été considérées comme ayant un caractère positif : amélioration de la santé et de la sécurité au travail des employés, acquisition d'une nouvelle expérience au contact des sous-traitants, prise de vacances facilitée, réduction de la charge de travail, réduction des heures supplémentaires de travail et modification dans le contenu des tâches.

Les conséquences de la sous-traitance pour le syndicat et la main-d'oeuvre, d'après les résultats de Poirier (2005), peuvent varier selon les motifs patronaux de sous-traitance. Lorsque l'employeur sous-traite afin de réduire ses coûts, il est possible d'observer des pertes d'emploi, une baisse des perspectives futures d'emplois pour les employés actuels et futurs et une perte d'employés qualifiés ayant des compétences spécialisés. Lorsque l'employeur sous-traite pour des motifs de capacité de production, les conséquences sont plutôt positives : prise de vacances facilitée pour la main-d'œuvre à l'interne, réduction de la charge de travail et réduction des heures supplémentaires. Finalement, lorsque l'employeur sous-traite pour des raisons de spécialisation, il y a une baisse des perspectives futures d'emplois pour les employés actuels et futurs, une perte d'expertise et le contenu des tâches est également affecté. Même si certaines conséquences positives ont

été identifiées suite à la sous-traitance, Poirier (2005) affirme que les conséquences négatives, entre autres, au niveau des conditions de travail, demeurent importantes et non négligeables pour la main-d'œuvre de l'entreprise « source ».

Selon les recherches particulières de Benson (1998), de Logan et al. (2004) et de Kessler et al. (1999), plusieurs facteurs peuvent intervenir lors d'une délocalisation. Le contexte de l'entreprise «source» (*context*), l'attrait du nouvel employeur (*pull factor*), la façon dont s'est fait le transfert et la réalité chez le nouvel employeur (*landing*) et l'engagement des employés face à leur ancien et nouvel employeur sont tous susceptibles d'avoir un effet sur la réaction des employés transférés. Les employeurs impliqués ont donc avantage à considérer la nature des délocalisations et leurs conséquences (Kessler et al., 1999). D'autant plus que les résultats de Poirier (2005) montrent que les conséquences négatives sur la main-d'œuvre lors d'une sous-traitance ne sont pas négligeables, surtout lorsque motivée par une réduction des coûts.

1.2.5 Principaux constats

La revue de la littérature sur la délocalisation permet de dégager les constats suivants. Premièrement, les délocalisations peuvent prendre quatre formes principales, soit (1) le choix interne de proximité, (2) l'externalisation classique, (3) la délocalisation interne et (4) l'externalisation délocalisée (section 1.2.1.5). Pour les fins de notre étude, nous abordons la délocalisation sous la forme de l'externalisation classique.

Deuxièmement, la délocalisation est un phénomène répandu. Au Canada, la forme de délocalisation la plus répandue semble être à un niveau national, soit à l'intérieur du Canada ou dans les régions à proximité comme les États-Unis (section 1.2.2). Selon l'étude de Halley (2000), la sous-traitance au Canada est une pratique de plus en plus établie dans les entreprises, et au Québec, selon l'étude de Jalette (2004), près de 96% des établissements québécois semblent recourir à la sous-traitance ou agissent comme sous-traitant (section 1.2.2).

Troisièmement, les principales raisons poussant les entreprises à délocaliser certaines activités à proximité sont afin de réduire les coûts, d'améliorer la performance et la qualité, de rechercher une expertise à l'externe, pour des raisons de capacité et de flexibilité et finalement afin de focaliser sur les activités critiques de l'entreprise (section 1.2.3.2).

Quatrièmement, la délocalisation et le transfert des employés amènent des conséquences pouvant prendre différentes natures (Kessler et al., 1999). Étant donné le peu d'études sur cet aspect particulier des délocalisations, le genre d'effet qu'ont celles-ci ne semble pas tout à fait défini (Kessler et al., 1999). Toutefois, les études tendent à montrer que la délocalisation est une transition stressante, qu'elle amène des sentiments d'insécurité et qu'elle résulte souvent en un moral plus bas des employés et ainsi à une réduction du niveau de performance (Benson, 1998; Logan et al., 2004). De plus, les employés ayant vécu un changement d'employeur affirment souvent que leurs perspectives de promotion se sont détériorées et qu'ils éprouvent des problèmes de supervision (Benson, 1998; Logan et al., 2004). Poirier (2005) dit également que la sous-traitance amène des conséquences plutôt négatives étant donné les pertes d'emploi, la baisse des perspectives futures d'emploi pour les employés actuels et futurs, la perte d'employés qualifiés ayant des compétences spécialisées et la perte d'expertise. La délocalisation et le changement d'employeur semblent donc amener des conséquences au niveau de la qualité de vie au travail et au niveau des conditions de travail (section 1.2.4).

Cinquièmement, le contexte dans lequel la décision de délocalisation se prend et la façon dont la transition s'effectue semblent détenir un effet considérable sur les employés. La façon dont les employés étaient gérés dans leur ancienne entreprise (*context*), l'attrait du nouvel employeur (*pull factor*) et la situation réelle une fois le transfert effectué (*landing*) peuvent avoir un effet important sur la réaction des employés selon l'étude de Kessler et ses collègues (1999). L'aspect humain est donc à considérer.

1.3. LA PROBLÉMATIQUE

La délocalisation d'activités fait maintenant partie des stratégies des entreprises. La chaîne de production est bien plus fragmentée qu'auparavant, car la technologie et l'ouverture des marchés le permettent, et chaque maillon de cette chaîne fait l'objet d'un choix de localisation optimale : ici ou à l'étranger (Hertveldt et al., 2005). Dans ces conditions, toutes les activités qui ne requièrent aucune interaction complexe ou face à face entre collègues ou entre un employé et un client, sont sujettes à être délocalisées (Farrell, 2005).

On a longtemps associé la délocalisation aux seuls secteurs manufacturiers et industriels, mais ce n'est plus le cas aujourd'hui (Kennedy, 2002; Amiti et Wei, 2004; Barthélemy, 2004; Trudeau et Martin, 2006, Olsen, 2006). En effet, de nombreuses activités de services sont maintenant affectées par les mouvements de délocalisation comme les centres d'appel, les services financiers et commerciaux ainsi que les activités de recherche et de développement (Grignon, 2004). Les changements technologiques ont grandement contribué à ce mouvement de la délocalisation dans le secteur des services. Comme tout changement structurel, ceci a créé de nouvelles opportunités pour plusieurs firmes et travailleurs et des problèmes ou des ajustements sérieux pour d'autres (Deavers, 1997). Comme plusieurs secteurs traditionnels et nouveaux sont touchés par le phénomène de la délocalisation, il est clair que plusieurs travailleurs se verront affectés par les délocalisations à l'avenir. En effet, les travailleurs du secteur manufacturier tiennent pour acquis depuis longtemps qu'ils doivent, pour conserver leur emploi, concurrencer leurs vis-à-vis chinois et asiatiques par exemple. Il est pourtant maintenant clair que de plus en plus de travailleurs du secteur des services se retrouvent dans une situation comparable (Trudeau et Martin, 2006). Il importe donc de bien comprendre le phénomène de délocalisation, son processus et ses effets notamment dans le secteur des services.

Il y a certes un engouement pour la délocalisation des activités de services, mais ce n'est pas un phénomène nouveau. Le problème de l'arbitrage entre internalisation et externalisation s'est posé depuis longtemps comme les théories économiques l'ont montré (voir section 1.2.3). D'ailleurs, des activités comme le nettoyage, le

gardiennage ou la restauration ont été peu à peu externalisées par de nombreuses entreprises (Barthélemy, 2004). Il semble toutefois que l'externalisation d'activités de services touche aujourd'hui un nombre de plus en plus important d'entreprises. Les incidences organisationnelles de la délocalisation sont donc loin d'être négligeables pour les entreprises. Particulièrement, le transfert de personne peut inévitablement se révéler épineux contrairement au simple transfert d'équipements (Barthélemy, 2004). Il est donc important de comprendre le phénomène et le processus de délocalisation et d'en examiner les impacts sur les employés.

Bien que le phénomène de délocalisation soit important, on retrouve peu d'informations sur les effets qu'il peut entraîner sur les employés. La plupart des recherches et des discussions entourant le phénomène de délocalisation reposent essentiellement sur les motivations patronales d'y recourir (Abraham et Taylor, 1996) ou encore concernent les réussites et les échecs des entreprises face à cette stratégie (Logan et al., 2004). En effet, le point d'intérêt majeur a toujours essentiellement porté sur les stratégies de délocalisation avec une mention à l'occasion des problèmes des ressources humaines (Logan et al., 2004). L'impact de la délocalisation sur les employés a donc rarement été considéré et n'a pas été sujet à des recherches fouillées.

Dans la dernière décennie, les délocalisations ont affecté des milliers d'employés travaillant dans le secteur des services (Logan et al., 2004). «*Despite the magnitude of this activity [outsourcing], management researchers have virtually ignored the employee's perspective*» (Logan et al., 2004: 148). D'emblée, il y a peu de connaissances concernant la manière dont les employés réagissent aux délocalisations (Benson, 1998). Kessler et al. (1999: 5) affirment: «*our knowledge of the impact of outsourcing on employee attitudes and behaviour remains extremely limited*». Les conséquences des délocalisations sur les employés peuvent varier comme on l'a vu dans ce chapitre, mais le peu d'écrits sur ce sujet n'amène pas de consensus à savoir si les effets sont principalement positifs ou négatifs.

Les quelques études sur la délocalisation réalisées sous l'angle des employés impliqués dans ce processus abordent principalement le sentiment d'engagement des employés transférés envers leur ancien et leur nouvel employeur (Benson, 1998;

Logan et al., 2004) ou encore traitent de la réaction des employés face à un changement d'employeur (Kessler et al., 1999). Poirier (2005), pour sa part, a traité des conditions de travail d'employés ayant vécu l'introduction de sous-traitance dans leur entreprise. Cependant, contrairement à ceux étudiés dans la présente recherche, ces employés n'ont pas vécu de transfert, étant demeurés au service de la même entreprise (source). Notre recherche compte s'inscrire dans ce courant particulier de recherche de la perspective des employés touchés, en tentant plus particulièrement d'étudier la réalité des employés transférés.

La question à laquelle tente de répondre la recherche est de comprendre l'impact de la délocalisation d'activités d'une entreprise « source » sur les employés impliqués, spécifiquement ceux ayant été transférés au fournisseur externe. La pertinence scientifique de notre recherche ressort en décrivant l'angle par lequel nous abordons le phénomène des délocalisations.

Premièrement, les recherches s'étant intéressées aux employés transférés lors d'une délocalisation ne se sont pas attardées aux changements dans les conditions de travail, ni dans la qualité de vie au travail. Notre recherche tentera alors de déterminer l'impact des délocalisations sur ces deux aspects précis. Deuxièmement, les recherches s'étant intéressées aux employés transférés lors d'une délocalisation ont mentionné à plusieurs reprises que le contexte antérieur à la délocalisation avait une influence sur les employés transférés. À l'exception de Kessler et al. (1999), les recherches ne semblent pas avoir intégré ce facteur à leur analyse. Notre modèle prend en compte divers aspects de la gestion de l'aspect humain sur l'impact de la délocalisation sur les employés transférés, ajoutant ainsi à cette littérature. Troisièmement, les études effectuées sur la délocalisation sous l'angle des employés ont principalement été faites dans le secteur manufacturier, comme l'industrie de la construction, l'industrie du transport, l'industrie des pâtes et papier, à l'exception de l'étude de Kessler et al. (1999) qui a été faite au niveau du service de la paie. Notre étude s'effectuera au niveau du secteur des services où, comme on l'a vu, le phénomène prend de l'ampleur et sera appelé à croître encore selon les spécialistes.

Nous testons donc un modèle d'analyse, intégrant une nouvelle variable, soit la gestion de l'aspect humain dans un contexte de délocalisation, soit le secteur des services autre que les services d'entretien et de cafétéria. Notre modèle nous amène à réfléchir aux conditions d'une bonne délocalisation pour diminuer l'impact sur les employés. Plusieurs questions se posent : Qu'est-ce qu'un transfert réussi du point de vue des employés? Est-ce une question de conditions de travail ou de qualité de vie au travail? À quel point les aspects humains influence-t-ils les effets de la délocalisation sur les employés? La recherche proposée amènera sans doute des éléments de réponse à ces questions.

CHAPITRE 2

MODÈLE D'ANALYSE ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

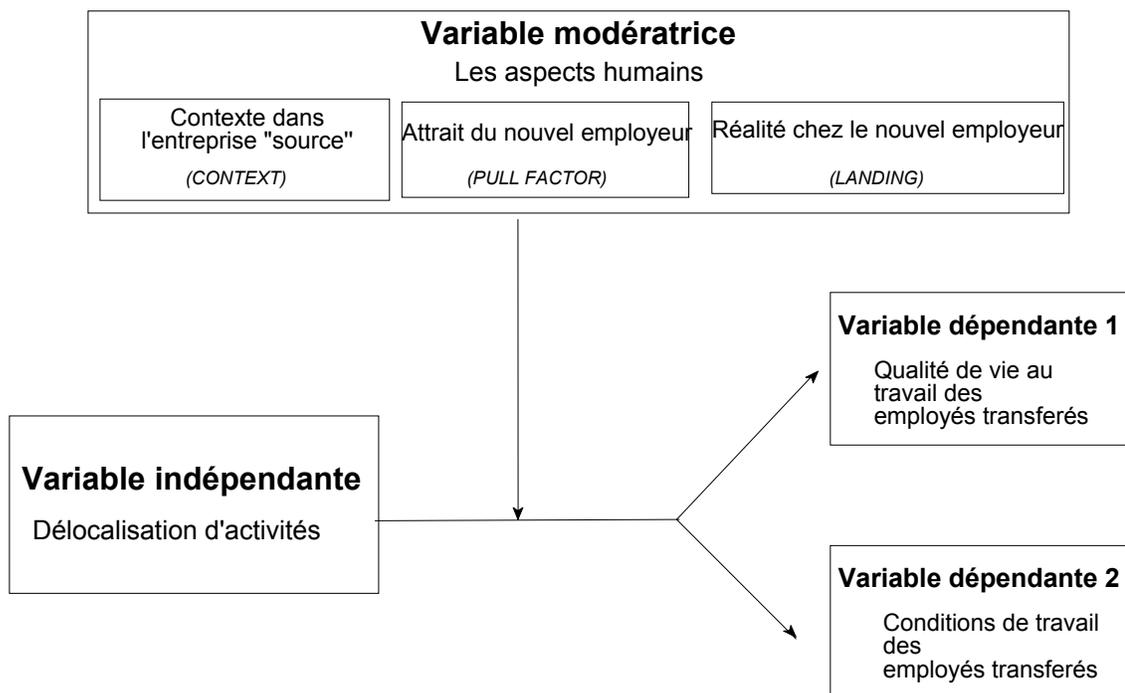
Ce chapitre présente tout d'abord le modèle d'analyse conceptuel de la recherche qui établit les relations entre les concepts étudiés. Le modèle opératoire expose ensuite les indicateurs utilisés pour mesurer ces concepts. Nous formulons également nos hypothèses de recherche qui décrivent les relations attendues entre les concepts avant de clore ce chapitre en présentant la méthodologie de la recherche réalisée.

2.1 LE MODÈLE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE

Le modèle (Figure 2) que nous avons développé vise à cerner tous les éléments à considérer pour répondre à notre question de recherche. Le modèle conceptuel de la recherche se définit simplement par trois types de variables. Les variables dépendantes réfèrent à la qualité de vie au travail et aux conditions de travail des employés transférés. Par cette recherche, nous tenterons d'expliquer comment les employés transférés sont affectés au niveau de leur qualité de vie au travail et au niveau de leurs conditions de travail par la délocalisation d'activités. La variable indépendante est la délocalisation d'activités, soit celle dont on observe l'influence sur les variables dépendantes. Finalement, les variables modératrices, représentent les aspects humains lors de la délocalisation, soit le contexte dans l'entreprise « source » (*context*) (1), l'attrait du nouvel employeur (*pull factor*) (2) et la réalité chez le nouvel employeur (*landing*) (3). Elles viennent modérer l'effet de la délocalisation d'activités sur la qualité de vie au travail et sur les conditions de travail des employés transférés. La recherche proposée exige de considérer les deux entreprises généralement impliquées dans une délocalisation; d'une part, l'entreprise cédant le travail délocalisé (cliente ou donneur d'ouvrage), soit l'entreprise «source», et d'autre part, l'entreprise qui réalise désormais le travail délocalisé (fournisseur), soit l'entreprise «destination».

FIGURE 2

**Modèle conceptuel des effets d'une délocalisation d'activités
pour les employés transférés**



2.1.1 Variables dépendantes : Qualité de vie au travail (1) et conditions de travail (2) des employés transférés

Les concepts de la qualité de vie au travail et des conditions de travail des employés transférés sont les variables dépendantes de notre recherche. C'est par le biais de ces deux variables que nous évaluerons les effets de la délocalisation d'activités sur les employés, effets qui constituent l'objet-même de la recherche (Figure 2). Tel que vu à la section 1.2.4, les employés qui nous intéressent principalement sont les employés transférés qui travaillent dans un nouvel environnement et pour un nouvel employeur. Ces employés font face à des changements comportant pour eux certaines conséquences (Kennedy, 2002) qui affecteront leur qualité de vie au travail et leurs conditions de travail. C'est ainsi qu'à l'instar de Benson (1998) et de Logan

et al. (2004), nous évaluerons donc les effets de la délocalisation d'activités sur la qualité de vie au travail et les conditions de travail des employés qui sont transférés. Nous présenterons les dimensions et les indicateurs utilisés pour mesurer ces variables dépendantes à la section 2.2.

2.1.2 Variable indépendante : Délocalisation d'activités

Tel que le montre la figure 2, la variable indépendante correspond à la délocalisation d'activités. À la section 1.2.1.5, une définition générale de la délocalisation a été retenue soit celle de Peretti décrivant la délocalisation comme une «*démarche par laquelle une entreprise change l'implantation géographique de tout ou partie de ses activités pour des raisons économiques, sociales ou politique*» (Peretti, 2003 : 86). Une matrice exposant quatre différentes formes de délocalisation a été présentée à la figure 1 de la section 1.2.1.5. Parmi ces formes de délocalisation, le cas que nous retenons pour les fins de notre recherche correspond à l'externalisation classique (quadrant II de la matrice). Il s'agit d'une délocalisation dite externe qui implique un transfert d'activités et de salariés vers une entreprise différente située à proximité. Comme le montre le modèle conceptuel de la recherche, nous voulons examiner l'influence de cette forme de délocalisation sur la qualité de vie au travail et sur les conditions de travail des employés transférés.

2.1.3 Variable modératrice : Les aspects humains

Finalement, notre modèle conceptuel intègre une variable modératrice, déclinée en trois dimensions (Figure 2). L'ajout de cette variable s'inspire principalement des travaux de Kessler et al. (1999). Ces derniers suggèrent que la façon dont les employés perçoivent la délocalisation est influencée par la manière dont ils étaient gérés par leur ancien employeur (*context*), par ce que leur offre leur nouvel employeur (*pull factor*) et par la façon dont ils sont traités suite au transfert (*landing*) (Voir section 1.2.4). Ces résultats supportent notre volonté d'examiner les facettes du processus de délocalisation liés à la gestion des aspects humains. Il nous apparaît alors primordial d'intégrer ces éléments, car la façon dont les employés sont gérés lors d'une délocalisation d'activités semble avoir une incidence non

négligeable sur les perceptions des employés quant à leur nouvelle situation au travail, y compris celles relatives aux conditions de travail et à la qualité de vie au travail. En nous basant sur les travaux de Kessler et al. (1999), nous incluons dans notre modèle une variable modératrice, appelée « Aspects humains », comportant trois dimensions, soit le contexte dans l'entreprise « source », l'attrait du nouvel employeur et la réalité chez le nouvel employeur. Nous estimons que chacune de ces dimensions est susceptible de modérer les effets de la délocalisation d'activités sur la qualité de vie au travail et sur les conditions de travail des employés transférés. Dans ce modèle, on s'attend à ce que la variable modératrice modifie l'intensité de la relation entre la délocalisation et les variables dépendantes. On s'attend, par exemple, à ce que les aspects humains contribuent à atténuer ou à amplifier les effets (négatifs ou positifs) de la délocalisation sur la qualité de vie au travail et les conditions de travail engendrés. L'effet inverse pourrait être constaté au niveau des aspects positifs. Le modèle considère donc que cette variable joue un rôle de modérateur dans la relation entre la variable indépendante et les variables dépendantes³.

En résumé, la présentation du modèle conceptuel nous a permis d'identifier les variables principales de notre modèle d'analyse et les relations existant entre elles. À la section suivante, nous procédons à l'opérationnalisation de notre modèle en identifiant pour chacune des variables conceptuelles leurs dimensions et leurs indicateurs respectifs.

2.2. LE MODÈLE OPÉRATOIRE

Pour la présentation du modèle opératoire de la recherche, nous décomposons chacune des composantes de notre modèle conceptuel en une série d'indicateurs qui permettent de mesurer les dimensions de chacune des variables. Les indicateurs détaillés se retrouvent dans les grilles d'entrevue servant à la collecte des données (Annexes 1, 2 et 3).

³ En raison de l'approche choisie, soit l'étude de cas, il ne nous sera pas possible de tester cet effet modérateur par le biais d'une démarche statistique. Par contre, l'étude de cas permettra de voir comment la façon de gérer les aspects humains atténue ou amplifie les effets de la délocalisation sur la qualité de vie au travail et les conditions de travail des employés transférés.

2.2.1 Variables dépendantes : Qualité de vie au travail et conditions de travail des employés transférés

TABLEAU 1
Opérationnalisation des variables dépendantes :
Qualité de vie au travail et conditions de travail des employés transférés

Concept	Dimensions	Indicateurs
Employés transférés	Qualité de vie au travail Écart entre l'entreprise «source» et l'entreprise «destination»	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivation intrinsèque au travail (GE1 - 3.1 et 5.1) ▪ Satisfaction au travail (GE1 - 3.2 et 5.2) ▪ Confiance interpersonnelle au travail (GE1 - 3.3 et 5.3) ▪ Engagement organisationnel (GE1 - 3.4 et 5.4) ▪ Accomplissement professionnel (GE1 - 3.5 et 5.5)
	Conditions de travail Écart entre l'entreprise «source» et l'entreprise «destination»	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sécurité d'emploi (GE1 - 4.1 et 6.1, GE3 - 25) ▪ Contenu et évaluation des tâches (GE1 - 4.2 et 6.2) ▪ Organisation du travail (GE1 - 4.3 et 6.3) ▪ Formation professionnelle (GE1 - 4.4 et 6.4, GE3 - 21) ▪ Santé et sécurité au travail (GE1 - 4.5 et 6.5) ▪ Durée du travail (GE1 - 4.6 et 6.6) ▪ Salaires (GE1 - 4.7 et 6.7) ▪ Avantages sociaux (GE1 - 4.8 et 6.8) ▪ Conditions physiques de l'emploi (GE1 - 4.9 et 6.9)

- ▶ Employés transférés = Grille d'entrevue 1 (GE1)
Entreprise «source» = Grille d'entrevue 2 (GE2)
Entreprise «destination» = Grille d'entrevue 3 (GE3)
- ▶ Les chiffres entre parenthèses réfèrent aux questions des grilles d'entrevue

Les variables dépendantes permettent de mesurer les effets de la délocalisation sur les employés transférés. Grâce à la grille d'entrevue des employés transférés (Annexe 1), nous allons mesurer l'écart entre la situation des employés dans l'entreprise «destination» et leur situation antérieure dans l'entreprise «source». Autrement dit, nous allons examiner les différences existantes entre les deux entreprises au niveau de la qualité de vie au travail et au niveau des conditions de travail.

Une première dimension de la variable dépendante a été déterminée selon les différentes études élaborées précédemment (Benson, 1998; Logan et al., 2004), soit la qualité de vie au travail. Afin de mesurer cette dimension, nous nous dotons de certains indicateurs issus de l'échelle de la mesure de l'attitude au travail et des aspects du bien-être psychologique de Warr, Cook et Wall (1979). Ceux-ci proposent huit indicateurs de la qualité de vie au travail soit (1) l'engagement au travail, (2) la motivation intrinsèque au travail, (3) le besoin d'accomplissement supérieur, (4) les caractéristiques de l'emploi, (5) la satisfaction au travail, (6) la satisfaction dans la vie personnelle, (7) le bonheur et (8) l'anxiété personnelle. Cook et Wall (1980) ont ensuite introduit trois nouveaux concepts à cette échelle soit (1) la confiance interpersonnelle au travail, (2) l'engagement organisationnel et (3) le besoin d'accomplissement axé sur le travail.

De ces échelles, nous avons retenu cinq indicateurs. Il s'agit de (1) la motivation intrinsèque au travail, (2) la satisfaction au travail, (3) la confiance interpersonnelle au travail, (4) l'engagement organisationnel et (5) l'accomplissement professionnel. Ceux-ci ont été choisis étant donné leur lien direct avec la vie en milieu de travail. La satisfaction dans la vie personnelle, le bonheur et l'anxiété personnelle ont été mis de côté, car ces indicateurs ne réfèrent pas directement à la vie de travail. De plus, puisque nous mesurons déjà les conditions de travail comme deuxième dimension des effets sur les employés transférés, nous n'avons pas jugé nécessaire de recourir aux caractéristiques de l'emploi comme indicateur de la qualité de vie au travail.

Il convient de définir les indicateurs de la qualité de vie au travail. La motivation intrinsèque au travail est vue comme le degré auquel une personne veut bien

accomplir son travail afin d'obtenir une certaine satisfaction personnelle. Par ailleurs, la satisfaction au travail est le degré auquel une personne rapporte de la satisfaction en lien avec les caractéristiques du travail (Warr et al., 1979). Quant à la confiance interpersonnelle au travail, elle réfère à l'importance à laquelle une personne est prête à attribuer de bonnes intentions aux autres et à avoir confiance dans les mots et actions de ses collègues. L'engagement organisationnel réfère à la réaction affective d'une personne aux caractéristiques de son entreprise, c'est-à-dire l'attachement aux buts et valeurs de l'organisation. Enfin, l'accomplissement professionnel réfère tout simplement à l'importance qu'une personne donne à l'atteinte d'un fort accomplissement au travail (Cook et Wall, 1980).

L'autre dimension de la variable dépendante réfère aux conditions de travail. Lors de la délocalisation des activités d'une entreprise, les conditions de travail des employés risquent fortement d'être affectées (Poirier, 2005). Au sens large, les conditions de travail sont définies comme un «*état favorable ou défavorable dans lequel un salarié se trouve placé dans l'exécution de son travail*» (Dion, 1986 : 104). La notion des conditions de travail sera mesurée par huit indicateurs issus de Poirier (2005) (section 2.4) soit (1) l'emploi (2) le contenu et l'évaluation des tâches, (3) l'organisation du travail, (4) la formation professionnelle (5) la santé et la sécurité au travail, (6) la durée du travail, (7) les salaires et (8) les avantages sociaux (Voir annexe 1).

Hébert et al. (2003) définissent l'indicateur emploi comme le degré auquel une personne peut bénéficier d'une certaine sécurité d'emploi. Cet indicateur réfère également à la régulation des mouvements de personnel destinée à contrer l'arbitraire. Nous nommerons donc cet indicateur sécurité d'emploi. À celui-ci, nous ajoutons les conditions physiques de l'emploi, c'est-à-dire les conditions de l'environnement de travail.

2.2.2 Variable indépendante : Délocalisation d'activités

TABLEAU 2
Opérationnalisation de la variable indépendante :
Délocalisation d'activités

Concept	Dimensions	Sous dimensions	Indicateurs
Délocalisation d'activités	Décision de délocalisation	Rationnel de la décision	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Activité délocalisée (fournie) (GE2 - 6, GE3 - 6) ▪ Dimension géographique (GE2 - 9, GE3 - 9) ▪ Moment de la prise de décision (GE2 - 10, GE3 - 10) ▪ Motifs de délocalisation de l'entreprise « source » (GE2 - 11 et 20) ▪ Raisons de l'entreprise « destination » de prendre en charge le travail (GE3 - 12) ▪ Situation antérieure (GE2 - 19) ▪ Importance des TICs (GE2- 41, GE3 - 34)
		Contenu de l'accord	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le contrat (GE2 - 5, GE3 - 5) ▪ Structure de l'accord (GE2 - 7, GE3 - 7) ▪ Personnes impliquées dans la décision (GE2 - 8 et 21, GE3 - 8) ▪ Facteurs du choix de l'entreprise«destination» (GE2 - 12, GE3 - 13) ▪ Services d'un consultant (GE2 -13) ▪ Durée de l'accord (GE2 - 15, GE3 - 11)
		Évaluation de l'accord	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Possibilités et risques considérés (GE2 – 14) ▪ Bénéfices de l'accord

Délocalisation d'activités (Suite)		Évaluation de l'accord (Suite)	(GE2 - 16, GE3 - 14) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Forces et faiblesses de l'accord (GE2 - 17 et 33, GE3 - 15) ▪ Leçons (GE2 - 18, GE3 - 16) ▪ Problèmes rencontrés (GE2 - 34)
	Processus d'implantation	Déroulement de l'implantation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Date de mise en vigueur (GE2 - 23) ▪ Annonce aux employés (GE2 - 26) ▪ Rôle du syndicat (GE3 - 23) ▪ Impact sur l'entreprise «source» (GE2 - 24 et 25) ▪ Travail (GE2 - 28) ▪ Main-d'œuvre (GE2 - 29) ▪ Relation entre les entreprises (GE2 - 31, GE3 - 29)
		Évaluation du processus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forces et faiblesses du processus (GE2 - 32) ▪ Problèmes de gestion (GE2 - 35) ▪ Suivi (GE2 - 36)

- ▶ Employés transférés = Grille d'entrevue 1 (GE1)
- Entreprise «source» = Grille d'entrevue 2 (GE2)
- Entreprise «destination» = Grille d'entrevue 3 (GE3)
- ▶ Les chiffres entre parenthèses réfèrent aux questions des grilles d'entrevues

À partir de la revue de la littérature et des grilles d'entrevue conçues par *EMERGENCE* Canada (Annexes 2 et 3), nous retenons deux dimensions principales, soit (1) la décision de délocalisation et (2) le processus d'implantation. Tel que le montre le tableau 2, ces dimensions se divisent en sous-dimensions. La première comprend (1) le rationnel de la décision, (2) le contenu de l'accord et (3) l'évaluation de l'accord et la seconde réfère (1) au déroulement de l'implantation et (2) à l'évaluation du processus. Ces cinq sous-dimensions comportent plusieurs

indicateurs correspondant aux questions des grilles d'entrevue 2 et 3 (Annexes 2 et 3).

Pour cerner la délocalisation précisément, ces deux grilles d'entrevue visent respectivement à saisir la réalité de l'entreprise « source » et celle de l'entreprise « destination ». Il n'est donc pas surprenant que certaines questions s'adressent parfois à l'une ou à l'autre des entreprises ou que, dans d'autres cas, les deux entreprises sont sujettes à répondre aux mêmes questions. Le tableau 2 indique dans quelle grille d'entrevue se retrouvent les indicateurs.

2.2.3 Variable modératrice : Les aspects humains

TABLEAU 3
Opérationnalisation de la variable modératrice :
Les aspects humains

Concept	Dimensions	Indicateurs
Les aspects humains	Contexte dans l'entreprise « source » (Context)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion et support organisationnel (GE1- 2.1, GE2 - 22) ▪ Climat de l'entreprise (GE1 - 2.2) ▪ Réaction des employés (GE2 - 27)
	Attrait du nouvel employeur (Pull factor)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Attrait de l'employeur de l'entreprise «destination» (GE1- 2.3) ▪ Transfert (GE1 - 2.4)
	Réalité chez le nouvel employeur (Landing)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lieu de travail des employés (GE3-19) ▪ Caractéristiques de la main-d'œuvre (GE3 - 20) ▪ Supervision des employés (GE3 - 22) ▪ Problèmes de gestion (GE3 - 26) ▪ Défis des RH (GE3 - 27) ▪ Adaptation des employés (GE3 - 29)

- ▶ Employés transférés = Grille d'entrevue 1 (GE1)
- Entreprise «source» = Grille d'entrevue 2 (GE2)
- Entreprise «destination» = Grille d'entrevue 3 (GE3)
- ▶ Les chiffres entre parenthèses réfèrent aux questions des grilles d'entrevue

La variable modératrice de notre modèle correspond aux aspects humains (Tableau 3). L'inclusion des aspects humains comme concept dans notre modèle repose sur l'étude de Kessler et al. (1999), mais également à la prémisse de base de Logan et al. (2004) stipulant la capacité des individus à bien s'ajuster à la délocalisation dépend en partie de leur attitude envers leur entreprise actuelle et le fournisseur. De plus, selon Kessler et al. (1999), le contexte dans lequel la décision de délocalisation se prend et la façon dont la transition s'effectue semblent avoir aussi une influence. À l'instar de Kessler et al. (1999), nous examinerons les aspects humains sous trois dimensions : (1) le contexte dans l'entreprise «source», (2) l'attrait du nouvel employeur et (3) la réalité chez le nouvel employeur (Voir tableau 3).

Les différents indicateurs sont en lien direct avec différentes questions provenant des trois grilles d'entrevue. Les deux premières dimensions sont principalement mesurées par la grille d'entrevue référant aux employés transférés (Annexe 1), et la dernière dimension est essentiellement mesurée par la grille d'entrevue s'appliquant à l'entreprise «destination» (Annexe 3) afin de bien cerner la réalité chez le nouvel employeur.⁴

2.3 LES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Cette section présente les hypothèses de recherche qui découlent de notre modèle d'analyse présenté précédemment. Il est à noter que les hypothèses sont formulées en termes relativement généraux considérant la diversité des indicateurs de la recherche et les relations diverses qu'ils peuvent entretenir avec la variable indépendante sans qu'il n'y ait une théorie générale susceptible d'anticiper toutes ces relations.

⁴ On peut remarquer que les grilles d'entrevue d'*EMERGENCE* Canada (Annexes 2 et 3) comportent plus de questions que celles incluses dans notre projet. Ces questions supplémentaires serviront ultérieurement à des fins de comparaison pour les différentes études de cas du projet *EMERGENCE* Canada qui va au-delà de la présente recherche.

Hypothèse 1 :**La délocalisation entraîne une détérioration de la qualité de vie au travail**

Cette hypothèse anticipe que la délocalisation d'une activité d'une entreprise entraînera une diminution de la qualité de vie au travail pour les employés transférés. En effet, suite à une délocalisation, il apparaît que le niveau de stress des employés soit élevé et que des sentiments d'insécurité et de méfiance prennent forme (Benson, 1998). Le transfert des employés suite à une délocalisation résulte en un niveau de motivation plus bas, en un niveau de satisfaction plus bas et en conséquence, une réduction du niveau de performance chez ces derniers (Kessler et al., 1999; Logan et al., 2004). Le sentiment de rejet ressenti face à leur ancien employeur s'est traduit chez le nouvel employeur par un niveau d'engagement organisationnel plus bas par rapport à celui qu'ils avaient avant le transfert (Benson, 1998; Logan et al., 2004). D'autres ont évalué que leurs aspirations professionnelles ne pourraient être comblées chez le nouvel employeur et ont alors cherché un autre travail (Benson, 1998; Logan et al., 2004). En nous basant sur les résultats de ces auteurs, nous estimons donc que le processus de délocalisation aura un effet vraisemblablement négatif sur diverses facettes de la qualité de vie au travail des employés transférés. En effet, nous estimons que les perceptions et les sentiments négatifs des employés (stress, insécurité, méfiance, désengagement, démotivation) ainsi que leur évaluation négative de leur situation suite à une délocalisation identifiés dans les études antérieures pourront être constatés également dans notre recherche. Elles correspondent en fait à une détérioration de plusieurs aspects de la qualité de vie au travail tels que la motivation intrinsèque au travail, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel.

Hypothèse 2 :**La délocalisation entraîne une détérioration des conditions de travail**

Comme nous l'avons mentionné à la section 1.3, les conséquences des délocalisations sur les employés peuvent varier et il n'y a pas de consensus à savoir si les effets sont principalement positifs ou négatifs. Comme le nouvel employeur prend le relais en ce qui a trait aux règlements, politiques et procédures déterminant les conditions de travail, il est inévitable que le transfert amène des conséquences de différents ordres auprès des employés impliqués. Pour plusieurs, les sentiments,

les perceptions des employés ainsi que leur évaluation des impacts de la délocalisation peuvent être basés sur ces aspects objectifs des conditions de travail touchant le salaire, les avantages sociaux, le lien d'emploi, la charge de travail ou l'accès à la formation qui sont susceptibles d'être affectés par le changement d'employeur.

Certaines conséquences négatives des délocalisations ont été observées. Par exemple, les études de Benson (1998) et de Logan et al. (2004) montrent l'existence d'un fort sentiment d'insécurité chez les employés transférés (tel que vu ci-haut). La délocalisation peut particulièrement rendre craintifs les employés quant à leur sécurité d'emploi (Benson, 1998; Kalleberg, Reskin et Hudson, 2000; Logan et al., 2004; Poirier, 2005). Par ailleurs, selon Erickcek et al. (2002), la délocalisation entraîne à long terme la réduction des salaires et des avantages sociaux des employés du fournisseur en raison notamment de la plus forte concurrence dans l'industrie des services aux entreprises. Par contre, Purcell (1996) apporte une nuance en montrant que lorsque le transfert s'effectue vers une entreprise spécialisée, la délocalisation peut amener une meilleure prévisibilité et stabilité d'emploi. De plus, il relève également qu'un transfert vers une entreprise spécialisée peut amener des opportunités de formation et ainsi de meilleures perspectives futures d'emploi. Des conditions de travail comme l'accès à la formation professionnelle et la sécurité d'emploi peuvent ainsi être améliorées dans certains cas de transfert, notamment ceux effectués vers une entreprise spécialisée (Purcell, 1996).

Bref, des conséquences positives peuvent aussi être observées au niveau des conditions de travail des employés transférés. Par contre, les conséquences négatives, pour leur part, semblent s'observer plus fréquemment et elles sont loin d'être négligeables. En nous basant sur les quelques études réalisées, nous posons l'hypothèse que les effets de la délocalisation sur les conditions de travail des employés seront davantage négatifs que positifs, d'où globalement une détérioration.

Hypothèse 3 :**Les aspects humains ont un effet modérateur sur l'impact de la délocalisation sur la qualité de vie au travail et sur les conditions de travail des employés transférés**

Le succès de la délocalisation du point de vue des employés dépend en grande partie de la considération des aspects humains d'après les travaux revus à la section 1.2.4. Par exemple, les travaux de Benson (1998) et de Logan et al. (2004), montrant que les employés transférés ont un niveau d'engagement plus élevé envers leur ancien employeur que leur nouvel employeur, renforcent notre volonté de porter une attention particulière à ces aspects. Il a été bien établi par les travaux de Kessler et al. (1999) et ceux de Logan et al. (2004) que la façon dont les employés étaient gérés par leur ancien employeur, l'attrait exercé sur eux par le nouvel emploi et le nouvel employeur, ainsi que leur expérience vécue chez le nouvel employeur peuvent avoir un effet modérateur sur les impacts de la délocalisation au niveau de la qualité de vie au travail et des conditions de travail des employés transférés. Tel que vu à la section 2.1, l'effet modérateur consiste en une atténuation ou une amplification de la relation entre la délocalisation et chacune des variables dépendantes. Nous estimons que, les perceptions et sentiments des employés transférés ainsi que leur évaluation des impacts de la délocalisation sur leurs conditions de travail et leur qualité de vie au travail sont susceptibles d'être modérés par le « context », le « pull factor » et le « landing », identifiés en premier lieu par Kessler et al. (1999). C'est pourquoi nous posons l'hypothèse que les aspects humains lors de la délocalisation ont un effet modérateur sur la relation entre délocalisation et qualité de vie au travail et conditions de travail des employés transférés.

2.4 LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Cette section traite du type de recherche que nous avons réalisé, soit les caractéristiques de la recherche et le plan d'observation de la recherche.

2.4.1 Les caractéristiques de la recherche

Notre recherche est à la fois fondamentale et appliquée. Elle est tout d'abord fondamentale, car elle cherche à acquérir à l'aide d'un modèle de nouvelles connaissances sur le phénomène de la délocalisation. Notre recherche est également appliquée dans le sens où elle nous permet de trouver des réponses à certaines questions qui se posent dans la pratique. Elle nous permettra ainsi de considérer la vision des employés dans un contexte de délocalisation, d'examiner les changements concrets dans la qualité de vie au travail et les conditions de travail des travailleurs, ainsi que d'identifier des pratiques et des politiques susceptibles d'atténuer les aspects négatifs des transferts d'employés.

Il s'agit également d'une recherche descriptive et explicative, car nous tenterons de bien décrire et expliquer les impacts de la délocalisation sur les employés transférés. Pour ce faire, nous utiliserons le modèle de Kessler et al. (1999) auquel nous avons fait des modifications notamment au niveau de la variable dépendante.

Notre recherche s'inscrit au sein d'une démarche déductive. Le mode de raisonnement déductif, par un travail logique, nous permet de trouver des correspondances réelles à nos concepts, nos indicateurs et nos hypothèses. Malgré le peu de recherches effectuées sur l'impact de la délocalisation sur les employés transférés, nous avons pu élaborer un modèle de recherche à l'aide de quelques écrits pertinents. Notre modèle d'analyse s'appuie ainsi sur quelques auteurs influents (Benson, 1998; Kessler et al., 1999; Logan et al., 2004).

Pour réaliser l'étude de l'impact de la délocalisation sur les employés transférés, nous comptons utiliser une approche qualitative. L'utilisation de la méthode qualitative et la réalisation d'une étude de cas nous procurera une compréhension approfondie de plusieurs aspects du phénomène des délocalisations ainsi que des relations en cause.

Finalement, nous qualifions notre étude de recherche transversale même si elle comporte une partie rétrospective. En effet, nous nous concentrons sur un moment précis dans le temps, soit le moment où nous avons procédé à nos entrevues, mais

nous nous intéressons également à la situation des employés au moment où ils travaillaient pour l'entreprise «source».

2.4.2 Le plan d'observation de la recherche

Cette section présente les principales caractéristiques du plan d'observation soit la structure de la preuve utilisée, l'échantillonnage, la méthode de collecte de données, l'instrument d'observation que nous avons utilisé et finalement la validité de la recherche.

2.4.2.1 Structure de la preuve

Afin de tester nos hypothèses de recherche, nous avons eu recours à l'étude de cas comme structure de preuve. *« Les méthodes qualitatives permettent, particulièrement en ce qui concerne l'étude de cas, d'observer et d'analyser des phénomènes sociaux et humains comme un tout intact et intégré »* (Bullock cité dans Gagnon, 2005 : 1). Cette façon de procéder nous a permis d'obtenir une compréhension approfondie de la délocalisation d'activités étudiée et nous a aidé à mieux en comprendre les conséquences sur les employés transférés.

2.4.2.2 Cas étudié et échantillonnage

Nous avons réalisé cette étude de cas auprès d'une institution financière (entreprise « source ») qui a délocalisé ses activités technologiques à une firme experte en technologies de l'information (entreprise « destination »). Le choix d'étudier une délocalisation d'activités technologiques dans le secteur des services coule de source puisque les avances et les changements technologiques ont grandement contribué à l'essor du phénomène de la délocalisation dans ce secteur. Tel que vu, le secteur des services, notamment ceux destinés aux entreprises est l'un des plus susceptibles de voir se poursuivre le mouvement de délocalisation dans l'avenir immédiat.

Le niveau d'analyse de notre recherche est le niveau organisationnel. L'unité d'analyse que nous étudions est un transfert d'employés ayant eu cours entre une entreprise « source » et une entreprise « destination » qui a récemment vécu une expérience de délocalisation. Comme nous avons nous-mêmes choisi le cas, nous pouvons qualifier notre échantillon de type non probabiliste. Pour être choisi pour notre étude de cas, les deux entreprises devaient avoir récemment vécu une expérience de délocalisation impliquant le transfert d'employés. Bien que ce phénomène soit en croissance, il reste difficile d'identifier de tels cas et de s'assurer de la participation des deux entreprises.

Pour le choix du cas, nous avons réalisé une revue de presse afin de connaître les entreprises qui, au cours des dernières années, ont procédé au transfert de leurs employés lors de la délocalisation de certaines de leurs activités. Nous avons aussi sollicité le support de *l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec* (ORHRI) qui nous a permis d'utiliser son portail pour lancer un véritable avis de recherche de cas de délocalisation. Nous avons rencontré les dirigeants ou les responsables des ressources humaines de plusieurs entreprises afin de leur exposer notre projet de recherche. La plupart des entreprises étaient réticentes à participer à notre étude de cas en raison de leur souci de maintenir la délocalisation réalisée discrète. Il a donc fallu être persévérant dans notre recherche d'une étude de cas. Finalement, une firme experte en TI a accepté de participer à notre étude de cas, avec la collaboration de l'un de ses clients, soit une institution financière. Cette institution financière avait imparti ses activités technologiques à la firme experte en TI 6 ans auparavant.

2.4.2.3 Méthode de collecte de données

Les méthodes de collecte de données sont de deux ordres : les entrevues semi-dirigées et l'utilisation de données secondaires. Nous avons, dans un premier temps, rencontré un dirigeant de l'entreprise « destination » impliqué dans le processus de décision d'acquisition d'activités technologiques d'entreprises « source ». Celui-ci nous a communiqué les coordonnées de deux employés qui travaillaient auparavant pour une institution financière qui a imparti ses activités technologiques tout en transférant ses employés. Un effet domino a suivi. Chaque

employé rencontré nous transmettait le nom de l'un de ses collègues ayant eu le même parcours. Les employés rencontrés étaient chef d'équipe ou directeur d'une équipe en TI dans l'entreprise « destination ». Dans un deuxième temps, nous avons rencontré un gestionnaire de l'institution financière en charge des activités transférées vers l'entreprise « destination ». Par la suite, nous avons rencontré un gestionnaire de l'entreprise « destination » responsable de l'entente. Finalement, nous avons eu des entretiens avec deux dirigeants du département des ressources humaines de l'entreprise « source ». Les entretiens semi-directifs avec les dirigeants responsables de la délocalisation de l'entreprise « source » et de l'entreprise « destination » ainsi qu'avec les employés transférés nous ont permis d'aller en profondeur et de tracer un portrait global et complet du cas, de ses implications et de ses conséquences sur les employés transférés. Nous avons donc réalisé onze entrevues qui se sont échelonnées du 27 septembre 2006 au 17 avril 2008. De ces onze, nous avons rencontré sept employés transférés qui ont vécu le processus d'impartition du début à la fin et qui travaillaient toujours pour l'entreprise « destination » lors de l'entrevue. Ces employés, détenant une ancienneté entre 13 et 25 ans, occupaient des postes de supervision au sein de différents départements des TI. Deux gestionnaires des ressources humaines de la haute-direction de l'entreprise « source » ont été rencontrés. Dans chacune des entreprises, un des gestionnaires responsables de l'application de l'entente d'impartition a aussi été interviewé.

La seconde méthode de collecte de données que nous avons utilisée est le recours à des documents secondaires. Les rapports annuels nous ont été remis par les représentants des deux entreprises. De plus, le responsable du contrat travaillant pour l'institution financière nous a partagé de vive voix les résultats d'un sondage effectué auprès des employés un an après leur transfert. Malheureusement, il ne pouvait nous remettre une copie papier de ces résultats par souci de confidentialité. Finalement, nous avons amassé des données secondaires en réalisant une revue de presse sur l'accord d'impartition entre les deux entreprises et nous avons également réuni plusieurs informations sur les deux entreprises grâce à leur site internet respectif. Les documents secondaires que nous avons pu obtenir nous ont assurément aidé à compléter nos analyses et à appuyer nos interprétations.

2.4.2.4 Instrument d'observation

Pour ce qui est de l'instrument d'observation, nous avons utilisé trois différentes grilles d'entrevues conçues pour chacun des groupes interviewés. Deux de ces grilles d'entrevue ont été développées pour les entretiens avec les responsables de l'accord d'impartition des entreprises « source » et « destination ». Ces grilles ont été conçues pour les chercheurs du groupe de recherche *EMERGENCE* Canada (Sections 2.1.5 et 4.2.2). Ces instruments de mesure ont d'abord été élaborés par *EMERGENCE* Europe et *EMERGENCE* Asie. Ils ont ensuite été adaptés et révisés en 2003 par l'équipe d'*EMERGENCE* Canada afin de refléter l'évolution de la délocalisation depuis la fin des années 90. La version révisée de ces grilles a été revue par les membres de l'équipe *EMERGENCE* Europe et pré-testée avant leur utilisation sur des répondants. Finalement, suite aux résultats du pré-test, les grilles d'entrevue en version anglaise ont été révisées une dernière fois. C'est cette version des grilles qu'*EMERGENCE* Canada nous a fait parvenir. Nous avons traduit en français les grilles, car nous les utilisons dans un contexte francophone. Les types de question dans ces grilles concernent le type d'entreprise, la décision de délocalisation et son processus, l'impact sur les régions impliquées, le travail de l'entreprise «destination» et le rôle des technologies de l'information et de la communication (Voir annexes 2 et 3).

La troisième grille d'entrevue, utilisée pour les entretiens avec les employés transférés, a été créée spécifiquement pour les besoins de notre recherche. Cette grille vise à recueillir des informations sur les deux dimensions de la variable dépendante. Des questions ont donc été élaborées afin de connaître la qualité de vie au travail et les conditions de travail existantes chez l'entreprise «source» et présentes chez l'entreprise «destination». Des questions ont également été mises au point afin de connaître le contexte dans lequel s'est effectuée la délocalisation (Voir annexe 1). Elles ont été déterminées à l'aide de la grille de Poirier (2005) et à partir de l'échelle de l'attitude au travail de Warr et al., (1979) et de Cook et Wall (1980).

2.4.2.5 Validité de la recherche

Cette discussion sur la validité de la recherche comporte trois grandes dimensions soit la validité de la mesure, la validité interne et la validité externe.

A) Validité de la mesure

La version anglaise des deux grilles d'entrevue provenant du groupe de recherche *EMERGENCE* Canada a déjà été utilisée pour plusieurs études de cas (10) complétées. Elles sont certainement valides étant donné les résultats qu'elles ont déjà engendrés. La version française de ces grilles d'entrevue (Annexes 2 et 3) a toutefois bénéficié de la contribution du jury à sa validation.

De plus, tel que dit auparavant, nous avons bâti une nouvelle grille d'entrevue qui a été utilisée lors des entretiens avec les employés affectés par la délocalisation (Annexe 1). Cette grille d'entrevue a été construite à partir de la grille de Poirier (2005) et à partir de l'échelle de l'attitude au travail de Warr et al., (1979) et de Cook et Wall (1980).

Comme les deux grilles d'entrevue provenant de groupe de recherche *EMERGENCE* Canada ont déjà été utilisées en version anglaise et que la version française a été validée par le jury tout comme la grille d'entrevue concernant les employés transférés, nous croyons que la validité de notre mesure est plus que respectable.

B) Validité interne

« La validité interne consiste à s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats générés par l'étude; le chercheur doit se demander dans quelle mesure son inférence est exacte et s'il n'existe pas d'explications rivales » (Thiétart, 1999 : 273). Il est important d'évaluer la validité de cette recherche en se demandant à quel point l'interprétation des résultats est exacte et s'il n'existe pas des explications rivales. Il a été possible de s'en assurer grâce à notre modèle d'analyse et aux entrevues effectuées. En effet, par les entrevues, il nous a été possible de rechercher une saturation de notre terrain (Thiétart, 1999). C'est-à-dire que nous

avons poursuivi nos entretiens jusqu'à ce que les données recueillies n'apportent plus aucune information nouvelle sur nos indicateurs établis dans notre modèle opératoire. Bien que la validité interne de cette recherche semble acceptable, il n'est pas impossible que des variables non incluses dans notre modèle ne contribuent pas à l'explication des relations. Considérant la flexibilité de l'entrevue semi-structurée pour aller chercher des faits inattendus et la profondeur de l'analyse inhérente aux études de cas, nous pensons être en mesure d'identifier des variables non considérées initialement et ainsi accroître d'autant la validité interne de cette recherche.

C) Validité externe

La validité externe concerne *«les possibilités et les conditions de généralisation et de réappropriation des résultats d'une recherche»* (Thiétart, 1999 : 280). La validité externe de notre recherche, prise sous l'angle de la généralisation statistique demeure évidemment faible étant donné le recours à une seule étude de cas. Il est toutefois incorrect de recourir à la généralisation statistique, inhérente aux sondages et enquêtes, pour évaluer la validité externe d'une étude de cas. Les études de cas (tout comme les expérimentations) reposent sur une généralisation analytique. Elles sont donc généralisables à des propositions théoriques et non pas à des populations ou des univers (Yin, 2003). Notre but sera donc de bonifier et de généraliser l'analyse théorique des effets de la délocalisation sur les employés transférés, notamment en tentant de généraliser nos résultats aux propositions théoriques découlant de notre modèle théorique.

CHAPITRE 3

RÉSULTATS

Ce chapitre présente les résultats de l'étude de cas réalisée dans le secteur des services. Les entreprises participantes à l'étude ayant toutes deux demandé à garder l'anonymat, nous continuons donc à les nommer entreprise «source» et entreprise «destination». Le chapitre se divise en trois parties principales. Les deux premières sections présentent respectivement le portrait de l'entreprise «source» et le portrait de l'entreprise «destination». Notons que la description des deux entreprises est relativement brève afin de respecter leur désir d'anonymat. La troisième section est consacrée à la description de l'expérience de délocalisation d'un secteur d'activité de l'entreprise «source» vers l'entreprise «destination».

3.1 LE PORTRAIT DE L'ENTREPRISE « SOURCE »

L'entreprise «source» est une institution financière de grande taille implantée au Québec depuis des années. Fort de ses millions de clients et d'un actif de quelques milliards de dollars, cette institution financière est solide et performante. Elle compte des centaines de centres de services, des milliers de guichets automatiques et des dizaines de milliers d'employés formant ainsi aujourd'hui l'une des plus importantes institutions financières au pays.

L'entreprise « source » choisie se donne pour mission de contribuer au mieux-être économique et social tant des personnes que des collectivités dans les limites compatibles de ses activités. Elle se tient garante de fournir les services et les conseils financiers dont les clients ont besoin aux meilleures conditions possibles et de leur fournir les moyens de se prendre en main.

Comme premier secteur d'activités, l'institution financière offre des produits et services financiers tant aux personnes qu'aux petites et grandes entreprises. Elle offre effectivement divers produits et services aux particuliers tels que les épargnes et les placements, les prêts, les cartes de crédits, les assurances vie et santé ou automobile et habitation, la gestion des avoirs personnels et plus encore.

L'institution financière offre également ses services à diverses entreprises telles que les PME, les entrepreneurs agricoles, les investisseurs immobiliers ou les organismes publics et parapublics. Pour aider dans les projets spécifiques de chaque entreprise (acheter, vendre, transférer, faire du commerce), l'institution financière offre plusieurs solutions tels que les prêts et le financement, le service de paie, les assurances, les placements, etc.

L'institution financière se dit fière de sa plus grande richesse, soit les employés. C'est pourquoi elle pose des actions et offre des programmes en lien avec la santé et le mieux-être ainsi que des méthodes de travail qui montrent l'importance portée à chaque employé. Cette institution financière possède un fort taux de fidélisation de ses employés avec seulement 4,8% d'entre-eux qui l'ont quitté en 2007.

Entre l'année 2000, soit avant d'impartir ses activités technologiques, et aujourd'hui, le total de l'actif de l'entreprise a subi une progression de 47 %.

La concurrence est féroce dans le milieu financier, mais avec ses multiples services offerts et en poursuivant sa mission tant au niveau de la communauté que des individus, l'institution financière continue de connaître du succès d'année en année. Malgré le climat plutôt difficile sur les marchés financiers au cours du deuxième trimestre, la croissance de l'institution financière est demeurée robuste en 2007.

3.2 LE PORTRAIT DE L'ENTREPRISE « DESTINATION »

L'entreprise « destination » est une firme indépendante de services en technologies de l'information (TI) et en gestion des processus d'affaires. Cette entreprise intègre et adapte des technologies et des applications logicielles de pointe afin de créer des systèmes qui répondent aux besoins stratégiques de ses clients. Cette firme a timidement fait ses débuts il y a déjà quelques décennies. Le renforcement interne et les acquisitions font partie intégrante de la stratégie de l'entreprise pour ainsi contribuer conjointement à sa croissance depuis sa fondation. C'est graduellement, en misant sur la croissance interne, sur l'acquisition de nombreuses entreprises et suite à la conclusion de plusieurs alliances stratégiques de longue durée et suite à des partenariats d'affaires avec de grandes sociétés, que cette petite boîte a grossi.

Elle compte maintenant plus de 25 000 employés ce qui en fait l'un des plus importants fournisseurs indépendants de TI et processus au Canada.

La croissance et le succès de l'entreprise ont mené à son inscription à la Bourse de Montréal, ensuite celle de Toronto et finalement celle de New York. L'entreprise offre à tous ses employés d'être actionnaires. En effet, la firme a mis en place un régime d'achat d'actions en vertu duquel l'entreprise paie la moitié du coût d'achat des actions jusqu'à concurrence de certains montants. En plus de ce régime, les employés ont droit à une part des profits annuels de l'entreprise lorsque les objectifs sont atteints. Il s'agit d'un bonus annuel exprimé comme un pourcentage du salaire. Lorsque l'objectif de ce bonus est atteint, additionné au salaire de base, les employés se retrouvent avec une rémunération au-dessus de la médiane du marché. Les employés travaillant dans cette entreprise ont la possibilité de démontrer leurs compétences à tous les niveaux de l'entreprise, c'est pourquoi celle-ci favorise la mobilité horizontale et verticale au sein de l'organisation. De plus, les talents, les expériences et les compétences de tous les employés provenant d'une multitude d'entreprises différentes, mis en commun, crée une synergie particulière à cette entreprise. C'est pourquoi on qualifie souvent l'entreprise de multiculturelle, non pas à cause des différents groupes culturels qui la composent, mais plutôt de par la provenance des employés de plusieurs entreprises acquises par l'entreprise « destination ». Ses employés possèdent donc un bagage de cultures d'entreprises varié.

Les services en TI et en gestion des processus d'affaires de l'entreprise comprennent deux divisions principales soit : (1) l'intégration de systèmes et services-conseils et (2) l'impartition des fonctions informatiques et d'affaires.

D'une part, l'intégration de systèmes et services-conseils est assortie d'une vaste expertise dans les secteurs économiques suivants : les services financiers, les télécommunications, les gouvernements et les services de santé, le manufacturier/détail/distribution, et les services publics. D'autre part, les services fournis dans le cadre d'un contrat d'impartition des fonctions informatiques et d'affaires peuvent englober un ou plusieurs des aspects suivants : la gestion et l'exécution de projets, la maintenance et le soutien d'applications, la gestion de

technologies, la gestion de transactions et des processus d'affaires pour les clients du secteur des services financiers ou la gestion de la paie, la gestion documentaire et la gestion des fonctions financières et administratives pour les clients de secteurs variés. Les clients de la firme délèguent alors la responsabilité totale ou partielle de leurs fonctions informatiques et de leurs processus d'affaires pour généralement une durée de cinq à dix ans par le biais d'un contrat qui est renouvelable. Ainsi, le client peut réaliser des économies substantielles et avoir accès à des meilleures technologies tout en conservant la maîtrise des dimensions stratégiques des fonctions imparties. Ce genre de contrat favorise la prévisibilité des revenus et la stabilité du rendement de la firme « destination ».

L'entreprise « destination » compte une plus grande proportion de contrats de type impartition de fonctions informatiques (43%) et d'affaires (11%) soit 54%, que de contrats de type intégration de systèmes et services-conseils, soit 46%. La firme se plaît à dire qu'elle ne vend pas d'équipements, ni de quincailleries, mais qu'elle offre plutôt le talent et la connaissance. Ceci explique sans doute le haut taux de fidélisation de sa clientèle qui se situe à 90% depuis plus de 10 ans. L'entreprise se classe parmi le peloton de tête dans le palmarès des plus grandes entreprises de services en TI au Canada et se classe parmi les plus grandes entreprises du secteur technologique en général. De plus, elle figure dans les plus importants employeurs au Québec. Les actifs totaux de la firme experte en 2000, soit avant d'acquérir les activités technologiques de l'institution financière, à aujourd'hui, ont connu une hausse de 82 %.

La santé future de la firme n'est donc pas à craindre. En effet, l'entreprise clôturait ses comptes du quatrième trimestre de l'exercice 2007 et terminait en beauté une année de croissance robuste. Le bénéfice net de la firme au cours du même trimestre par rapport à celui enregistré lors de la période correspondante de l'exercice précédant était en progression de 66%. En ce qui a trait aux revenus de la firme, au dernier trimestre de l'exercice 2007 par rapport à ceux réalisés un an plus tôt il y a eu une hausse de 9,1%. Bref, sur l'ensemble de l'exercice, les revenus de l'entreprise étaient en hausse de 6,7% lors de l'exercice 2007. (Presse Canadienne, 14 novembre 2007). Selon le journal *Les Affaires*, la firme pourrait tirer profit de sa santé financière, de la force du huard et des soucis économiques qui pèsent sur

l'industrie des services informatiques aux États-Unis pour enfin passer à l'action et conclure des acquisitions porteuses de croissance.

3.3 LA DESCRIPTION DE L'EXPÉRIENCE DE DÉLOCALISATION

L'expérience de délocalisation sera décrite dans le reste du chapitre sur la base du modèle conceptuel de notre recherche. Premièrement, nous décrirons la décision de délocalisation ainsi que le processus d'implantation. Deuxièmement, nous verrons comment les aspects humains ont été pris en charge. Finalement, nous traiterons des écarts en matière de qualité de vie au travail et de conditions de travail entre les deux entreprises tel que perçu par les employés transférés.

3.3.1 Décision de délocalisation

Dans un environnement en constante évolution, les entreprises doivent progresser dans le domaine des technologies de l'information pour devancer leurs concurrents. Cependant, face aux budgets serrés et au manque de temps et d'expertise, développer de nouvelles technologies représente un défi de taille pour la plupart des entreprises dont ce n'est pas la mission première. L'institution financière participant à notre étude de cas en est venue à cette conclusion. Se situant à une étape où l'entreprise devait investir de façon très importante dans la mise à jour ou le renouvellement de ses technologies, une décision sur l'orientation de ses activités technologiques devait être prise.

3.3.1.1 Rationnel de la décision

Dans les années 1990, l'entreprise aborde une phase de changements majeurs. Tout d'abord, au début de cette décennie, l'entreprise procéda à un décloisonnement, soit une réorganisation de ses filiales. Par la suite, au milieu des années 1990, l'institution financière amorça un projet de réingénierie afin de simplifier et moderniser le travail dans le réseau de ses filiales. L'entreprise cherchait donc à optimiser le rendement de ses infrastructures technologiques, à améliorer le service et à réduire les coûts d'exploitation. À l'approche du tournant de

siècle, les dirigeants ont revu la structure décisionnelle et organisationnelle des filiales et en ont conclu que le réseau des filiales nécessitait une reconfiguration à cause, entre autres, du resserrement des marges de rentabilité et du développement des modes de livraison virtuelle des services financiers. C'est donc dire qu'à la fin des années 90, il était impératif pour l'institution financière d'optimiser les activités et les processus, et de réduire les coûts dans le domaine des technologies de l'information. Cette institution financière se devait de demeurer compétitive sur le marché, notamment avec une compétition qui offrait de plus en plus de services virtuels. Mais les activités essentielles d'une institution financière sont de fournir des services financiers adéquats pour leurs clients et non pas de se concentrer spécifiquement sur les technologies. Par contre, les activités technologiques d'une institution financière peuvent permettre à celle-ci de se différencier significativement de ses concurrents. C'est dans cet optique que l'entreprise devait trouver une solution afin de réduire les coûts d'exploitation des technologies de l'information et de profiter des nouvelles opportunités dans ce domaine.

Au sein de cette entreprise, une part importante du budget est attribuée au domaine des technologies de l'information étant donné les coûts élevés d'exploitation qu'ils impliquent en termes d'infrastructures de compétences et développement. Au cours des dernières années, les dépenses encourues dans ce domaine étaient cependant devenues un irritant et le conseil d'administration se questionnait à savoir si l'argent était dépensé à bon escient. Il y avait une énorme pression sur les gestionnaires pour constamment baisser les coûts d'exploitation sans toutefois diminuer la qualité des services. Considérant que les TI évoluent rapidement et que, pour être à la fine pointe de la technologie, il faut investir considérablement, le recours à l'impartition devenait une solution envisageable.

D'autant plus que, lorsque l'entreprise « source » commença à effectuer la recherche sur le marché, plusieurs entreprises concurrentes du secteur financier avaient déjà commencé à impartir avec des spécialistes du domaine technologique. En effet, le premier vice-président des technologies de l'information a rencontré les dirigeants de quelques institutions financières aux États-Unis et en Europe afin d'observer les différents modèles d'impartition exploités. En constatant que des institutions financières se permettaient d'avoir recours à l'impartition et suite à de

nombreuses discussions avec les dirigeants de celles-ci, l'entreprise commençait à entrevoir la possibilité d'impartir certaines activités technologiques à un fournisseur expert en TI.

La raison principale qui a incité l'entreprise à aller de l'avant est sans aucun doute d'ordre monétaire. En plus de ses coûts élevés d'exploitation, l'entreprise était rendue à une étape où elle devait investir de façon assez importante dans ses technologies étant donné toute la réorganisation du réseau de la dernière décennie. Avec l'impartition, le fournisseur était susceptible de réaliser cet investissement et de probablement diminuer les coûts de l'entreprise « source ». En effet, celle-ci voyait l'opportunité de pouvoir bénéficier de l'évolution technologique encore plus rapidement et de réduire le risque technologique si elle s'associait à une firme externe spécialisée en TI.

« [...] mais ça a été plus une question de comment va évoluer nos technologies, puis comment se donner la capacité d'exploitation. Et on a trouvé qu'en allant avec l'impartition, on se donnait une capacité un 1) d'exploitation et deux 2) de s'assurer de toute l'évolution de nos systèmes d'exploitation » (Responsable RH1; p.1).

Pour l'entreprise « source », faire affaires avec une organisation majeure devait, en théorie, les aider à faire les bons choix technologiques et à maximiser le retour sur l'investissement. De plus, avec l'impartition à une firme experte, elle voyait l'opportunité de pouvoir se concentrer sur ses principales activités, soit les services financiers.

« [...] Le core business d'une institution financière c'est de livrer des services financiers. C'est pas de faire de la technologie...et j'veis te dire, la technologie changeait tellement rapidement qu'eux autres y se sont dits, on va aller chercher ce qu'on appelle un « pure player » en techno. [...] Puis là on s'est dit on va aller en chercher un puis lui va nous aider à faire évoluer, lui c'est son core business [...] (Employé 4; p.13).»

La direction de l'entreprise était consciente que sans technologie, sans informatique, elle ne survivrait pas dans un monde où les transactions sont de plus en plus virtuelles. Par contre, elle ne souhaitait pas mettre autant de temps et d'argent dans ce domaine précis. Elle se disait donc qu'en étant partenaire avec un impartiteur qui lui fait profiter de ses compétences, de ses équipements et de l'expertise

développée avec plusieurs autres clients, il lui serait possible de réduire ses coûts d'exploitation.

Après avoir examiné plusieurs cas types d'impartition dans des entreprises similaires, la première vice-présidence des technologies a procédé à des études d'investissement et à des analyses coûts/bénéfices. Avec ces informations préliminaires ramassées, le premier VP technologies a expliqué les enjeux et les tendances du marché au conseil d'administration afin de leur demander s'ils étaient d'accord à ce que la possibilité d'impartir soit sérieusement étudiée.

« [...] Fait qu'il [premier VP TI] s'est présenté au conseil d'administration avec un dossier assez étoffé et la recommandation à l'impartition, compte tenu que...que finalement la décision comportait plus d'avantages que d'inconvénients. Fait qui s'est présenté au conseil d'administration et a eu le mandat d'enclencher le processus d'impartition. Ça, ça veut dire que tu y vas pis ultimement, si on rencontre les objectifs qu'on s'est donné, on impartit » (Responsable RH2; p.3).

Lorsque les activités sont réalisées à l'interne, l'entreprise en garde le contrôle et l'entière responsabilité. Avec l'impartition, la forme de contrôle est de type faire-faire. Malgré tout, le conseil d'administration a donné son accord à ce que la possibilité d'impartir soit analysée, mais à condition que les activités restent au Québec. En effet, conserver les activités au Québec était très important pour l'institution financière. Elle essaie toujours de développer des partenariats avec des organisations québécoises avant de faire affaires avec des organisations étrangères ou encore d'envoyer des activités dans d'autres pays émergents. Ce cas d'impartition ne faisait pas exception.

Une fois le mandat d'enclencher le processus d'impartition accordé par le conseil d'administration, l'entreprise a dégagé de leurs fonctions quelques gestionnaires pour qu'ils puissent se dédier à ce dossier de grande envergure. Ce comité était formé d'avocats, de gestionnaires responsable de l'approvisionnement, de gestionnaires responsables de la vente des immeubles, de comptables pour le transfert des actifs, de gestionnaires de la finance pour les analyses financières, de gestionnaires des communications, de gestionnaires en ressources humaines en plus de quelques personnes du département des TI soit, 2-3 directeurs, le vice-

président des TI ainsi que le premier vice-président TI, porteur du dossier. Cette équipe dédiée a alors entamé un processus de réflexion concernant les activités qu'il était possible d'impartir, les activités qui étaient jugées importantes à garder au sein de l'entreprise et les activités sur lesquelles il semblait important de conserver un certain contrôle.

« [...] Ça a été une des décisions qu'on a pris...les éléments qu'on a mis en impartition, c'est-tu dans notre raison d'être une institution financière...? C't'un service important qui est critique parce que si t'as pas la technologie tu vendras pas le service, mais c'est pas...La business c'est pas de faire la technologie là, ça en prend, mais c'est pas ça la business, c'est de faire des produits financiers pis de répondre...Fait qu'on a dit ces éléments là on va les impartir [...] (Responsable 1; p.20). »

Dans leur réflexion, l'équipe dédiée au dossier a cherché à déterminer les activités pour lesquelles ses membres se sentiraient à l'aise de ne plus avoir une main mise. Par exemple, pour les services de centre d'appels il est possible d'exiger du fournisseur le respect des critères et des normes établis, sans que l'entreprise « source » n'ait besoin exercer un contrôle direct sur ce service. Les activités ciblées étaient en lien avec l'exploitation opérationnelle, soit le centre de traitement des données, les services de traitements de données financières et l'ensemble des ordinateurs, du plus gros système au simple ordinateur de bureau.

« L'exploitation c'est euh...c'est ceux qui entreposent les systèmes, qui les font rouler, qui les opèrent. C'est l'opération, y font rouler. (...) Donc c'est des super centrales informatiques puis c'est toute la question des réseaux (...) avant qui arrivent avec la fibre optique ça prenait des gros tuyaux pour faire passer l'information, c'était vraiment comme ça. Mais avec la fibre optique tu peux faire passer euh...un million plus de fois d'information...Ça c'est aussi l'exploitation. C'est tous les réseaux d'entretien. Pis l'exploitation c'est aussi les...les ententes que tu fais avec euh...quand t'emprunes des réseaux, t'as des droits à payer sur les réseaux mondiaux pis toute ça. Fait que c'est toute ça l'exploitation. C'est les machines, c'est les réseaux, c'est les réseaux de support » (Responsable RH2 ; p.4).

Effectivement, il a été déterminé que les équipements qui sont dans les succursales, les PC, les guichets automatiques, les serveurs et tout ce qui est composante microinformatiques seraient de la responsabilité de l'entreprise « destination ». Par contre, en ce qui a trait aux fonctions jugées plus stratégiques pour l'organisation

telles que les choix et les orientations stratégiques en matière de technologies, il a été décidé que celles-ci seraient élaborées et déterminées conjointement avec le fournisseur. De plus, l'entreprise « source » désirait vendre ses actifs liés au domaine des technologies de l'information. La vente de ses deux centrales informatiques, le terrain et la bâtisse de l'une d'entre-elles ainsi que tous les équipements technologiques feraient partie du contrat d'impartition, à l'exception de certains équipements plus complexes tels que les guichets automatiques. Les guichets automatiques continueront effectivement d'être la propriété de l'institution financière, toutefois l'entreprise « destination » serait responsable de faire le support et le service.

L'équipe dédiée pouvait alors entamer sa recherche d'une firme experte en impartition capable de faire affaires avec l'entreprise. Comme cette dernière est importante, les firmes du marché de l'impartition avaient un fort intérêt à obtenir un tel contrat. En effet, c'est un client prestigieux de par son importante taille et de par sa position envieuse dans le marché financier. Pour n'importe quelle firme en TI, ajouter le nom de cette entreprise à sa liste de clients constitue une belle carte de visite lorsqu'il leur sera venu le temps d'aller chercher d'autres clients.

Bref, comme les dépenses encourues dans le domaine des technologies étaient devenues un irritant pour le conseil d'administration et que l'entreprise se devait encore d'investir considérablement dans les technologies d'information afin de se différencier de ses concurrents, la décision d'impartir les activités technologiques de l'institution financière a tranquillement pris forme. La raison principale d'impartir étant sans aucun doute d'ordre monétaire, mais elle permettait également à l'entreprise de se concentrer sur ses activités principales que sont les services financiers et ce qui s'y rattachent directement.

3.3.1.2 Contenu de l'accord entre les entreprises « source » et « destination »

Lorsque le conseil d'administration s'est dit d'accord à sérieusement regarder la possibilité d'impartir les activités technologiques, il a consenti au comité dédié au dossier d'aller voir ce que les firmes sur le marché avaient à offrir. Cependant, le conseil d'administration a donné certains critères que les firmes sollicitées devaient

respecter. Les conditions concernaient certains processus et paramètres, tels que les niveaux de service à respecter, mais surtout la question des employés. Les quelque 550 employés travaillant pour les fonctions imparties qu'ils soient techniciens, professionnels, gestionnaires ou directeurs, seraient transférés à l'entreprise « destination » à certaines conditions. Nous y reviendrons.

Mais avant d'aller solliciter les firmes, l'entreprise « source » devait être minutieusement décrite afin d'établir ses besoins. Il a donc été nécessaire d'exposer qui elle était comme entreprise, quelle ampleur elle prenait, quels types de services elle offrait, quels étaient ses systèmes, et quelle était son évolution technologique tant dans les centrales que dans les réseaux. Chaque personne responsable de son département a donc été mandatée pour documenter tous ces éléments afin que les firmes sollicitées comprennent bien la nature de l'institution financière.

Ensuite, les requêtes en lien aux procédures et aux paramètres de l'entreprise « source » devaient être soigneusement expliquées. À titre d'exemple, celle-ci exigeait que la firme externe achète les centrales informatiques et l'équipement s'y rattachant. Tel que mentionné précédemment, l'institution financière exigeait également que l'entreprise « destination » respecte les niveaux de service élevés du domaine financier. En effet, les niveaux de services sont souvent beaucoup plus sévères que d'autres secteurs, tel que le secteur manufacturier par exemple, qui pour eux la technologie est importante certes, mais pas aussi critique que pour une institution financière. Pour celle-ci, une technologie efficace est directement liée à l'image de l'entreprise. Par exemple, si un client se rend à un guichet automatique, ce dernier s'attend à ce que ses transactions soient bien traitées, que sa carte soit acceptée et il s'attend à recevoir l'argent demandé sans complications. Il est donc primordial que les guichets automatiques fonctionnent efficacement, car c'est un service essentiel pour les clients. Si une transaction ne se déroule pas comme prévue, c'est directement l'institution financière qui est montrée du doigt. C'est pourquoi, dans l'élaboration de la requête sur les processus, les objectifs en terme de niveaux de service ont été inscrits tout comme les statistiques des dernières années afin que les firmes externes comprennent bien qu'elles ne peuvent rendre un service au-dessous des seuils établis. Des mécanismes ont également été prévus afin que les niveaux de services soient réévalués à chaque année et que les seuils

établis ne reculent jamais. Les niveaux de service sont donc élevés, mais c'est une nécessité si l'entreprise veut faire concurrence au sein du marché bancaire.

« [...] Fait que y a eu vraiment un gros cahier de fait sur l'ensemble des processus. Comment qu'on fait nos changements, comment qu'on fait notre support technique, comment...vraiment là, c'était, c'était vraiment Spick and Span. C'est, c'est, y a eu énormément de travail de fait [...] (Employé 4; p.11).»

De plus, dans sa requête l'institution financière exigeait certains paramètres en ce qui a trait aux spécialistes en architecture technologique et à l'interface avec la firme experte. D'une part, elle exigeait qu'une équipe de spécialistes en architecture technologique demeure à l'interne pour travailler conjointement avec l'équipe de la firme experte. En effet, conserver une équipe en architecture technologique au sein de l'institution financière est important, car les choix technologiques sont d'une telle importance et d'une répercussion tellement grande sur l'entreprise, qu'elle ne peut totalement déléguer cette portion de ses activités. Elle doit conserver la capacité de définir ses besoins et d'évaluer la firme experte. L'entreprise « source » était par contre prête à accepter de travailler conjointement avec l'équipe d'architecture technologique de l'entreprise « destination ».

« [...] Mais ça prend une équipe qui les suit là...Tu peux pas totalement les laisser aller. Parce que tu mets un peu ta destinée entre leurs mains là...fait que tu peux pas...Fait que quand j'te disais l'architecture là...on a conservé notre décision, c'est nous autres qui l'a fait pis, on l'a fait avec eux, fait qu'on peut bénéficier de l'expertise qu'ils ont, mais la décision finale, faut qu'on soit en accord avec eux (Responsable 1; p.21)».

L'entreprise « source » est donc prête à prendre les décisions conjointement. C'est-à-dire que si les deux équipes s'entendent, par exemple, sur le même choix technologique et qu'ils déposent un rapport conjoint, la décision au niveau de la gestion sera simple à prendre, à condition que le prix soit acceptable bien entendu. Par contre s'il y a un différend, s'il y a un écart sur le choix technologique des deux équipes, l'entreprise « source » aura le dernier mot et prendra la décision finale. C'est donc dire que certains spécialistes seront transférés à l'entreprise « destination » et d'autres continueront de travailler pour l'entreprise « source ».

D'autre part, cette dernière exigeait aussi dans sa requête qu'une équipe interne soit dédiée à la gestion de l'entente entre les deux entreprises. Il y aurait donc des personnes pour gérer les niveaux de services, la finance, la gestion des accès de sécurité, les incidents majeurs, les évolutions technologiques et la satisfaction des clients. L'entreprise « source » désire ainsi conserver à son emploi un minimum de personnes capables de gérer le contrat d'impartition. Il est primordial pour l'entreprise « source » de conserver une équipe qui fera l'interface avec la firme experte. En effet, même si l'institution financière collabore avec une autre entreprise, l'Association des banquiers du Canada ne lui permet pas de transférer sa responsabilité. Elle peut déléguer ses activités, mais elle ne peut pas déléguer sa responsabilité. L'entreprise « destination » peut faire une certaine gestion, mais tous les contrôles de sécurité doivent être assumés par l'entreprise « source ». Par exemple, si une panne mineure survient, la firme experte seule sera en droit de la gérer tout en avisant l'institution financière de la situation. Par contre, si la panne est majeure, l'institution financière doit prendre le relais. C'est pourquoi dans la requête, il est important pour l'entreprise « source » d'avoir un minimum de personnes dédiées à la gestion de l'entente, interagissant avec la firme experte et l'ensemble de sa clientèle.

Une autre requête qui était importante pour l'institution financière concerne l'exercice d'étalonnage (*benchmarking*). L'entreprise « source » demandait qu'une évaluation du prix du marché soit effectuée à chaque année. Il est très complexe, pour des fins de comparaison du coût de service, de trouver une entreprise similaire qui offre les mêmes services, avec les mêmes pondérations et les mêmes restrictions. C'est pourquoi cette évaluation devrait être accomplie par une firme externe spécialisée dans ce domaine selon certains critères comme le prix sur le marché de l'année la plus récente possible pour un contrat de cette nature. Un ensemble de variables devait donc être tenu en compte pour comparer le prix le plus réellement et fidèlement possible. À la signature du contrat avec l'entreprise « destination », il y aurait un prix fixé au départ et ce prix serait ensuite réévalué à chaque année selon l'exercice d'étalonnage effectué par la firme spécialisée en *benchmarking*. C'est donc dire que cet exercice permettra à l'entreprise « source » de comparer ses coûts, d'obtenir un indicateur du prix du marché et ensuite de négocier avec l'entreprise « destination » un prix nouvellement fixé. Cette requête est importante

pour l'entreprise « source », car ceci lui permettra de pouvoir montrer à chaque année au conseil d'administration que le coût payé est réellement inférieur au coût du marché.

Finalement, un paramètre important pour l'entreprise « source » était de pouvoir signer un contrat d'impartition élaboré conjointement et non pas signer le contrat d'impartition de la firme experte, question de conserver un certain contrôle.

Après avoir balisé la nature de l'impartition et les attentes de l'entreprise « source » face aux processus et paramètres à respecter, l'entreprise a balisé le transfert des employés affectés. En effet, dès qu'il a été question d'impartition pour l'institution financière, il n'y avait nul doute que les employés seraient transférés à l'entreprise « destination » choisie. *« [...] c'est clair que l'entente qu'on avait, c'est qu'on transférait nos employés [...] »* (Responsable RH1 ; p.2). Comme l'entreprise « source » se préoccupe grandement des aspects humains dans sa gestion, les employés potentiellement touchés du contrat d'impartition ont été rencontrés par le vice-président principal des technologies de l'information de l'institution financière afin de leur expliquer la démarche qu'il comptait entreprendre et ce, avant même de solliciter les entreprises sur le marché.

Dans sa requête, l'entreprise « source » posait plusieurs conditions en ce qui a trait aux employés transférés afin de leur assurer une certaine protection. Avant de faire les sollicitations auprès des firmes externes, des engagements avaient été pris auprès des employés quant à leur protection dans la requête. Assurément, pour cette entreprise, c'est un élément important auquel une attention particulière devait être portée. Il semblait donc naturel de continuer à considérer les employés, malgré leur transfert.

« [L'entreprise « source »] dans ses valeurs, l'employé c'est sa matière première. Fait que nous on voulait s'assurer que...les partenaires avec qui on voulait faire affaires assuraient une certaine protection de nos ressources. Même si c'est pu nos ressources. Euh pour voir comment c'qu'on pourrait garantir la pérennité de l'individu, son expertise, sa connaissance parce qu'on signait des contrats à long terme [...] » (Responsable 1; p.28).

Plusieurs éléments à considérer se retrouvaient donc dans la requête : La sécurité d'emploi, l'affectation, le maintien des emplois au Québec, le cheminement de carrière, la formation, la rémunération, la dotation, la rétention des employés, l'embauche, l'intégration et le droit de faire un sondage. L'entreprise « destination » choisie devra donc consentir à ces conditions qui sont décrites sommairement au tableau 4.

TABLEAU 4 : Principaux éléments de la requête concernant les employés

ÉLÉMENTS DE LA REQUÊTE	BRÈVE DESCRIPTION
Sécurité d'emploi	Garantir que tous les employés transférés conservent leur emploi dans l'entreprise « destination » pendant au moins 1 an. C'était la manière pour l'institution financière de protéger l'emploi des employés transférés.
Affectation	Pour les 24 premiers mois, les employés doivent travailler pour le compte de l'entreprise « source » avant d'être affectés à d'autres clients. Ainsi, l'institution financière se garantit de la pérennité de l'employé, de ses connaissances et de son expertise, à son profit.
Emplois au Québec	L'institution financière requière que l'entreprise « destination » maintienne la main-d'œuvre transférée au Québec et que celle-ci travaille en français, continue de rendre les services en français.
Cheminement de carrière	Les employés transférés doivent être en mesure d'avoir une progression de carrière dans l'entreprise « destination » et ne doivent pas être obligés de toujours occuper le même poste pendant des années. L'institution financière ne voulait pas condamner ses employés à ne plus progresser dans leur carrière après avoir travaillé bon nombre d'années.
Formation	Obtenir une confirmation de la valeur des investissements de formation que l'entreprise « destination » prévoit faire à l'intérieur du contrat.
Rémunération	La rémunération globale de l'employé devra être similaire à ce qu'il avait chez l'institution financière. Celle-ci doit être comparable à la base afin que l'employé ne soit pas pénalisé dans sa rémunération au point de départ, pour

	ensuite progresser en fonction des politiques de l'entreprise « destination ». (<i>Explication détaillée ci-bas</i>)
Dotation	L'entreprise « destination » doit être capable de recruter des ressources qualifiées et de qualité. Est-ce que l'entreprise attire les gens sur le marché? Quelles sont ses stratégies pour attirer les gens de hautes compétences technologiques?
Rétention des employés	L'institution financière désire s'assurer que les employés transférés ne quitteront pas prématurément l'entreprise « destination » pour le compétiteur et ainsi être dépourvu d'expertise. Comment l'entreprise « destination » fera-t-elle pour maintenir les employés transférés dans son organisation?
Embauche	Modalités pour savoir à quel moment l'institution financière peut aller chercher des employés dans les fonctions complémentaires ou d'expertise chez l'entreprise « destination » et vice versa.
Intégration	Obtenir une description du programme d'intégration que l'entreprise « destination » prévoit faire pour recevoir les employés transférés et comprendre leur démarche, le contenu et les stratégies de communication avec les employés.
Sondage	Obtenir l'accord de l'entreprise « destination » de pouvoir effectuer un sondage auprès des employés un an après le transfert afin d'en évaluer leur perception.

Plus particulièrement, le principe de base de la requête concernant la rémunération des employés transférés est de leur négocier une rémunération globale équivalente. Le but étant de s'assurer d'une équité envers tous les employés, la rémunération de chaque employé devait être personnalisée en fonction de son poste, de son salaire, de son ancienneté, de ses avantages sociaux, de son fonds de pension et de ses conditions acquises chez l'entreprise « source ». Globalement, l'objectif mène à ce que les employés transférés reçoivent chez l'entreprise « destination » une rémunération équivalente à ce qu'ils possèdent afin qu'ils ne soient pas pénalisés dans le transfert.

Toutes ces conditions concernant les employés transférés devaient être acceptées par l'entreprise qui obtiendrait le contrat d'impartition. Il importait pour l'entreprise « source » de protéger ses employés sans toutefois les gérer à la place de la firme experte.

« [...] On cherchait indirectement à fidéliser un peu nos employés même si on les envoyait chez un impartiteur. Dans l'sens, bon ben là y ont resté quand même avec la culture de [entreprise « source »], y auront pas été pris en difficulté dans le transfert, on les a pas pénalisé au niveau salarial, tsé on a essayé de mettre quand même des conditions j'dirais qui seraient quand même gagnantes gagnantes, de part et d'autre [...] » (Responsable 1; p.9).

Il était donc important pour l'institution financière de tout mettre en œuvre pour que les employés ne se sentent pas lésés, car il était question d'environ 550 employés qui seraient transférés à un fournisseur. De plus, selon les requêtes, ces employés seraient précisément assignés aux dossiers de l'institution financière pour au moins les 24 premiers mois, il lui fallait donc minimiser les difficultés pour ainsi s'assurer d'obtenir une bonne qualité de service. Bref, comme l'institution financière allait continuer de travailler avec ces employés suite au transfert, elle avait intérêt à ce qu'ils soient contents.

« L' [entreprise « source »] c'est une entreprise financière, mais quasiment tout passe par la technologie. Tous les niveaux de service, l'efficacité...fait que ça passe beaucoup par les employés. Fait que t'avais avantage à ce que les employés transférés chez le fournisseur...soient heureux là. Fait qu'on avait établi...ou suggéré un certain nombre de conditions, tsé que les impartiteurs devraient respecter. Ça c'était la première implication. C'est dans le cahier de charges, propositions de soumission de...de fournisseur, c'est d'établir en partant les règles RH [...] » (Responsable RH2 ; p.1).

Autant il est à l'avantage de l'entreprise « source » d'amoindrir les embûches lors du transfert des employés afin de continuer de recevoir de bons services, autant il est à l'avantage de l'entreprise « destination » d'avoir des employés satisfaits malgré le transfert. En effet, les employés transférés sont source de connaissance et d'expertises acquises au cours de nombreuses années auprès de l'institution financière pouvant aider l'entreprise « destination » à mieux comprendre comment doivent être rendus les services pour satisfaire l'entreprise « source ». Comme les

employés sont utiles aux deux entreprises, il est de leur intérêt de leur offrir les meilleures conditions possibles et ainsi éviter qu'ils quittent l'entreprise.

Une fois tous les éléments rassemblés, soit la description de l'institution financière, les requêtes sur les processus et paramètres et les requêtes sur les employés transférés, l'équipe dédiée a cumulé de nombreux cartables remplis d'information. Tous ces éléments ont donc été minutieusement rédigés dans un cahier de charges dans le but de solliciter des firmes externes qui pourraient répondre aux besoins de l'institution financière.

Le cahier de charges complété, l'entreprise a alors demandé à deux firmes de soumissionner. Ce n'était pas un appel d'offres, c'était sur invitation seulement. En effet, comme elle avait comme critère que les activités et les employés transférés demeurent au Québec, les firmes sollicitées l'ont été car elles y avaient déjà des infrastructures établies.

« [...] Fait qu'on a fait l'inventaire de tous les éléments qu'on avait...on les a rédigés dans un...appelons ça un cahier de charges même si c'est une offre sollicitée qu'on a fait auprès de deux organisations. On a transmis ça aux deux organisations sollicitées, fait que les gens c'est sûr qui ont de l'intérêt, quand t'es appelle là...pis avoir [entreprise « source »]...comme client y....j't'avoue là dans le marché, y ont de l'intérêt tsé [...] » (Responsable 1; p.6).

L'équipe dédiée au dossier d'impartition a alors fait une présentation aux firmes sollicitées afin d'expliquer le cahier de charges remis. L'équipe a donc été en mesure de définir plus amplement ce que leur entreprise désirait obtenir comme types de services, comme modalités et réitérer que toutes les conditions émises dans le cahier de charges devaient être acceptées.

« [...] Fait que y avait des éléments sur les édifices à vendre qui fallait que t'acceptes, y avait des éléments sur tous les types de services qu'on voulait avoir, avec garantie de celui qui voulait avoir le contrat...y avait toute la question des coûts, la question d'évolution, la question des ressources humaines [...] » (Responsable 1; p.6).

L'entreprise « source » a alors demandé aux firmes sollicitées d'étudier les requêtes et de voir si elles pouvaient répondre à tout ça. Le groupe dédié au dossier

d'impartition de l'institution financière a également visité les deux firmes externes. Il a entre autres rencontré les gestionnaires des équipes qui gèrent les opérations afin de voir si leur mode de fonctionnement pouvait être compatible ou viable avec celui de l'entreprise « source ».

Une fois les propositions des deux firmes externes reçues, le groupe dédié au dossier a procédé à l'analyse de celles-ci selon les critères d'évaluation définis. Des critères d'évaluation avaient effectivement été déterminés afin que les membres de l'équipe dédiée puissent s'assurer que les réponses données sur un ensemble d'éléments concernant tant le domaine des finances que les ressources humaines que les services, puissent être comparé au profil de ce que l'institution financière recherche comme entreprise « destination ». Chaque item était donc évalué et pondéré afin d'obtenir d'une part un résultat global, et d'autre part des résultats plus précis pour connaître les champs de pratique particuliers dans lesquels chacune des firmes a réussi à se démarquer. Chacun des items évalués et suite à plusieurs discussions et questions additionnelles, un dossier de recommandation suggérant l'une des deux firmes a été présenté au conseil d'administration. Ce dernier l'a soigneusement étudié et l'a accepté.

Une firme a été choisie plutôt que l'autre, car elle correspondait davantage aux critères établis. Par exemple, un critère important était la réduction des coûts d'exploitation sans toutefois réduire la qualité des services. L'entreprise « destination » choisie pouvait répondre à ce critère sans difficulté. Un autre élément important pour l'institution financière était d'être en mesure de voir ses technologies évoluer. En effet, l'institution financière était à une étape où elle devait investir considérablement, entre autres au niveau de ses équipements. Alors comme ce fournisseur travaillait avec une multitude de clients, il était capable d'amener des idées d'évolution et des éléments d'investissement importants à un prix compétitif, ce qui convenait à l'entreprise « source ». *« [...] mais ça a fini avec une question de piastres et cents. C'est ce qui a tranché...tout simplement. La valeur du contrat. Mais c'est vraiment une question de...c'est un règlement financier [...] »* (Responsable RH2 ; p.6). Bref globalement, les aspects technologiques que la firme experte avait à offrir ainsi que la réduction des coûts d'exploitation qu'elle

permettait à l'institution financière de réaliser a incité cette dernière à conclure le contrat d'impartition.

Tous les éléments qui se trouvaient dans la requête, tant au niveau des processus et des paramètres qu'au niveau des employés, allaient être officialisés dans le contrat que l'institution financière et la firme experte choisie signeraient. Tel que réclamé dans la requête, il importait pour l'entreprise « source » d'élaborer son propre contrat et non pas de signer le contrat du fournisseur. Pour ce faire, elle s'est associée à une firme d'avocats spécialisée en technologie expérimentée dans la négociation de tels contrats. En effet, rédiger les textes légaux pour le contrat d'impartition nécessitait ces avocats spécialisés afin de s'assurer que les termes technologiques et autres termes précis aient la bonne signification et que les deux parties en aient la même compréhension. En plus de cette firme spécialisée, les deux entreprises étaient accompagnées de leurs avocats respectifs lors de l'élaboration du contrat.

La rédaction du contrat a donc été un exercice très laborieux, mais fondamental. En effet, l'entreprise « source » a signé un contrat à long terme de 10 ans avec la firme externe choisie. L'institution financière considérait qu'un contrat de 3 ans n'était pas assez long étant donné l'ampleur de l'impartition qui impliquait le transfert de 550 employés. Procéder à un tel transfert ne peut se réaliser en deux ou trois semaines, cela peut prendre au contraire de 18 à 24 mois pour y parvenir et pouvoir affirmer que tous les processus sont maintenant définis en mode faire-faire entre l'entreprise « source » et le partenaire. Un contrat de 5 ans leur semblait également trop court, car les gestionnaires ne peuvent pas toujours entièrement consacrer leur emploi du temps à régler et gérer ce contrat, car d'autres projets tout aussi importants ne peuvent s'accomplir entre-temps. L'entreprise « source » désirait donc signer un contrat de 7 ans, mais un contrat d'une durée de 10 ans a finalement été négocié entre les deux entreprises. « [...] *Fait que dans une période tu dis ben j'signerai pas pour 3 ans tsé...5 ans c'est quand même vite passé... (...) Là on a dit 10 ans, ça nous donne une certaine période de....de vie ensemble pour y arriver [...]* (Responsable 1; p.7). »

Tout le processus décrit ici en quelques pages, soit du moment où le conseil d'administration a mandaté l'équipe dédiée à enclencher le processus d'impartition

jusqu'à la signature du contrat avec le fournisseur choisi, a pris en temps réel de 15 à 18 mois.

3.3.1.3 Déroulement de l'implantation

À travers tout ce processus, l'entreprise « source » devait également porter une attention particulière aux employés qui allaient être touchés par ce contrat d'impartition. Sa culture d'entreprise en est une où la communication et l'implication de tous sont extrêmement importantes. C'est pourquoi le comité dédié au dossier d'impartition a élaboré un plan de communication où la transparence était le mot clé. L'institution financière a en effet décidé de dire toute la vérité aux employés, il n'y avait pas de cachettes.

*« [...] la communication c'est...tu fais des réunions, tu dis ce que tu sais. Quand tu l'sais pas, tu l'dis que tu l'sais pas. Tsé, c'est ben plus objectif pis crédible quand les gens disent on l'sait pas on va vous revenir. Tsé, dire aux gens c'qu'on sait on va vous l'dire, c'qu'on sait pas on vous l'dit qu'on l'sait pas, mais on va vous revenir avec l'information »
(Responsable RH 1; p.3).*

Alors lorsque le conseil d'administration a mandaté l'équipe dédiée pour procéder avec le dossier d'impartition, le plan de communication s'est enclenché. La première étape était de rencontrer les employés éventuellement transférés. Donc, au début de l'année 2000, le président de l'entreprise et le vice président principal des technologies de l'information, soutenus par la vice-présidence des ressources humaines, se sont adressés à tous les employés du département des technologies de l'information afin d'expliquer la démarche qui serait amorcée. Une présentation a été faite pour expliquer le choix d'affaires de l'institution financière : le pourquoi, les enjeux, les conditions, l'importance d'avoir un partenaire pour permettre à l'entreprise de se concentrer sur les services bancaires. Bref, ils ont présenté les informations nécessaires pour que les employés puissent comprendre pourquoi ce projet était mis de l'avant. De plus, les responsables des ressources humaines ont tenté de rassurer les employés en leur présentant quelques grands principes RH qui étaient déjà définis telle que la sécurité d'emploi. Malgré le plan de communication somme toute bien élaboré, inévitablement plusieurs questions surgissent.

« [...] C'est qu'est-ce qui va arriver avec...mon poste va-tu être coupé? Euh...j'ai tu une garantie d'emploi? Mon salaire va-tu être coupé? Qu'est-ce que j'vais faire? De qui j'vais relever? C'est à peu près tout le temps les mêmes [questions] [...] » (Employé 1; p.4).

Le plan de communication s'est également ajusté à ces nombreuses questions en mettant en place un système de base de données questions/réponses mis en place sur un site intranet où les employés pouvaient envoyer des questions qui les préoccupaient par rapport au projet d'impartition. Le département des ressources humaines répondait alors aux préoccupations des employés tout en écrivant sur le site le degré d'avancement de la démarche amorcée.

Suite à cette première annonce, les employés du département des technologies de l'information ont été rencontrés à 2 ou 3 autres reprises. En effet, à chaque fois qu'une étape importante du dossier d'impartition était accomplie, les employés étaient rencontrés par le vice-président principal des technologies de l'information. Par exemple, ils ont également été rencontrés lorsque la firme externe a été choisie afin de leur faire connaître l'entreprise. À ce moment, le plan de communication s'est axé sur les avantages de travailler pour ce nouvel employeur. L'entreprise misait en effet beaucoup sur le fait que les activités principales de la firme externe concernaient les technologies de l'information et de la communication et qu'ainsi, pour plusieurs des employés touchés, le potentiel de développement de carrière était encore plus grand qu'actuellement et que le travail était encore plus diversifié. *« [...] on leur a dit...si vous êtes un professionnel des technologies, vous allez rejoindre un environnement où vous allez pouvoir avoir une carrière beaucoup plus épanouie, beaucoup plus de possibilités, ainsi de suite » (Responsable RH 2; p.4).*

Le plan de communication prenait également en compte les employés des autres départements qui n'étaient pas directement touchés par le dossier d'impartition. Ceux-ci n'étaient pas laissés en plan. Au contraire, ils avaient également été informés du choix d'affaires qui était mis de l'avant par l'institution financière. L'information transmise visait à bien établir que l'impartition se limitait aux TI et que cela ne les touchait donc pas.

La clé du dossier d'impartition, selon les intervenants, était donc de transmettre aux employés les informations de manière constante, régulière et transparente par les hauts gestionnaires tout en étant supportés par les ressources humaines.

Finalement, une fois que la date de transfert des employés a été connue, soit le 1 mai 2001, chacun des employés transférés a été rencontré individuellement par les ressources humaines des deux entreprises. Lors de cette rencontre, l'employé se voyait présenté sa rémunération, ses avantages sociaux et ses conditions de travail chez le nouvel employeur. Les responsables des ressources humaines pouvaient alors lui expliquer sur quelles bases ils s'étaient appuyés pour arriver à une rémunération globale équivalente.

« [...] on a vraiment dit à l'employé, toi dans [institution financière] voici ce que t'as comme rémunération. Les salaires, les avantages...c'est ce que ça représente en terme de rémunération, pis euh...voici ce que tu vas avoir chez l'impartiteur...on compensait les gens. Donc l'approche là-dedans était vraiment l'équité dans le traitement de la rémunération. Tsé on voulait que ça soit ben important pour pas que les gens se retrouvent dans des situations où qui soient perdants » (Responsable RH 1; p.3).

Une firme externe d'actuaire ainsi qu'une firme externe spécialisée en assurances collectives ont travaillé avec les services des ressources humaines des deux entreprises. En effet, afin d'effectuer des analyses plus spécialisées pour personnaliser la situation de la rémunération, les consultants externes ont été d'une grande aide. Ils ont été en mesure de personnaliser le cas de chacun des employés en matière de rémunération, les deux entreprises s'assurant ainsi une approche équitable avec tous les employés. Pour l'entreprise « source », il était important de considérer le dossier de chaque employé en termes quantitatifs et économiques pour que les employés connaissent quelle serait leur rémunération réelle une fois transférés chez l'entreprise « destination » et qu'ils n'aient pas à s'en remettre aux paroles des gestionnaires promettant une belle carrière et de beaux défis technologiques.

Plus le dossier d'impartition se concrétisait, plus les différentes équipes de gestionnaires des deux entreprises avaient à travailler ensemble. En effet, lorsque le contrat d'impartition a été signé, la relation entre les deux entreprises restait à

créer. « [...] comme dans un couple là, faut que tu commences à te connaître, qui tu es etc. [...] » (Responsable 1; p.15).

Cette relation a débuté dès la soumission de l'entreprise « destination » et s'est concrétisée lorsque les deux entreprises ont créé un plan de transition. En effet, tant pour les technologies que pour les employés transférés ou les budgets, les deux entreprises ont bâti ensemble un plan de transition global. Avant de se lancer tête baissée, l'institution financière désirait avoir des plans détaillés pour tout couvrir, pour que tout soit pensé et planifié. Alors, impliquer les deux entreprises dans le plan de transition était le meilleur moyen pour tout planifier sans rien oublier et tranquillement créer une relation de confiance.

Tel que mentionné à la section précédente, l'entreprise « source » a créé une équipe pour faire l'interface avec le fournisseur externe. Celui-ci a procédé de la même façon étant donné l'importance du contrat. Les gens ayant répondu à la requête et travaillé depuis le début à construire le contrat ont donc continué dans les premiers temps à faire interface à l'entreprise « source ». Effectivement, les opérations courantes de tous les jours, les dossiers d'architecture et les projets exigent que plusieurs personnes se parlent afin de s'assurer que tout fonctionne rondement tant pour l'entreprise « source » que l'entreprise « destination ».

« [...] les gens se parlent avec [entreprise « source »]...si y a un problème applicatif, c'est pas moi qui supporte l'application...là faut que j'parle avec [entreprise « source »], r'garde ça, ça a planté cette nuit. Donc ça, ça existe, tous ces mécanismes là sont en place...pour s'assurer que les opérations roulent [...] pour s'assurer qu'on fasse les bonnes choses, pis tous les aspects financiers qui entrent en ligne de compte là. Pis si tu changes d'architecture, ça peut avoir un impact financier à la hausse ou à la baisse...c'est pour ça qui faut en discuter, pis faut en parler » (responsable 2; p.7).

La relation entre les deux entreprises comprend inévitablement des hauts et des bas. Du côté du client, les gestionnaires principaux faisant interface ont à peine changé depuis le début du contrat, tandis que du côté du fournisseur, les changements sont fréquents ce qui perturbe la relation entre les deux équipes. Les dossiers plus difficiles à gérer comme les dossiers financiers ou encore les dossiers d'étalonnage viennent également colorer la relation. En effet, ce genre de dossier

amène souvent des conflits étant donné la volonté des deux parties d'obtenir les meilleures conditions possibles au profit de leur propre entreprise. Malgré tout, la relation entre les deux entreprises semble tout de même bonne d'après ce que nous avons pu constater lors des entrevues.

3.3.1.4 Évaluation de l'accord et du processus

Avec le recul, soit après 6 ans de partenariat entre l'institution financière et la firme externe choisie, les deux entreprises font quelques constats face au contrat signé et au processus d'implantation de l'impartition. Les évaluations faites par les deux entreprises ne pointent par contre évidemment pas du doigt les mêmes bénéfices ou les mêmes défis. Voyons tout d'abord ceux retenus par l'entreprise « source » avant d'observer ceux de la firme experte en TI.

L'entreprise « source » avait, selon elle, bien identifié les risques potentiels de signer un contrat d'impartition en s'informant auprès d'autres entreprises ayant eu recours à ce genre de contrat afin de connaître leurs expériences, ce qu'elles ont vécu. L'entreprise « source » s'est fait dire sans détour que la stratégie des impartiteurs est de faire une offre alléchante au jour 1, mais qui ne perdure pas dans le temps. Elle a bien retenu ce risque et a ainsi établi dans le contrat qu'il y aurait un exercice d'étalonnage à chaque année afin de comparer le prix qu'ils payent au prix du marché. Cet exercice demeure toutefois laborieux.

« Mais y a beaucoup d'argent en jeu là, c'est beaucoup d'argent là sur 10 ans. On parle de milliards de dollars. Fait que l'entreprise qui paye veut être certain que...Pis sachant qu'on sait leur stratégie qu'ils payent pas cher le jour 1, mais qu'ils vont se rattraper sur la profitabilité après...nous on a dit non. Chaque année on va aller sur le marché. (Soupir) C'est pas facile! » (Responsable 1; p.15).

L'entreprise « source » a également essayé de limiter la résistance des employés à transférer en s'assurant de leur négocier des conditions d'emploi équitables et de les tenir informés tout au long du processus. Comme les employés allaient être assignés à ses dossiers pour les 24 premiers mois et qu'elle voulait s'assurer d'obtenir une bonne qualité de service et la satisfaction de ses clients, il était important de les traiter convenablement.

« [...] l'approche qu'on avait pris c'est qu'on leur donnait une certaine forme de sécurité d'emploi pendant un certain temps chez l'impartiteur et ça c'était un élément qui était très important. Donc la base c'était de dire vous allez chez l'impartiteur, y a une sécurité d'emploi. Pis deux (2), ben y avait aussi euh...on savait très bien que ces gens là même si y allaient chez l'impartiteur, y travailleraient encore avec du monde de [entreprise « source »] tsé donc...c'était important de leur donner cette sécurité, c'était important pour nous autres que les gens demeurent associés à l'impartiteur pis en même temps associés à [entreprise « source »]. Fait que ça, ça a été un élément important,...de les sécuriser » (Responsable RH1 ; p.2).

Toutefois, il y a une limite pour l'entreprise « source » à pouvoir faire de l'ingérence chez le nouveau partenaire. Mais elle a tout de même tout mis en œuvre pour limiter les risques de résistance de la part des employés transférés avec qui ses gens et ses clients vont traiter tous les jours. Ceci est souhaitable pour l'entreprise « source » tout autant que pour l'entreprise « destination », car cette dernière désire obtenir les ressources possédant la connaissance et l'expertise résultant de cinq, dix ou quinze ans d'expérience.

En ce qui a trait aux bénéfices du contrat d'impartition, l'entreprise « source » dit avoir atteint ses objectifs au niveau des coûts. Sa mission est de s'assurer d'offrir des services bancaires et non pas de vendre des services d'impartition. Si les activités technologiques étaient demeurées à l'interne, elle ne croit pas qu'elle aurait été capable d'offrir à ses clients les services que l'entreprise « destination » le lui permet de fournir et surtout au prix actuellement payé. Au niveau des services offerts et du coût payé pour les obtenir, l'institution financière croit que l'impartition lui est bénéfique.

Par contre, elle éprouve quelques défis à régir dans ce contrat d'impartition. Tout d'abord, il a fallu que l'équipe travaillant avec la firme experte s'adapte au mode faire-faire, c'est-à-dire qu'il a fallu que l'équipe s'adapte à penser différemment. C'est pourquoi souvent la préoccupation de l'entreprise « source » est la vitesse avec laquelle les services sont pris en charge. Lorsque les activités technologiques se faisaient à l'interne, la prise en charge des services à rendre allait au rythme voulu par l'entreprise « source ». Par contre, en mode faire-faire cette dernière doit composer avec le fait que l'entreprise « destination » a plusieurs clients à desservir.

Le défi est donc de s'assurer que la prise en charge des services s'effectue aussi rapidement que désiré. Pour ce faire, ceci demande beaucoup de précautions de la part de l'équipe faisant interface. Ils doivent être aguerris et s'assurer que les services rendus répondent à ce qui a été établi dans le contrat, ce qui demande beaucoup d'efforts.

En effet, penser en mode faire-faire est toute une adaptation pour les ressources internes notamment parce qu'une bonne partie du contrôle qu'ils avaient auparavant est maintenant laissé entre les mains du fournisseur. Par exemple, lorsqu'une panne survient et que les clients de l'institution financière sont mécontents et demandent de régler le tout plus rapidement, l'équipe à l'interne n'est plus seule. Elle doit gérer la crise avec le fournisseur.

« Y a souvent des gens (clients) qui nous disaient, ben là quand vous avez des pannes là, allez plus vite! Ben là on a des pannes, mais faut checker ça avec eux-autres [entreprise « destination »] là. Donc tu viens de...de laisser à un joueur toutes tes opérations, pis y faut que quand t'as un problème, ce joueur là revienne très rapidement » (Responsable RH 1; p.9)

La gestion des pannes dans le réseau est définitivement le plus grand défi de gestion étant donné le contrôle remis à l'entreprise « destination ». L'entreprise « source » possède de gros clients pancanadiens qui adhèrent au réseau de celle-ci en se procurant leurs terminaux de points de vente. Ces clients comptent sur l'institution financière pour que le système de transactions des cartes de crédit et des cartes de débit fonctionne sans anicroche. Par contre si le réseau faillit, il n'y a rien à faire. L'entreprise « source » n'a plus le contrôle, elle est à la merci du fournisseur en espérant que le tout soit réglé et que ses clients soient bien servis.

« [...] mais quand tu signes des contrats avec des grandes chaînes de magasins, tsé...c'est pas drôle là quand le réseau tombe. Tsé y est pas dit que si ça avait été [entreprise « source »] qui l'avait opéré ça serait pas arrivé parce que même dans l'temps que [entreprise « source »] opérait, y en a eu des pannes, tsé des choses...c'est incontournable là tsé... » (Responsable RH 2; p.7).

Perdre une partie du contrôle de la gestion de ses activités pour ses clients est une adaptation qui n'est pas facile pour l'entreprise « source ». Par contre, c'est le prix à

payer pour assurer l'évolution technologique et diminuer les coûts d'exploitations technologiques.

Un autre défi pour l'entreprise « source » concerne les frais inclus dans le contrat. Selon elle, la firme externe manque de flexibilité à ce niveau. Il y a donc beaucoup d'échanges entre les deux entreprises afin de démontrer qu'est-ce qui est inclus dans le coût de service déterminé dans le contrat et quels sont les frais additionnels.

Ces négociations en ce qui a trait au contrat et aux frais supplémentaires sont inévitables, car chacune des entreprises veut bénéficier le plus possible du contrat d'impartition au niveau des coûts. En effet, l'entreprise « source » veut en avoir pour son argent tandis que l'entreprise « destination » veut être payée pour les services réellement rendus. De plus, les deux entreprises sont confrontées à leurs priorités respectives : l'essentiel pour la firme experte en TI est sa valeur à la bourse à chaque fin de trimestre tandis que ce qui prime pour l'institution financière, dans le cadre du contrat, est la qualité des services rendus à sa clientèle. L'entreprise « source » trouve donc que la firme externe n'est pas très flexible étant donné l'importance qu'elle accorde à sa valeur à la bourse. Cela se fait sentir, par exemple, lorsque l'entreprise « destination » est en fin de trimestre. Toutes les énergies sont alors consacrées aux aspects financiers des contrats afin que ceux-ci soient tous complétés à temps pour se refléter dans les résultats financiers.

Finalement, un autre problème rencontré par l'entreprise « source » concerne le responsable de l'entreprise « destination » en charge du compte. En effet, elle mentionne que l'intervenant change souvent ce qui occasionne des problèmes au niveau de la communication entre les deux entreprises car tout est à recréer : le lien de confiance, les connaissances du dossier, la connaissance de l'organisation, l'intégration, la formation, etc. Ce changement de joueur trop fréquent au goût de l'entreprise « source » nuit au bon fonctionnement, à une bonne communication et au momentum du fonctionnement de la gestion du contrat d'impartition.

L'entreprise « destination » pour sa part dit bénéficier de ce contrat. Il s'agit d'un gros contrat d'impartition au niveau des services d'exploitation du domaine bancaire. Par ailleurs, lorsque le temps est venu d'aller chercher d'autres contrats

d'impartition, le nom de l'entreprise « source » est souvent donné en référence, car il s'agit d'une entreprise de prestige qui a connu une forte croissance au cours des dernières années.

Par contre, la firme experte en TI dit connaître quelques défis au niveau du contrat signé. Fréquemment, des décisions doivent être prises en ce qui a trait aux technologies qui seront utilisées ou encore au niveau des processus à établir. Pour l'entreprise « destination », il semble que le processus de décision chez son client soit trop long, ce qui engendre des coûts. Toutefois, pour le client, il n'y a aucun impact à prendre le temps qu'il faut pour prendre une décision raisonnée. La firme experte a donc appris avec le temps à soumettre le plus tôt possible à l'entreprise « source » leurs nouvelles idées afin de réduire le temps d'attente du processus de décision.

« [...] fait que quand j'amène une idée, pis que ça y [entreprise « source »] prend 4 mois, moi j viens de perdre 4 mois de bénéfices, de réduction de coûts. Fait que c'est l'genre de choses là...faut s'prendre plus tôt, faut se....y a toute une mécanique qui faut mettre en place de notre côté [...] Fait que ça c'est un défi...c'est quelque chose à améliorer là parce que changer la culture de [entreprise « source »] c'est pas quelque chose qui se fait de même » (Responsable 2 : p.5).

Toutefois, comme le client peut choisir ses technologies, ceci pose un problème d'efficacité et de réduction des coûts de la firme experte. En effet, une façon dont la firme experte réussit à diminuer ses coûts passe par la standardisation des technologies auprès de tous ses clients et ainsi obtenir des économies d'échelle. Si l'entreprise « source » choisit d'autres technologies que celles standardisées, ceci implique des coûts supplémentaires pour la firme experte. De plus, selon l'entreprise « destination », l'entreprise « source » met la barre très haute au niveau des seuils et des exigences de sécurité. Il est donc plus difficile pour l'entreprise « destination » d'être efficace et de réduire ses coûts avec des exigences élevées et des contraintes émises par l'institution financière.

De plus, par rapport au contrat l'entreprise « destination » trouve difficile de faire converger des initiatives conjointement, c'est-à-dire amener des initiatives qui soient avantageuses pour les deux entreprises. En effet, chaque entreprise peut

développer son propre dossier d'initiatives se présentant plus profitable d'un côté ou de l'autre. Mais comment faire converger les dossiers d'initiatives afin que le tout soit plus global et favorable pour les deux entreprises? Là est tout le défi selon l'entreprise « destination », car lorsqu'il s'agit de décisions mineures, il y a moyen de faire des concessions, mais les concessions deviennent plus difficiles lorsqu'il est question d'initiatives majeures comprenant beaucoup d'investissements.

Finalement, un autre défi pour l'entreprise « destination » concerne l'exercice d'étalonnage, celui-ci leur étant plus souvent qu'autrement difficile et pénible. La firme experte en TI dit effectivement qu'il est quasi impossible de comparer un environnement aussi complexe que celui de l'institution financière.

« [...] Les environnements aussi complexes que [institution financière] pis essayer de se comparer, c'est...impossible. Fait que quand t'arrives à te comparer, c'est jamais comparable...et c'est là tout le défi! »
(Responsable 2; p.5).

Cet exercice d'étalonnage est donc pénible pour l'entreprise « destination » et tel que dit précédemment, il est également difficile pour l'entreprise « source » de s'assurer que le coût payé est réellement inférieur au prix du marché. D'autant plus que le coût payé est le bénéfice majeur que l'entreprise « source » obtient avec le contrat d'impartition.

En terminant, les deux entreprises ont des leçons à retenir face à ce contrat d'impartition. Tout d'abord, si la firme experte a une leçon à retenir de ce contrat d'impartition, c'est de bien définir le genre de partenariat. L'entreprise « destination » a parfois l'impression que le partenariat ressemble plus à de « l'outtasking⁵ » plutôt qu'à de « l'outsourcing ». En effet, celle-ci éprouve qu'il y a beaucoup d'ingérence fait de la part de l'institution financière dans les activités dites imparties et qu'ils ne peuvent gérer à leur façon le contrat d'impartition.

« [...] un des éléments majeurs qui faut regarder à ce moment-ci...toute la question c'est-tu un deal de outsourcing ou un deal de outtasking.

⁵ Dans le cadre de l'outtasking, une expertise exécute un travail ou un projet spécifique, mais le client conserverait la responsabilité de l'exploitation et le contrôle. La responsabilité finale reste du côté du client à qui revient le pouvoir de décision.

C'est deux concepts très différents. Et...des fois dans certains services on a l'impression d'être en mode outtasking tandis que ça devrait être outsourcing. Ça c'est un débat qui faut entreprendre avec [entreprise « source »] (...) » (Responsable 2; p.13).

L'entreprise « source » a elle aussi des leçons à retenir face à ce contrat d'impartition et plusieurs de ces leçons concernent les approches que celle-ci a prises. Si un autre contrat d'impartition était mis sur la table, elle procéderait de la même façon. Tout d'abord, dédier un groupe de personnes qui se consacre entièrement à ce dossier est d'une grande importance. Ce groupe peut ainsi prendre le temps de bien définir les activités à impartir, définir tous les processus ainsi que les conditions et ce, avant même la négociation.

« [...] Bien savoir qu'est-ce que t'es prêt à concéder pis qu'est-ce que t'es pas prêt à concéder. Parce que c'est pas dans le temps de la négociation que tu vas commencer à dire bon celle là ok, celle là [...] nos ressources ça ne se négociait pas. Vous allez garder les salaires, les activités c'est au Québec, ça ne se négocie pas. Tsé fait que ça, faut que tu définisses ton plan de match avant. Pas pendant la négociation » (Responsable 1; p.24).

Une autre leçon apprise est de procéder à une bonne recherche sur le partenaire potentiel et de discuter avec ses clients actuels afin qu'ils soient également informés du processus d'impartition qui s'établit. De plus, elle reconnaît l'importance de s'entourer de consultants externes tout au long du dossier tels que les avocats spécialisés, la firme spécialisée en ressources humaines ainsi que les actuaires. Il importe également pour l'entreprise « source » de porter une attention particulière au prix soumis par le partenaire potentiel, de bien se protéger par rapport à celui-ci tel qu'effectué avec l'exercice d'étalonnage. Cette leçon est importante à retenir, car une fois le contrat signé il n'est pas possible de se retirer du contrat facilement. Finalement, l'institution financière retient comme leçon de déléguer des activités qui étaient effectuées à l'interne, et donc expérimentées des employés, gestionnaires et cadres. De cette façon, il leur est possible de bien définir tous les processus, de bien effectuer la transition de façon soutenue et réfléchie, en plus de comprendre les problèmes pouvant surgir.

« [...] on a délégué quelque chose qu'on avait, qu'on connaissait. (...) on était capable de voir le problème pis de dire ben là, vous charriez! Alors

ça c'est une règle que j'pense que les gens ont bien compris de...délègue pas ou impartit pas ce que tu connais pas, parce que sinon ça va te coûter cher, très cher (...) » (Responsable RH 1; p.7)

Et pour que les relations quotidiennes entre les deux entreprises aillent rondement et pour faciliter la transition, l'entreprise « source » se devait de faire affaires avec une firme québécoise pour transférer les employés évidemment, mais essentiellement pour la proximité, pour le service et pour être en mesure de se parler lorsqu'il y a des problèmes, de les régler vite et de façon efficace.

Bref, chacune des entreprises rencontre certains défis à travers ce contrat d'impartition, mais il leur en est pas moins bénéfique pour autant. En retenant quelques leçons face au contrat d'impartition, les deux entreprises pourront nécessairement faire évoluer leur relation.

3.3.2 Aspects humains de la délocalisation

Les aspects humains de la délocalisation dans l'entreprise « source » se déclinent en trois dimensions conformément à notre modèle conceptuel. Nous considérons alors chacune d'entre-elles, soit le contexte dans l'entreprise « source », l'attrait du nouvel employeur et la réalité chez le nouvel employeur.

3.3.2.1 Contexte dans l'entreprise « source »

Tel que mentionné précédemment, les employés ont été informés du dossier enclenché dès le début, soit dès que le conseil d'administration a mandaté une équipe dédiée à commencer le processus d'impartition. Malgré les précautions prises et le désir de tenir informés les employés touchés de l'avancement du dossier tout au long des négociations, inévitablement l'insécurité et le stress chez les employés surgissent. Les rumeurs commencent à circuler à savoir quels fournisseurs sont dans la course et lequel obtiendra le contrat d'impartition. L'entreprise « source » offrait un support aux employés en répondant à leurs questions via un site intranet, mais elle ne pouvait évidemment pas contrôler les rumeurs, les craintes et le stress des employés suite à une telle nouvelle. De plus,

comme la culture organisationnelle est très forte, les employés s'identifiaient beaucoup à l'entreprise et ne désiraient nullement la quitter.

« [...] y avait une fierté, y avait une fidélité...envers cette entreprise là [entreprise « source »], fait que les gens ont senti ça comme étant...comme un coup traître là, les gens se sont sentis trahis par l'[entreprise « source »] pis...ça a été très très très difficile pour beaucoup d'employés. (...) ce genre de trahison là, pis y comprenaient pas pourquoi (...) » (Employé 1; p.6).

En effet, comme la décision venait de l'employeur et que les employés affectés n'avaient pas choisi de le quitter pour un autre, il semble que ce soit plus difficile à vivre et à comprendre de leur part que s'ils avaient de leur propre gré décidé de quitter l'entreprise. Pour plusieurs des employés qui se voyaient donc transférés, cette première annonce faite par le vice président principal des technologies de l'information « a été la bombe d'Hiroshima! » (Employé 4; p.21). Cette période d'instabilité, d'insécurité et de stress a duré près d'un an chez les employés, car même si ceux-ci avaient une certaine confiance envers les engagements de sécurité d'emploi et de principes RH pris, tant que la lettre de prise en charge du fournisseur n'était pas signée, cette question préoccupait les employés. Cette lettre de prise en charge étant la confirmation pour l'employé que son nouvel employeur était officiellement la firme experte choisie.

La gestion et le support organisationnel a continué à se manifester. En effet, une autre grande annonce regroupant tous les employés touchés, faite par la première vice présidence des TI, était le choix du fournisseur. Évidemment, les rumeurs avaient déjà commencé à circuler avant l'annonce officielle du choix du fournisseur.

« D'une part y a beaucoup de rumeurs qui circulent quand des choses de même se font. On l'a appris [le choix du fournisseur] un peu dans les corridors, pis on attendait une confirmation officielle. Et y a eu la confirmation officielle, c'est-à-dire qu'à un moment donné...le premier vice-président a réuni tous les employés dans une salle où y nous a dit bon...voici où on est rendu tatata...y a eu une négociation, on a fait un choix de fournisseur et c'est eux autres qui bon...y a tout un processus qui...qui s'enclenche là » (Employé 2; p.4).

Par la suite, les employés transférés ont été rencontrés par les ressources humaines des deux entreprises, tel que décrit précédemment. Chacun était rencontré

personnellement afin de déterminer et discuter de ses nouvelles conditions de travail. À ce niveau, les employés rencontrés en entrevue disent que cette portion du processus du transfert s'est bien effectuée, de manière professionnelle et consciencieuse.

« Chacun était rencontré personnellement pour vérifier c'est quoi ses nouvelles conditions de travail, etc. Son nouveau salaire...ça changeait pas vraiment pour personne là, mais quand même les assurances pis le fonds de pension, comment ça va marcher ces affaires là pis...mais non ça, j'pense que ça a été bien fait là, (...) Y ont fait ça très professionnellement là parce que j'pense que, j'pense qu'ils le savent là que...que ça affecte beaucoup les gens, toute l'insécurité qui a autour de ça là [...] » (Employé 3 ; p.8).

Même si les employés admettent que les rencontres individuelles se sont bien déroulées, ceci n'empêche pas le fait que la majorité des employés ont trouvé pénibles de subir cette décision, n'ayant aucun pouvoir sur celle-ci et n'étant pas en mesure d'exprimer leur opinion. En effet, tel que souligné par les employés interviewés, les employés ne voulaient pas quitter l'institution financière et réagissaient fortement à cette décision. Ils prenaient celle-ci de façon très personnelle et avaient l'impression d'une trahison de sa part, ce qui rendait le climat très tendu.

« Y en a qui sont...y en a qui ont pris ça, oui, très personnel...c'est comme...c'est comme pôpa pis môman y me mettent dehors... (...) À ce point là là. Tsé le lien de confiance s'est coupé. Tsé pour eux autres, l' [entreprise « source »] c'était leur entreprise, y finissaient leurs jours avec l' [entreprise « source »], y prenaient leur retraite, c'était...tsé...pis là du jour au lendemain...Plung!! Y en a qui ont pris ça très dur » (Employé 4 ; p.8).

Selon les employés interviewés, la plupart des collègues transférés se sont sentis trahis et ne voulaient pas quitter l'institution financière. En effet, un seul employé interviewé s'est dit content d'apprendre qu'un transfert d'entreprise s'accomplirait. Celui-ci y voyait de meilleures opportunités de travail, de nouveaux défis qui se présenteraient à lui. À travers cette impartition, il y avait du positif pour lui et il éprouvait un réel désir de travailler pour une entreprise spécialisée en TI.

« Moi ça me tentait, mais j'dois dire que j'étais quasiment un des seuls (...) Mais les gens avaient beaucoup beaucoup de craintes à transférer

d'une entreprise à l'autre parce qu'on était bien encadrés, bien entourés chez l'[entreprise « source »], c'est quelqu'un qui prend soin de son personnel etc. Mais moi je regardais plus personnellement, pour moi c'était plus...pour les opportunités de travail qui se présentaient [...] Moi j'ai embarqué vraiment dans le bateau pis j'étais positif [...] J pense qui avait pas grand monde comme moi, mais dans ma tête là, ouais, j'voyais ça comme une opportunité [...] » (Employé 3; p.7).

Ce genre de discours chez les employés qui se voyaient transférés était donc présent, mais plutôt rare. Bref, les employés interviewés évaluent globalement que l'institution financière a bien géré le dossier d'impartition quant à la façon dont ils ont annoncé le choix du fournisseur aux employés transférés, le support qui leur a été offert ainsi qu'en ce qui a trait aux rencontres individuelles. Par contre, malgré toutes ces précautions le climat était tout de même tendu tout au long de la négociation. Les employés étaient stressés, insécures et préoccupés par toute cette réorganisation.

3.3.2.2 *Attrait du nouvel employeur (pull factor)*

La firme experte choisie pour l'impartition des activités technologiques de l'institution financière n'était pas très connue des employés transférés au moment de la conclusion de l'accord de partenariat. Bien que l'entreprise « destination » était en pleine expansion à ce moment et qu'il s'agissait d'une entreprise québécoise, elle n'avait pas une très bonne réputation au début des années 2000, les rumeurs voulant qu'elle était très exigeante envers ses employés.

Comme les employés savaient qu'il y avait deux entreprises dans la course pour le contrat d'impartition, ceux-ci avaient une préférence entre les deux. En effet, l'une des deux entreprises faisait déjà affaires avec l'institution financière en tant que fournisseur d'équipements informatiques. Les employés touchés connaissaient alors déjà le fonctionnement de cette entreprise et, en plus, connaissaient plusieurs employés. Cette entreprise, aux yeux des employés, était une grosse compagnie avec une très bonne réputation. Plusieurs employés auraient aimé, dans les circonstances, que cette entreprise devienne partenaire avec l'institution financière. Tandis qu'en ce qui concerne l'entreprise qui a finalement été choisie pour l'impartition, elle était plutôt méconnue mis à part les rumeurs entendues ici et là.

« [...] les gens...connaissaient beaucoup de gens chez [autre entreprise] pis...y savaient comment ça s'passait, pis y voulaient aller là. La plupart voulaient aller là. L' [entreprise « destination »] on connaissait moins. On connaissait beaucoup moins. On avait entendu, ben tsé les rumeurs...Ah y ont fait des mises à pied (...) y gardent pas l'monde, y est mettent dehors...bon [...] Fait que les gens...non j'dirais qu'à 80% j'pense que y auraient voulu aller chez [autre entreprise en lice]. Mais y voulaient pas partir...en partant y voulaient pas partir de [entreprise « source »], pis ça c'était clair là » (Employé 3; p.7).

C'est donc dire que même si l'autre entreprise avait été choisie, ceci n'aurait été qu'un moindre mal pour les employés, car ils ne désiraient tout simplement pas changer d'employeur.

« [...] Mais la crainte qui avait, ça a été le gros argument c'est que, même si on maintenait leurs conditions de travail, on maintenait leurs postes tout ça, c'qui disaient eux-autres [employés transférés] c'est le changement d'employeur » (Responsable RH2; p.4).

L'entreprise « source » protégeait effectivement les employés transférés, tel que décrit précédemment, avec leurs requêtes acceptées par l'entreprise « destination » choisie, tel que le maintien de l'emploi pendant au moins un an. De plus, l'institution financière tentait de présenter l'entreprise « destination » comme une belle entreprise québécoise où les défis professionnels seront des plus enthousiasmants. De cette façon, elle voulait s'assurer d'un transfert sans heurts ou du moins apaiser les craintes et ainsi atténuer la perception des employés à l'effet que l'entreprise « destination » n'est pas un employeur attrayant.

En mai 2001, lors du transfert officiel des activités technologiques, il n'y a pas eu de réel changement physique. C'est-à-dire que les employés touchés demeuraient dans les locaux de l'institution financière, conservaient leur bureau, mais leur employeur était dorénavant l'entreprise « destination ». *« Y avait pas de différence là, c'est juste que ton chèque de paye était marqué [entreprise « destination »] au lieu de...fait que pour les employés, ce bout là était transparent » (Employé 4; p.5).*

Comme il a été convenu dans le contrat, les employés transférés continuaient à travailler pour le compte de l'institution financière pendant les 24 premiers mois. Il n'était donc pas primordial pour l'entreprise « destination » de les transférer

immédiatement dans leurs locaux. La transition s'est donc fait graduellement en transférant des groupes petit à petit vers les locaux de la firme experte et en fusionnant les équipes des deux entreprises.

« L'équipe restait la même pour quasiment un an, pis là pendant ce temps là ben...tsé les gens apprenaient à, apprenaient la culture de [entreprise « destination »], apprenaient les façons de faire de [entreprise « destination »], pis graduellement on a commencé à changer les façons de faire » (Employé 1; p.9).

Continuer à travailler dans les locaux de l'entreprise « source » n'était pas toujours facile pour les employés transférés. En effet, ceux-ci continuaient de côtoyer leurs collègues qui n'étaient pas transférés et qui faisaient réellement partis de l'entreprise « source ». De plus, ils voyaient leurs collègues assister à des réunions de l'institution financière, tandis qu'eux devaient se rendre aux réunions de leur nouvel employeur. Il n'était donc pas facile pour eux de se rendre à l'évidence qu'ils travaillaient pour un nouvel employeur tout en continuant de travailler dans les locaux où ils avaient évolué depuis des années et de côtoyer leurs anciens collègues. Après environ un an et demi, la plupart des employés ont quitté les locaux de l'institution financière pour rejoindre les équipes de l'entreprise « destination » dans leurs locaux.

« [...] fait que oui t'es à [entreprise « destination »] pis non tu l'es pas. Fait que t'es avec tes anciens collègues...t'as des réunions différentes...Ça c'était ben bizarre là...depuis que je suis ici, j'me sens à [entreprise « destination »] [...] fait que j'pense qu'en était ici [entreprise « destination »], ça a aidé (...) ça nous gardait trop [entreprise « source »] pis moi j'étais pu vraiment [entreprise « source »] là (...) » (Employé 3; p.5).

Les employés interviewés disent avoir vécu un transfert qui s'est bien déroulé et qui a été bien géré par les deux entreprises. D'autant plus, lorsqu'ils le comparent aux autres organisations ayant imparties des fonctions chez la firme experte, la plupart des entreprises ne protègent pas leurs employés. *« Fait que la transition, moi j'dirais qu'elle s'est bien fait. Si j'la compare avec d'autres transitions là, s'en est une de celles qui a été les mieux faites » (Employé 1; p.9).*

Le nouvel employeur n'était donc peut-être pas attirant à première vue par les employés touchés par le transfert, toutefois la transition s'est faite selon les employés interviewés sans conflit majeur et pratiquement sans roulement de personnel.

3.3.2.3 Réalité chez le nouvel employeur (landing)

Les locaux de l'entreprise « source » se situent en plein centre-ville. Le transfert des employés impactés n'a donc pas été pénible à ce niveau, car l'entreprise « destination » se situe à quelques pâtés de maisons seulement de l'entreprise « source ». Le temps de transport pour les employés étaient donc dorénavant sensiblement le même et le transport public était tout autant à proximité que chez l'institution financière.

Par contre, les deux entreprises ont des cultures différentes. L'entreprise « source » est plutôt paternaliste et désire offrir un service à la clientèle hors pair. Elle porte une très grande considération envers ses employés et s'assure de leur bien-être. La firme experte pour sa part est une entreprise cotée à la bourse axée sur les profits et la rentabilité. Celle-ci doit performer afin de satisfaire ses actionnaires. Considérant ces différences, l'adaptation des employés transférés n'a pas été chose facile pour plusieurs. Évidemment que quelques employés transférés se sont adaptés à la compagnie et à sa culture, mais d'autres n'étaient pas capables. Ils désiraient continuer à travailler uniquement pour le compte de l'entreprise « source » et refusaient de travailler pour d'autres comptes. Ces employés avaient en tête de travailler toute leur vie pour l'institution financière.

« [...] j'pense que c'est des gens qui finalement...sont pas capables de s'habituer à un changement comme ça. Y étaient trop vendus à l'idée de passer leur vie chez [entreprise « source »], tsé y en a j'pense qui rentrent à quelque part là, pis quand tu rentres chez [entreprise « source »] y en a beaucoup j'pense qui rentrent avec l'idée de passer sa vie là... » (Employé 3; p.12).

Les employés transférés n'étaient pas les seuls à devoir s'adapter au changement d'entreprise, les clients de l'entreprise « source » devaient également s'adapter à cette nouveauté. En effet, des équipes étaient dédiées à chacun de leur client.

Dorénavant, comme l'entreprise « destination » possède elle-même plusieurs clients, elle ne pouvait offrir une équipe totalement dédiée aux clients de l'institution financière. Pour que les contrats d'impartition soient rentables pour la firme externe, celle-ci devait standardiser et flexibiliser afin de réduire le plus possible les coûts d'exploitation. Chaque employé de l'entreprise « destination » dite multi-clients doit donc être en mesure de pouvoir répondre à tous les clients de chaque contrat d'impartition de même nature. Cette façon de procéder rendait les clients de l'entreprise « source » quelque peu inquiets.

« [...] ça vient beaucoup aussi du client qui va dire, ouin mais là r'garde j'avais telle telle personne là avant pis là c'est rendu c'est toute du monde que j'connais pas. C'est qui qui travaille là-dessus pis y connaissent-tu [entreprise « source »]... » (Employé 3; p.10).

L'entreprise « destination » comprend le désir des clients de l'entreprise « source » de vouloir des équipes dédiées comme avant l'impartition, mais il est impensable pour la firme externe de procéder de la sorte, car cette méthode génère beaucoup trop de coûts. L'adaptation aux façons de procéder de l'entreprise « destination » n'a donc pas été facile ni pour les clients de l'entreprise « source », ni pour les employés transférés. *« [...] mais fallait faire des synergies. (...) Choc de culture (pause et rire)... Ça pas été facile, et même encore aujourd'hui, je crois que...l'intégration, pour moi, est même pas complétée... » (Employé 4; p.7).*

En plus de l'adaptation des employés à leur nouvelle organisation, les gestionnaires et les ressources humaines doivent quotidiennement gérer les iniquités perçues par les employés dans leur milieu de travail. Comme l'entreprise « destination » est une entreprise formée de l'acquisition de plusieurs autres entreprises, nous pouvons qualifier sa main-d'œuvre d'hétéroclite en raison de la diversité des entreprises d'où les employés proviennent. Comme les employés proviennent d'entreprises différentes et qu'ils ont chacun eu une compensation au niveau de leur salaire en fonction de leurs acquis, ceci crée plusieurs iniquités. En effet, deux employés faisant le même travail, mais provenant de deux entreprises différentes peuvent ne pas recevoir le même salaire. L'un d'eux peut par exemple recevoir plus par année, car lorsqu'il a été transféré son salaire avait été augmenté pour compenser le fonds de pension qu'il avait dans son ancienne entreprise. Lorsque les employés se

rendent compte de ses iniquités, le climat de travail devient inévitablement plus tendu

« [...] fait que pour un gars qui arrive, pis tout l'monde se parle là, y s'disent tous leur salaire là, tout se sait là ici. Donc y arrive pis y dit eille, y fait la même chose que moi pis y a 15 000\$ de plus? Ben oui c'parce que là y a un acquis qui venait de ... à un moment donné les acquis à marche pu pis y fait qu'avec les années ça disparaisse ça ... Faut que l'équité là se rétablisse (...) Mais on ... y a beaucoup d'iniquités (...) Fait que dans mon équipe tu te retrouves, pis encore aujourd'hui là j'en ai comme ça là ... d'autres on paye Internet [frais d'abonnement], d'autres on paye pas, des fois y en a qui ont un cellulaire etc ...fait qui a beaucoup d'iniquité. Ça s'parle pis c'est des irritants pour les gens (...) (Employé 3; p.13).

La réalité chez le nouvel employeur est donc toute autre que celle dans l'entreprise « source ». Les employés transférés ont quitté une entreprise bien établie cultivant un fort sentiment d'appartenance, avec des employés tenant des profils culturels similaires, où ils sont très bien encadrés à chaque étape de leur carrière vers une entreprise cotée à la bourse et axée sur les profits, en pleine croissance et constituée d'employés provenant de divers milieux de travail. Les employés transférés ont ainsi vécu des changements significatifs en ce qui a trait à leur à leur qualité de vie au travail et à leurs conditions de travail.

3.3.3 Qualité de vie au travail des employés transférés

Les employés transférés perçoivent des différences entre la qualité de vie au travail qu'ils avaient chez l'institution financière et celle qu'ils côtoient chez l'entreprise « destination ». Nous nous sommes efforcés à examiner les écarts sur cinq aspects particuliers soit : la motivation intrinsèque au travail, la satisfaction au travail, la confiance interpersonnelle au travail, l'engagement organisationnel et l'accomplissement professionnel (voir modèle conceptuel).

3.3.3.1 La motivation intrinsèque au travail

Défini à la section 2.2, la motivation intrinsèque au travail est le degré auquel une personne veut bien accomplir son travail afin d'obtenir une certaine satisfaction

personnelle (Warr et al., 1979). Tel que mentionné précédemment, lors du transfert officiel des activités de l'institution financière vers l'entreprise « destination », soit en mai 2001, les employés n'ont pas quitté les locaux immédiatement. Le transfert s'est fait graduellement et les employés continuaient à travailler uniquement pour le compte de l'entreprise « source » pour les 24 premiers mois. Les employés interviewés disent que dans les premiers temps du transfert des activités des technologies de l'information vers la firme experte, ils se sentaient tout aussi motivés. Ils effectuaient le même travail, au même endroit à l'exception que le nom de l'entreprise « destination » était dorénavant le nom qui apparaissait sur leurs chèques de paye. Par contre, une fois transférés dans les locaux de l'entreprise « destination », les employés sentaient qu'ils faisaient maintenant partis de la firme experte. Ils travaillent pour différents clients et découvraient une culture d'entreprise différente de celle qu'ils avaient connue.

Un des employés interviewés dit avoir senti un manque de motivation lors de l'impartition, affirmant s'être senti abandonné par l'entreprise « source ». D'un autre côté, la motivation revenait assez vite étant donné qu'il travaillait dorénavant pour un nouvel employeur et il voulait prouver qu'il connaissait son travail.

« D'une certaine façon, j'pense qui avait un peu de démotivation parce que t'as l'impression d'être abandonné par ton employeur. (...) Parce que tout à coup t'as l'impression que t'es juste un...tsé un paquet de numéros d'assurance sociale. [...] Fait que oui y a de la démotivation. Par contre, à côté de ça c'est que t'arrives pour un nouvel employeur pis là t'as tout à prouver. T'as à prouver que tu sais de quoi tu parles et tout ça, et de là tu vas redoubler d'efforts pour essayer de...tout ça à faire de la meilleure façon possible » (Employé 6; p.7).

Les employés transférés interviewés ont souvent élaboré une comparaison entre les deux cultures d'entreprise pour justifier leur motivation intrinsèque au travail. Selon leur description des entreprises, l'aspect humain est très important dans l'entreprise « source », tandis que la firme experte en TI est une entreprise à capital-actions où ce qui importe est le résultat du trimestre et la satisfaction des actionnaires. Les employés interviewés disent mieux se sentir dans une entreprise telle que chez leur employeur précédent et ne pas être totalement en harmonie avec les façons de faire de l'entreprise « destination ».

« [...] Quand tu reçois les commandes aussi bête que...bon y faut couper 10% des ressources...sur quel bord là? (...) Y [entreprise « destination] s'fouttent des gens, se sont tous des numéros. [...] Ça affecte la motivation parce que tu n'as pas le sentiment d'appartenance à l'entreprise. [...] Et si tu offres un bon rendement, mais que l'entreprise est en difficulté...y vont te couper...C'que [entreprise « source »] ne fait pas » (Employé 2; p.7).

Les employés transférés associent donc beaucoup leur motivation intrinsèque au travail aux valeurs de l'entreprise pour laquelle ils travaillent. La culture de l'entreprise « source » ressemblait aux valeurs personnelles des employés interviewés et de ce fait, ils désiraient bien accomplir leur travail et en tiraient une certaine satisfaction personnelle. La culture de l'entreprise « destination » est différente et les employés interviewés, à l'exception de l'un d'entre-eux, disent ne pas être autant motivés à bien accomplir leur travail, car les façons de faire de la firme experte ne sont pas en concordance avec leurs propres valeurs personnelles.

Les employés rencontrés ont donc, pour la plupart, affirmé être moins motivés chez la firme experte que chez l'entreprise « source ». Par contre, un employé interviewé a dit être tout autant motivé chez la firme experte en TI.

« [...] J'pense que j'en ai encore plus là moi [motivation] (...) j'suis un gros travaillant, j'aime ça le travail, j'aime ça travailler sous pression là, ... pis moi, plus y a de challenge on dirait plus ça me ..., mais non, la motivation n'a pas changé » (Employé 3; p.15).

Au contraire de la majorité des ses collègues, cet employé se dit donc tout aussi motivé chez l'entreprise « destination » qu'il l'était chez l'institution financière avant le transfert.

3.3.3.2 La satisfaction au travail

Bien qu'en général insatisfaits au niveau des valeurs promues, les employés interviewés s'entendent tous pour affirmer avoir une certaine satisfaction au travail en ce qui concerne l'aspect technologique chez l'entreprise « destination ». La satisfaction au travail se définissant comme le degré auquel une personne rapporte de la satisfaction en lien avec les caractéristiques du travail (Warr et al., 1979). En

effet, les défis technologiques du travail sont plus grands ou du moins différents que chez l'institution financière. *« [...] d'un point de vue technologique, mes compétences sont beaucoup plus mises à l'épreuve. J'ai développé beaucoup de compétences (...) »* (Employé 1; p.14).

Comme l'entreprise « destination » possède plusieurs clients, les employés ont l'opportunité de connaître différentes façons de faire, ce qui élargit leur bagage de connaissances. Un employé interviewé fait part des nouvelles compétences qu'il a développées chez la firme externe concernant l'aspect financier du travail.

« [...] c'est des volets [volets financiers] que j'ai adoré développer ici, que j'aurais peut-être pas développé aussi rapidement chez [entreprise « source »]. Ça m'aurait pris peut-être 15 ans chez [entreprise « source »] développer toute, toute cette connaissance là que j'ai pu acquérir en 2-3 ans chez [entreprise « destination »] » (Employé 1; p.14).

Les caractéristiques du travail chez l'entreprise « destination » amènent des défis technologiques supplémentaires aux employés passionnés par ce domaine comparé au travail qui était accompli auparavant. Toutefois, la satisfaction au travail est toute autre lorsqu'il est question de l'aspect relationnel vécu au travail. En effet, la différence de culture entre les deux entreprises réduit la satisfaction au travail des employés. Un employé interviewé explique la distinction qu'il fait entre la satisfaction au travail qu'il retire du côté technologique et du côté humain.

« [...] j pense qui a pas une entreprise qui...quelqu'un qui aime les TI là, j pense qui a pas une entreprise qui...qui peut offrir des aussi beaux défis technologiques qu'ici [...] pour ce volet là, oui. La réponse est oui [plus de satisfaction]. [...] D'un point de vue humain ou culture, la culture de [entreprise « source »] se rapproche beaucoup plus de mes valeurs que la culture de [entreprise « destination »]. Fait que ça, ..., ça j'ai un peu plus de difficultés. Et comme les valeurs c'est profond là, tsé quand c'est ... même si ça t'alimente d'un point de vue technologique, si c'est contre tes valeurs, c'est beaucoup plus difficile à vivre que...que l'inverse. Que dans une entreprise où ce que c'est totalement en lien avec tes valeurs, mais que les défis sont moins grands. Fait que c'est pour ça que ma réponse est en deux volets. D'un point de vue technologique, oui, ce que je retrouve ici est pas mal plus stimulant. D'un point de vue personnel...pfff (soupir) » (Employé 1; p.12).

En résumé, les employés interviewés semblent tous avoir une plus grande satisfaction au travail chez l'entreprise « destination » que chez l'institution financière en ce qui a trait aux caractéristiques du travail à accomplir. Par contre, les caractéristiques du travail en lien avec les relations humaines, telles que les relations avec les collègues et avec les clients, ou le type de supervision reçu, semblent avoir été plus satisfaisantes dans l'entreprise « source ».

3.3.3.3 La confiance interpersonnelle au travail

La confiance interpersonnelle au travail réfère à l'importance à laquelle une personne est prête à attribuer de bonnes intentions aux autres et à avoir confiance dans les mots et actions de ses collègues (Cook et Wall, 1980). Chez l'entreprise « destination », les équipes de travail ont nécessairement changé, mais heureusement, beaucoup d'employés transférés retrouvaient plusieurs collègues provenant de l'entreprise « source » dans leur équipe. De cette façon, les employés transférés étaient en mesure d'avoir un lien de confiance dans leur nouveau milieu de travail, notamment avec leurs anciens collègues. De plus, dans plusieurs cas les employés ont conservé le même patron étant donné que plusieurs gestionnaires de l'entreprise « source » ont également transféré. *« [...] j'ai conservé le même supérieur, mes employés étaient mes employés auparavant. (...) Les relations n'ont pas vraiment changé »* (Employé 2 ; p.9). Pour la majorité des employés interviewés, les relations hiérarchiques n'ont donc pas beaucoup changé.

Malgré cela, le réseau de contacts du type de celui connu dans l'entreprise « source » n'existe plus.

« [...] Pis y a un réseau de contacts aussi Tu connais tout l'monde, tout l'monde te connaît, pis ça fait longtemps que t'es là pis tout ça. Pis là t'arrives dans une compagnie que tu connais personne, fait que ça aussi c'est insécurisant » (Employé 6; p.11).

Les employés doivent donc reconstruire leurs réseaux de contacts afin de créer des relations de confiance avec les nouveaux collègues. La relation de confiance est à refaire aussi avec les anciens collègues qui ont continué à travailler chez leur ancien employeur. Les employés transférés doivent encore travailler avec eux par moment,

mais non pas en les considérant comme collègues, mais plutôt comme clients. Une relation d'une autre nature est donc à recréer.

D'autre part, les gestionnaires affirment qu'ils ont moins de contacts avec leurs employés étant donné le plus grand nombre d'employés à superviser. Un gestionnaire interviewé dit avoir trouvé difficile son intégration à la gestion d'une équipe chez l'entreprise « destination » étant donné la dynamique différente qu'il observait. L'équipe à sa charge était beaucoup plus nombreuse et il lui était difficile de connaître chacun des employés tel qu'il aimait être en mesure de le faire.

« [...] Moi ce que j'ai trouvé difficile comme gestionnaire c'est...je dis ça « mon monde », mais c'est pas possessif. L'équipe que j'avais chez [entreprise « source »], tsé, on s'assoit d'même, on s'parlait pis on s'connaissait, pis...tsé, j'passais dans les corridors tout le temps « Salut! Salut! » par leurs prénoms, pis...tsé. Là quand l'équipe...woup! Tu tombes avec une équipe de 200-220. Oups! ... « Tu t'appelles comment? » Tu dis salut, mais tu t'souviens pas de son prénom. À un certain moment j'en avais 550 [...] » (Employé 4; p.7).

Le réseau de contact des employés et gestionnaires a certes changé. Toutefois, malgré les synergies, ils se trouvaient toujours en présence d'un collègue de leur entreprise « source ». Bref, selon les employés interviewés, la confiance interpersonnelle au travail n'est pas plus forte ou moins forte chez l'entreprise « destination » que chez l'entreprise « source », mais ils ont dû la reconstruire et elle est d'une autre nature.

3.3.3.4 L'engagement organisationnel

Un aspect qui semble avoir touché la majorité des employés transférés est sans aucun doute l'engagement organisationnel envers leur nouvelle entreprise. L'engagement organisationnel qui réfère à la réaction affective d'une personne aux caractéristiques de son entreprise, c'est-à-dire l'attachement aux buts et valeurs de l'organisation (Cook et Wall, 1980) peut également être défini de sentiment d'appartenance référant à ce que ressent un individu concernant son appartenance à un groupe, à une organisation ou à une institution. Plus un individu a un fort

sentiment d'appartenance à un groupe, plus il a tendance à adopter les valeurs, les normes et les règles de conduite de ce groupe (Boucher et Morose, 1990).

La firme experte en TI est un amalgame de plusieurs entreprises. C'est-à-dire qu'à travers leurs multiples contrats d'impartition elle a intégré un bon nombre d'employés de différentes organisations. Qui dit différentes organisation dit différentes cultures, différents processus, différents outils et différentes façons de faire. L'entreprise devient donc un monde hétéroclite où il devient difficile de trouver un engagement organisationnel, soit un attachement aux buts et valeurs de l'organisation et une identité commune à tous. Après peu de temps, les employés se sont aperçus que les valeurs de l'entreprise « destination » n'étaient pas celles qu'ils avaient connues pendant bon nombre d'années dans l'entreprise « source ».

« Disons que la première année là, y a peut-être eu un effort pour ça...pour le sentiment d'appartenance dans le transfert...sauf que tu te rends compte très vite que...c'est pas les mêmes valeurs qui a dans les deux entreprises. L'[entreprise « source »] c'est une entreprise sociale...qui a une vision sociale en société [...] Pis...c'était très important...l'aspect social de par sa culture. [...] Alors que [entreprise « destination »] est là pour faire de l'argent...c'est pas comparable, c'est pas la même culture [...] » (Employé 2; p.10).

La différence de culture entre les deux entreprises affecte grandement les employés. Tel que vu précédemment, la différence de culture se répercute sur la motivation intrinsèque au travail et sur la satisfaction au travail des employés transférés. Finalement, celle-ci se répercute également sur l'engagement organisationnel des employés transférés envers l'entreprise « destination ». Le sentiment d'appartenance des employés transférés et leur attachement envers leur nouvelle organisation ne sont pas aussi forts qu'auparavant. Tous les employés interviewés ont dit qu'ils se sentaient considérés par leur employeur précédent et que ses valeurs, ses buts sociaux correspondaient à leurs champs d'intérêts et à leurs affinités. Par contre, chez l'entreprise « destination », les employés interviewés ont dit se sentir ignorés par la haute direction. Le sentiment d'appartenance est difficile à développer, car ils ont l'impression de n'être qu'un simple numéro et que l'assurance de leur emploi peut être en jeu à n'importe quel moment, peu importe la qualité de leur travail. Les mises à pied font peut-être parties de la réalité de la firme experte, mais les employés trouvent difficiles de vivre dans une atmosphère

d'insécurité, où la considération de l'entreprise envers leur travail est moindre que ce qu'ils ont connu.

« [...] T'as des gens très compétents là qui ont été remerciés (...) Fait que ça a ébranlé pas mal de gens c'est...Hey Boy! ...On est un numéro là ici...j'ai beau travailler 60 heures semaine là, c'pas ça qui va me garder ici pis c'pas ça qui va assurer mon emploi. Fait qu'à quelque part tu te détaches. Tsé l'attachement, moi j'avais un ben plus gros attachement à [entreprise « source »] que j'peux n'avoir un à [entreprise « destination »]. [...] J'aime travailler à [entreprise « destination »], j'aime les challenge qu'on me donne, mais...j'mets une distance là parce que r'garde...jamais que je...que j'avais être considéré comme je l'étais chez [entreprise « source »] » (Employé 3; p.18).

Malgré leur difficulté à se former un sentiment d'appartenance chez la firme experte en TI, les employés interviewés se disent tout de même tous fiers de travailler pour l'entreprise « destination ».

« [...] oui [fierté], j'peux pas te dire non, oui parce que [entreprise « destination »] aussi c'est une entreprise québécoise. Parce que c'est une belle réussite, parce que c'est maintenant reconnu...en TI...fait que oui, y a une certaine fierté, à travailler pour [entreprise « destination »]. Est-ce que le sentiment d'appartenance est aussi fort? Non. (...) J'fais une distinction entre les deux. Fierté oui et appartenance non. J'pense que c'est pas mal le sentiment de la majorité des employés (Employé 1 ; p.15). »

En effet, les employés interviewés font tous une distinction entre leur difficulté à se forger un sentiment d'appartenance aussi fort envers l'entreprise « destination » que celui qui les animait chez l'institution financière et la fierté qu'ils ont de travailler pour leur nouvelle organisation. La majorité des employés demeurent tout de même fiers de travailler pour l'entreprise « destination », car celle-ci est l'un des plus gros impartiteurs en TI au Canada.

« [...] chez [entreprise « source »], j'avais réussi à avoir un sentiment d'appartenance plus que...qu'ici (...) fait que r'garde, à un moment donné tu t'attaches à, à la culture. Là, j'peux pas dire là...j'peux pas dire tsé que j'suis pas fier de [entreprise « destination »] là (...) » (Employé 4; p.26).

Finalement, les employés interviewés ont dit qu'encore aujourd'hui, plusieurs employés transférés ne se caractérisent pas comme employé de l'entreprise

« destination », mais se disent ex-employé de l'entreprise « source ». Certains employés ont gardé leur identité. Nul doute que l'engagement organisationnel des employés était très fort chez l'entreprise « source » à un point tel que les employés interviewés disent n'avoir jamais pensé quitter l'entreprise « source » pour un autre emploi. Ceux-ci n'ont pas le même sentiment pour l'entreprise « destination ». Certains pourraient quitter pour une autre entreprise sans en éprouver le moindre remord.

« [...] je n'ai jamais pensé quitter [entreprise « source »] et j'étais convaincu que c'est cette entreprise là qui m'amènerait jusqu'à la retraite. (...) Avec [entreprise « destination »], j'peux partir demain matin. Y a pas de sentiment d'appartenance (...) (Employé 2; p.11). »

Bref, les employés transférés semblent donc n'avoir jamais réussi à développer un engagement organisationnel envers la firme en TI aussi fort que celui qu'ils avaient envers leur employeur précédent.

3.3.3.5 L'accomplissement professionnel

L'accomplissement professionnel réfère à l'importance qu'une personne donne à l'atteinte d'un fort accomplissement au travail (Cook et Wall, 1980). À ce niveau, l'entreprise « destination » répond plus amplement aux besoins de défis personnels et aux besoins d'accomplissements personnels aux employés transférés qui attachent de l'importance à l'atteinte d'un fort accomplissement au travail. En effet, les employés qui accordent de l'importance à travailler fort, à développer des nouvelles compétences et qui recherchent constamment des nouveaux défis s'entendent pour dire qu'il y a plus d'opportunités chez l'entreprise « destination » que chez l'entreprise « source ».

« Y a de la place pour [accomplissement professionnel], j'te dirais...oui...Mais faut que t'aïlles le goût de. Tsé si t'as de la place pour avoir du fun ou pour grandir, le sentiment que t'accomplis de quoi ou que t'as pas le goût d'accomplir pour d'autres raisons (...) et des fois, c'est ce que je ressens (...) c'est le goût de me battre, d'aller au front pis de dire, tsé...ben là...tsé tu te questionnes » (Employé 4; p.26).

Une personne à la recherche de défis technologiques ou à la recherche de défis d'administration, qui désire constamment apprendre de nouvelles compétences trouvera le travail chez l'entreprise « destination » plus à même de lui permettre de s'accomplir.

L'entreprise « source » pourvue d'une gestion et de fonctions très structurés, l'employé devait s'en tenir à suivre le plan de carrière qu'on lui avait déterminé. Les employés avaient donc moins d'opportunités à pouvoir se promener dans les différents départements et les différents emplois de l'entreprise. À l'opposé, la structure de l'entreprise « destination » n'est pas encore complètement établie et les plans de carrière des employés ne sont pas élaborés. Alors dès qu'un poste s'ouvre chez l'entreprise « destination », peu importe le département, n'importe quel employé intéressé peut appliquer. Les employés ont donc une plus grande mobilité et l'opportunité d'apprendre de nouvelles choses étant donné la nature spécialisée de la firme offrant ainsi plusieurs postes spécialisés en TI.

« J'pense que quand t'es quelqu'un qui est très technique pis, pis comme on dit que t'en manges, ben c'est très intéressant. Tu peux développer...tu peux te développer pis tu peux développer un paquet de choses pis tu peux influencer aussi (Employé 6; p.10). »

Selon les employés interviewés, l'accomplissement professionnel semble donc être plus important pour ceux qui y attachent de l'importance chez la firme experte étant donné la mobilité possible et aussi les nombreux défis à accomplir dans cette jeune entreprise comparativement à l'entreprise « source ».

3.3.4 Conditions de travail des employés transférés

En plus des différences perçues par les employés transférés entre la qualité de vie au travail qu'ils avaient chez l'institution financière et celle qu'ils côtoient chez l'entreprise « destination », des différences ont également été observées au niveau des conditions de travail entre les deux entreprises. Nous nous sommes donc intéressés aux différences sur neuf aspects particuliers des conditions de travail soit : la sécurité d'emploi, le contenu et l'évaluation des tâches, l'organisation du

travail, la formation professionnelle, la SST, la durée du travail, le salaire, les avantages sociaux et les conditions physiques de l'emploi.

3.3.4.1 La sécurité d'emploi

Lorsque les employés travaillaient pour l'entreprise « source », ils sentaient qu'ils bénéficiaient d'une certaine sécurité d'emploi étant donné ses valeurs paternalistes et de par l'importance accordée aux employés. Ils ne sentaient aucune menace absolue planer sur leur emploi.

« On a toujours pensé qu'on avait une sécurité d'emploi, et j'ai toujours pensé que je terminerais ma carrière chez [entreprise « source »] et j'ai toujours pensé que je prendrais ma retraite de chez [entreprise « source »]. [...] Après 15-20 ans [d'ancienneté] ... tu vois pas les raisons de l'entreprise qui te mettrait dehors, surtout pas une entreprise comme [entreprise « source »] avec ses valeurs » (Employé 2; p.11).

Les employés interviewés disent ne jamais avoir douté de la sécurité d'emploi qu'ils bénéficiaient chez l'entreprise « source » étant donné sa stabilité. Par contre, ceux-ci sentent que leur garantie d'emploi est incertaine chez l'entreprise « destination », celle-ci procédant sans prévenir à des mouvements de personnel radicaux.

« [...] c'que j'ai vu, c'qui ont fait au mois de mars là, les mises à pied qui ont fait de gens que moi personnellement j'trouvais compétents (...) tandis que chez [entreprise « source »], jamais ça serait arrivé ces affaires, une affaire comme ça. C't'une p'tite famille l'[entreprise « source »]...c't'une grosse famille, mais c't'une famille quand même. Ici [entreprise « destination »] non, ça existe pas ce concept là là, pas du tout. C'est différent, c'est très affaires. C'est la business qui parle, c'est l'argent qui parle, pas mal plus que le monde...C'est sûr que quand tu travailles pis tout ça...oui, tu te fais connaître là, t'es apprécié, etc., mais c'pas ça qui va te garantir ton, ton emploi » (Employé 3; p.21).

Le degré de sécurité d'emploi chez l'entreprise « destination » est donc bien moindre que chez leur ex-employeur selon les employés interviewés. D'un autre côté, les employés se rassurent en disant que la demande en TI dans le marché est forte et qu'avec tout l'expérience acquise et l'expertise développée chez l'entreprise « destination », ils n'auront certainement pas de difficulté à se dénicher un autre emploi s'ils devaient perdre leur emploi.

« En TI, la demande est tellement forte...que se soit chez [entreprise « destination »] ou ailleurs, y a de l'ouvrage. Fait que...pour moi personnellement ça m'inquiète pas. Avec ce que j'ai développé comme expertise ici, pis j'te dirais, ça c'est vrai pour tous les employés, avec toute l'expertise que les employés ont pu développer ici c'est comme...y a pu rien qui va m'étonner nulle part là tsé...c'est comme, j'suis prêt à affronter n'importe quelle entreprise. Parce que j'ai tout vu, j'ai tout vu fait que...pis ça c'est vrai pour la majorité des employés aussi » (Employé 1; p.16).

Bref, même si les employés transférés sentent que leur sécurité d'emploi est bien moins forte chez l'entreprise « destination » que celle dans l'entreprise « source », l'expérience acquise contribue quelque peu à les rassurer quant à leur avenir.

3.3.4.2 Le contenu et l'évaluation des tâches

Les employés interviewés s'entendent tous pour dire qu'ils ont beaucoup plus de tâches à accomplir chez l'entreprise « destination » que ce qu'ils accomplissaient auparavant. *« [...] Beaucoup plus, beaucoup plus exigeant...beaucoup plus de tâches, beaucoup plus exigeant, beaucoup plus d'heures, beaucoup plus de pression, beaucoup plus de stress. Beaucoup plus dans toute ouais » (Employé 1; p.16).*

Les tâches que les employés doivent accomplir chez l'entreprise « destination » ressemblent à celles qu'ils effectuaient auparavant. Toutefois, ils doivent maintenant les exécuter non pas seulement pour l'entreprise « source », mais pour plusieurs autres clients. Il y a donc un alourdissement des tâches. De plus, le volet contractuel de leurs tâches prend beaucoup d'importance chez l'entreprise « destination ». Les employés doivent s'assurer de facturer toutes les heures de travail pour chaque client ce qui amène une pression supplémentaire afin de générer des revenus. La facturation de chaque contrat doit être habilement respectée afin d'atteindre une certaine rentabilité et que l'entreprise puisse atteindre ses objectifs trimestriels.

La pression d'atteindre les objectifs de l'entreprise est palpable affirme un employé interviewé, une pression jamais connue chez l'entreprise « source ». Un employé

exprime ce qu'il ressent comme pression au travail chez l'entreprise « destination » due à l'augmentation de la charge de travail. « [...] *tout c'qui peuvent faire pour presser le citron, pis quand qui est pressé, s'assurer qui sont capables de l'faire encore, y vont l'faire. Chez [entreprise « source »], t'as pas ce même sentiment là* » (Employé 2; p.12).

Peu importe le nombre d'heures travaillées par semaine chez l'entreprise « destination », il restera toujours du travail à accomplir selon un employé interviewé.

« Un des premiers constats que j'ai fait, ici là,...tu fais 40 heures par semaine, t'es en retard...tu vas, tu vas dire ok, ben j'avais faire 50 heures par semaine, tu vas être en retard...tu vas dire ok, j'avais augmenter j'avais en faire 60, tu vas être en retard...tu en fais 70 t'es encore en retard! Fait que tu vas toujours être en retard, donc le temps est...très important de bien gérer ton temps, pis gérer les priorités là...parce que tu vas toujours être en retard. Pis r'garde, j'te dirais que chez [entreprise « source »] y a probablement autant d'ouvrage, sauf que la grosse différence c'est qu'ici tu fais tout sur le coin d'une table, tu fais toute, tu fais un survol, alors que chez [entreprise « source »] t'as le temps de de, analyser, d'approfondir, de...T'as autant d'ouvrage, de l'ouvrage y en a partout. Mais au moins, t'as peut-être moins de dossiers en parallèles à traiter, moins d'escalade, moins de... » (Employé 1; p.17).

Bref, les tâches se sont surtout alourdies chez l'entreprise « destination » même si elles sont un peu plus diversifiées en raison du volet contractuel ce qui amène les employés à facturer chacune des tâches qu'ils exécutent et ainsi atteindre les objectifs financiers de la firme experte. La charge de travail a définitivement augmenté, selon les employés interviewés qui doivent maintenant traiter plusieurs dossiers simultanément de par la nature multiclients de la firme. Des aspects dont ils avaient moins à se préoccuper lorsqu'ils travaillaient pour l'institution financière.

3.3.4.3 L'organisation du travail

Implantée depuis des lustres, l'entreprise « source » a réussi à établir une organisation du travail très encadrée. Par exemple, si les employés avaient une question concernant les ressources humaines, ils savaient vers qui se diriger pour obtenir une réponse. De plus, la hiérarchie était très importante. « (...) *Moi j'allais voir mon patron, mais....j'allais pas voir le patron de mon patron, ça s'faisait pas là* »

(Employé 3; p.9). Chacun des dossiers devait être traité à son niveau respectif avant de se rendre à un niveau supérieur, tandis que chez l'entreprise « destination », cette hiérarchie n'est pas aussi respectés. « *Mais nous [entreprise « destination »] tu peux avoir un dossier au niveau du VP pis...qui passe pas par le niveau du directeur pis tsé. Ça peut arriver, pis c'est pas grave, pis c'est correct, pis c'est accepté* » (Responsable 2; p.7).

L'horizon de gestion des deux entreprises diffère énormément l'une de l'autre. Alors que l'entreprise « source » préconise une planification à long terme tant en ce qui a trait aux aspects financiers ou stratégiques qu'à la gestion de carrières, l'entreprise « destination » réalise plutôt une planification à court terme. En effet, les changements apportés à l'affectation des employés sont réactifs aux résultats financiers de chacun des trimestres.

« Lorsque [entreprise « destination »] apporte des changements, c'est pas vraiment encadré et c'est même désorganisé. C'est des changements réactifs...c'est souvent...à courte vue...c'est en fonction de...souvent c'est...à la fin décembre, les résultats financiers sortent. Si on a des résultats financiers qui sont ben mauvais, on peut se ramasser au mois de janvier avec une commande de couper du monde! Tsé...c'est...y a pas de planification, y a pas de plan... » (Employé 2; p.13).

En résumé, les deux entreprises ont des styles de gestion différents l'un de l'autre. Les employés transférés pouvaient parfois se plaindre d'un encadrement trop rigide du côté de leur employeur précédent. Mais la vision à courte vue chez la firme experte, tant au plan stratégique qu'au plan des mouvements de personnel apparaît un irritant important tel que vu plus haut.

3.3.4.4 La formation professionnelle et la santé et sécurité au travail

L'entreprise « source » tant que l'entreprise « destination » sont soucieuses d'offrir une formation professionnelle à leurs employés. Toutefois, elles procèdent différemment. Les employés interviewés disent que la formation offerte dans l'entreprise « source » était très structurée et encadrée comparativement à ce qui existe dans l'entreprise « destination » où de la formation est offerte, mais les

employés doivent souvent faire la demande pour en obtenir. Il est important d'offrir des formations sur les technologies de l'information aux employés afin qu'ils puissent être à jour dans leur domaine. Les deux entreprises en sont conscientes. Toutefois, l'entreprise « source » ne se limitait pas aux formations sur les technologies, mais offrait également à ses employés des formations sur la nutrition et l'importance de l'activité physique par exemple.

Chez l'entreprise « destination », les employés doivent demander à obtenir de la formation. C'est à l'employé à s'organiser et à demander la formation qu'il aimerait obtenir et surtout, c'est à lui à trouver du temps dans son horaire de travail afin de se libérer pour suivre la formation. L'employé travaillant chez la firme experte doit se prendre en mains, explique un employé, tandis que chez l'entreprise « source », l'employé était plutôt pris par la main.

« Y a beaucoup de différence en ce sens que chez [entreprise « source »] c'est beaucoup plus structuré. La progression de carrière est plus claire chez [entreprise « source »], est plus encadrée, est plus, est plus supportée par l'entreprise. [...] fait que...on...ne t'empêchera pas d'aller suivre de la formation, si c'est dans le cadre de tes fonctions, si ça peut...si ça peut être utile pour l'entreprise et pour toi. Mais c'est à toi de te prendre en mains, puis c'est aussi en fonction de si...j'dirais que les occasions sont moins présentes que chez [entreprise « source »] pour aller suivre de la formation. Fait que oui y en a...on a des plans de formation tout ça, mais c'est peut-être moins encadré, moins suivi, moins rigoureux...(Employé 1; p.17).

L'entreprise « source » offre des plans de formation aux employés et les occasions de formation sont assez fréquentes. Les employés avaient la capacité de se libérer facilement pour suivre les formations, tandis qu'il leur est plus difficile chez la firme experte de se libérer de leur travail. L'entreprise « destination » est en faveur de la formation, mais celle-ci est plus difficile à obtenir selon les employés rencontrés.

Les opportunités de carrière offertes aux employés chez les deux entreprises sont également différentes. Chez l'entreprise « destination », la formalité n'est pas de mise comparée à l'institution financière.

« C'est pas formel ici [entreprise « destination »]. Tout marche par...j'connais un tel, j'connais un tel ou r'garde, si tu parles pas mal au

VP là, pis que t'as passé ton ton...ça marche beaucoup comme ça ici là. Chez [entreprise « source »] c'est pas mal plus formel [...] mettons que ça m'intéresserait d'être VP un jour là chez [entreprise « .source »], qu'est-ce qui faut que j'fasse pis etc...J'sens qui aurait une prise en charge...Encore là y te prennent plus par la main là...ici...non. Tu t'organises, pis t'essayes de sauver ta place des fois là. C'est pas mal plus, à la guerre comme à la guerre » (Employé 3; p.22).

Chez l'entreprise « destination », les employés sont donc plutôt laissés à eux-mêmes, moins supportés. S'ils veulent évoluer au sein de l'entreprise, ils doivent entreprendre leurs propres démarches, tandis que chez l'entreprise « source » les employés étaient très supportés. De plus, elle procédait à des planifications à long terme, selon un plan de carrière bien établi pour tous les employés, ce qui est bien différent de l'entreprise « destination ».

En ce qui concerne la santé et sécurité au travail, les employés interviewés disent avoir obtenu un peu de formation concernant l'ergonomie au travail du temps où ils étaient dans l'entreprise « source », mais sans plus. Ils n'ont pas observé d'absentéisme excessif au travail en raison d'épuisement professionnel au contraire de ce qui s'observe chez l'entreprise « destination ». Les épuisements professionnels y sont fréquents ce qui cause des problèmes au niveau de la performance des équipes de travail.

« [...] du monde qui font des burnout, pis là y partent 5-6 semaines, pis 5 semaines...eille! J'dis moi là c'est "major" ces affaires là, j'peux pas remplacer cette personne là parce que j'pas capable de former quelqu'un en si peu de temps...manquer quelqu'un qui pas là pendant 5-6 semaines, c'est...c'est pénibles...c'est...y a de quoi qui va pas là...on brûle nos gens » (Employé 3; p.23).

Les épuisements professionnels sont donc présents au sein des employés, mais il semble qu'ils soient également présents chez les vice-présidents. Un employé nous a raconté qu'un vp aurait quitté l'entreprise pendant 8 à 10 mois à cause d'un épuisement professionnel. Les employés interviewés disent que l'entreprise « destination » compte un haut taux d'absentéisme et d'épuisement professionnel sans doute causé par la pression ressentie pour l'atteinte de la performance ce qui, selon eux, n'était pas le cas avant leur transfert.

3.3.4.5 La durée du travail

Les employés transférés avaient une semaine de travail de 35 heures dans l'entreprise « source » qui a été augmentée à 37 heures et demie après le transfert. Par ailleurs, chez l'entreprise « source » il était possible pour les employés d'approfondir et d'analyser chacun de leur dossier étant donné la charge de travail raisonnable qu'il y avait à accomplir. Chez l'entreprise « destination », peu importe le nombre d'heures travaillé par semaine, les employés interviewés disent toujours être en retard à traiter plusieurs dossiers simultanément de différents clients. De plus, suite au transfert, les employés tentaient de s'intégrer dans l'entreprise et pouvaient donc travailler un grand nombre d'heures. *« Mais au début tu veux t'intégrer dans cette entreprise là...j'ai déjà mis 50 heures, 60 heures par semaine. Et là j'suis en train de revenir à 37 heures et demie »* (Employé 2; p.15).

Lorsqu'ils travaillaient pour l'entreprise « source », les employés disent avoir rarement excédé le 35 heures de travail par semaine afin d'accomplir le travail exigé. Comme la charge de travail est plus élevée chez la firme experte, les employés doivent accomplir leur travail en ordre de priorités. Selon un employé interviewé, ils doivent tenter d'oublier la pression à atteindre les objectifs trimestriels et se concentrer sur les tâches immédiates à accomplir sans quoi, ils pourraient travailler 60 heures et plus par semaine. En ce qui concerne le temps supplémentaire, il est difficile de s'avancer pour savoir s'il est payé ou non étant donné que les employés interviewés sont tous des gestionnaires ou des directeurs. Par contre, les deux entreprises prônent une flexibilité des horaires de travail.

« C'est encouragé [la flexibilité]...y a des gens qui font des horaires variables, du 4 jours/semaine, du 3 jours/semaine...ou de soir...c'est encouragé...pis toujours dans l'esprit de ne pas affecter la business » (Employé 1; p.18).

La durée de travail des employés chez l'entreprise « destination » s'est accrue. Par contre, comme la charge de travail est plus grande chez la firme experte, les employés travaillent plus de 37 heures et demie par semaine afin d'offrir une bonne performance au travail. Néanmoins, ils se rendent bien vite compte que peu importe le nombre d'heures qu'ils travaillent par semaine, il y aura toujours des tâches à accomplir et qu'ils peuvent finir par travailler démesurément.

3.3.4.6 Le salaire et les avantages sociaux

Le salaire et les avantages sociaux chez l'entreprise « destination » des employés transférés ne sont pas exactement les mêmes que chez l'institution financière. En effet, tel que mentionné à la section 3.3.1.3, chacun des employés transférés se voyait accorder une rémunération globale équivalente déterminée à partir des analyses effectuées pour personnaliser la situation de chacun au chapitre de la rémunération. Cette individualisation de la rémunération s'effectuait en fonction du poste, du salaire antérieur, de l'ancienneté, des avantages sociaux, du fonds de pension et des autres conditions. Globalement, l'objectif des entreprises visait à ce que les employés transférés se retrouvent chez l'entreprise « destination » avec une rémunération équivalente à ce qu'ils possédaient chez leur ancien employeur.

Par contre, suite au transfert, les employés étaient insatisfaits de cette rémunération dite équivalente. Chez l'entreprise « source », les employés étaient habitués de recevoir une rémunération fixe, c'est-à-dire qu'ils avaient un salaire garanti. En transférant chez l'entreprise « destination », les employés se retrouvaient avec une rémunération variable en partie par le biais de deux programmes: achat d'actions et bonus au rendement.

« [...] si tu demandes aux employés si sont satisfaits, la réponse va probablement être non. Pourquoi? Parce que chez [entreprise « destination »] contrairement à [entreprise « source »], y a une partie de la rémunération qui est variable qui est importante » (Employé 1; p.5).

Tout d'abord, les employés peuvent acquérir un certain nombre d'actions de l'entreprise selon leur salaire, auquel s'ajoute un nombre égal dont les coûts sont défrayés par l'entreprise. *« [...] dépendamment de ton niveau t'as droit jusqu'à un certain pourcentage d'achat d'actions et la compagnie contribue à l'équivalent. (...) (Employé 4; p.31). »*

Les employés interviewés semblent apprécier ce volet de la rémunération leur permettant de bénéficier d'investissements, ce qui n'est pas forcément le cas des bonus au rendement. À chaque année, les employés peuvent recevoir un bonus au rendement selon la performance de chaque unité d'affaires. Il s'agit d'un bonus annuel exprimé comme un pourcentage du salaire. Lorsque les employés se sont

vus offrir une rémunération équivalente lors du transfert, ils recevaient un peu moins de salaire ou d'autres avantages considérant qu'ils allaient obtenir un bonus à chaque année.

« [...] Autrement dit pour compenser, la façon que c'est fait, admettons que...le fonds de pension équivalait à 9% de ton salaire. Ben y disaient 9%, on va t'en donner 5%, on va augmenter ton salaire de 5%, mais l'autre 4% on va te donner un boni à chaque année...en fonction de la performance... » (Employé 4; p.31).

Par contre, depuis l'impartition, à l'exception de la première année, les employés interviewés disent ne jamais avoir reçu ce bonus étant donné les piètres performances de l'entreprise. Ce volet de la rémunération variable n'est donc pas très apprécié des employés étant donné les pertes de salaire.

D'autant plus qu'à travers le transfert, les employés ont perdu leur privilège de disposer d'un fonds de pension. Chez l'entreprise « destination », le fonds de pension ne faisait plus partie de leurs avantages sociaux. En discutant avec les employés, tous ont affirmé être déçus de ne plus avoir de fonds de pension et sentent qu'ils ont perdu beaucoup à ce niveau lors de leur transfert.

Lorsqu'ils ont été transférés, deux choix s'offraient aux employés en ce qui a trait à leur fonds de pension accumulé depuis qu'ils travaillaient dans l'entreprise « source » : le laisser dans le fonds existant ou le retirer. L'employé qui décidait de le laisser chez l'entreprise « source » avait droit à une rente différée indexée à 4% par année de contribution qu'il recevrait au moment de sa retraite (régime à prestations déterminées). L'employé qui décidait de le retirer devait administrer lui-même cet argent.

Chacun des employés y est allé avec la décision qu'il croyait la plus avantageuse dans les circonstances. Malheureusement, parmi ceux qui ont retiré leurs contributions au fonds de pension pour les gérer eux-mêmes, certains ont fait de mauvais choix d'investissements au point de tout perdre l'argent accumulé pour leurs vieux jours.

« [...] vois-tu moi ça faisait 25 ans que j'étais [entreprise « source »], j'avais un fonds de pension qui était accumulé depuis... Là on nous disait vous allez à [entreprise « destination »], qui n'a pas de fonds de pension. Y ont un régime par actions, mais ça s'compare pas là... Pis euh... avec [entreprise « source »] on avait des projections, moi j'avais... en principe, en théorie prendre ma retraite à... 57 ans. C'qui serait dans 3 ans. (Long silence) [...] J'ai retiré un fonds de pension de 25 ans, que... avec ma conjointe on a placé pis on a donné dans les mains d'un conseiller financier. Et... l'année dernière, mon fonds de pension était rendu à 650 000... on l'a toute perdu! (...) (Employé 2; P.4). »

Ce ne sont pas tous les employés qui ont vécu des histoires de la sorte. Par contre la perte du fonds de pension semble avoir affecté tous les employés interviewés. « [...] Bon, y en a qui ont peut-être perdu... Honnêtement, est-ce qui en a qui ont gagné...? Ben, j'pense pas qui en a qui ont gagné » (Employé 4; p.3).

Les entreprises ont mis tous leurs efforts pour que la rémunération globale équivalente soit un succès auprès des employés transférés, mais ces derniers signalent avoir l'impression d'avoir perdu en n'ayant plus de fonds de pension et ni reçu de boni au rendement.

3.3.4.7 Les conditions physiques de l'emploi

Il n'y a pas eu de changements majeurs au niveau des conditions physiques de l'emploi. Tel que dit précédemment, au cours de la première année il n'y a pas eu de réel changement physique. Les employés sont demeurés dans les locaux de l'institution financière pour environ un an, un an et demi et graduellement les équipes ont transférées petit à petit vers les locaux de la firme experte. Les employés ont donc été réunis dans un nouvel édifice au centre-ville, à quelques pâtés de maison de leur ancien lieu de travail. Le changement à ce niveau a donc été mineur d'autant plus que les lieux de travail des deux entreprises se ressemblaient : quelques bureaux à porte fermée sur le bord des fenêtres avec plusieurs cubicules réunis au centre du lieu de travail. Les employés n'ont donc pas vu le déplacement de leur lieu de travail comme un obstacle.

3.3.5 Évaluation

L'impartition et le transfert des employés étaient de grandes décisions à prendre pour l'entreprise « source ». Il s'agissait d'une première expérience d'impartition à cette échelle pour celle-ci, c'est pourquoi l'entreprise « source » avait demandé dans le contrat à ce qu'il y ait un sondage réalisé auprès de ses ex-employés un an après le transfert. L'entreprise « source » voulait ainsi s'assurer que tout s'était bien déroulé suite au transfert des employés et désirait que la haute direction reçoive un rapport fait par une firme externe sur les résultats du sondage. Le sondage a été conçu conjointement par les départements des ressources humaines des deux entreprises. Il s'agissait d'un sondage à choix multiples avec place aux commentaires. Les principaux éléments sondés par le sondage sont présentés au tableau 5.

TABLEAU 5 : Principaux éléments sondés

Éléments	Brève description
Activité d'accueil/Intégration	Série de questions pour savoir si le partenaire a bien expliqué les conditions de travail existantes, pour savoir s'il y avait une structure en place (une journée d'orientation) pour accueillir les employés et répondre à leurs questions.
Transmission des connaissances et des informations reliées à l'entreprise « destination »	Questions visant à savoir si l'employé transféré était bien informé sur les processus de l'entreprise « destination », tels que compléter ses feuilles de temps ou faire une réclamation d'assurances.
Conditions de travail	Questions posées pour savoir si les employés ont obtenu toutes les informations spécifiques à leur cas en ce qui a trait à l'échelle salariale, le fonctionnement au niveau des modalités de temps supplémentaire, le programme d'assurances et le régime d'intéressement.

Équivalence des conditions de travail	Série de questions pour savoir si les employés trouvent que les conditions sont équivalentes. Est-ce que les conditions négociées dans le contrat se sont avérées justes en réalité? Quels sont les constats des employés transférés à ce niveau un an plus tard?
Information transmise sur l'emploi	Questions posées pour connaître la façon dont a été présenté aux employés leur emploi avec des outils et un mode de gestion pouvant être différents. Savoir s'il y eu cohérence entre le discours et l'action.
Taux de participation	Le sondage étant traité de façon confidentielle, il y avait une question pour savoir de quels secteurs de travail provenaient les employés ayant contribué au taux de participation du sondage.
Façon de procéder à l'impartition	Avec toutes les précautions et la recherche faite sur l'impartition. Savoir si l'impartition a été bien faite et si les valeurs et les engagements de l'institution financière ont tenus la route.

Nous n'avons pu avoir accès aux résultats détaillés du sondage.

Suite à ce sondage, un rapport a été fait par une firme externe afin que la haute direction de l'entreprise « source » connaisse les forces et les faiblesses des modalités du transfert. Certaines faiblesses au niveau du transfert des employés ressortent de ce sondage. D'une part, il semble que l'élément le plus problématique pour les employés ait été les conditions de travail équivalentes. Ce que l'entreprise a pu interpréter d'équivalent était différent de l'interprétation qu'en faisait l'employé. Le fonds de pension, les assurances et la rémunération ont été les éléments les plus difficiles à comprendre pour l'employé. D'autre part, le régime d'intéressement n'est pas impliqué de la même façon chez les deux entreprises. Ce ne sont pas les mêmes modalités, les mêmes critères auxquels les employés font face et il semble que se soit un autre élément difficile à gérer.

Il ne faut pas pour autant oublier les aspects positifs ressortis par les employés dans le sondage. Il semble que les employés aient aimé l'accueil réservé par l'entreprise « destination ». En effet, ils ont apprécié qu'on prenne le temps de rencontrer chacun d'entre eux individuellement afin de leur expliquer leur nouvelle rémunération.

D'autres aspects tant problématiques que positifs ressortent sans aucun doute de ce sondage, mais nous devons nous restreindre aux informations qui nous ont été transmises.

3.4 LE SOMMAIRE DES RÉSULTATS

Pour récapituler, rappelons-nous que l'entreprise « source » était rendue à une étape où elle devait trouver une solution afin de réduire les coûts d'exploitation de ses technologies de l'information. L'impartition est alors devenue une solution possible afin de profiter des nouvelles opportunités dans le domaine des technologies et de pouvoir se différencier de ses concurrents. La décision était effectivement d'ordre monétaire, mais elle lui permettait également de se concentrer sur ses activités principales. Une équipe dédiée a alors commencé à collecter de nombreuses informations sur la description de l'entreprise et ses besoins. Elle a également balisé la nature et les attentes de l'entreprise « source » face aux processus et paramètres à respecter tout comme les conditions qui devaient être respectées en ce qui a trait aux employés transférés. Une fois tous les éléments rassemblés, l'entreprise « source » a demandé à deux firmes de soumissionner pour sélectionner celle qui répondrait le plus aux critères. La firme experte en TI choisie s'engagea pour un contrat de 10 ans. Dès le processus de négociation enclenché, un plan de communication a été mis en branle afin de transmettre les informations aux employés de manière constante, régulière et transparente et une fois le contrat signé, chacun des employés a été rencontré individuellement afin de bien lui expliquer ses nouvelles conditions de travail avec l'entreprise « destination ».

Même si les employés susceptibles d'être transférés ont été informés du contrat qui se négociait dès l'enclenchement du dossier et tout au long du processus, il demeure que ce fut une période de stress, d'insécurité et d'instabilité pour eux. Ils

se sont sentis trahis et ne désiraient pas quitter leur employeur. De plus, au moment de la conclusion de l'accord de partenariat, la firme experte était méconnue des employés mis à part les rumeurs voulant qu'elle fût très exigeante envers ses employés. Le nouvel employeur n'était donc pas très attirant à première vue par les employés touchés par le transfert. Mais grâce au support offert et aux rencontres individuelles, les employés rapportent que le processus de transfert fut tout de même géré de manière efficace et consciencieuse par les deux entreprises. Les employés ont tout de même eu une période d'adaptation en commençant à travailler pour la firme experte étant donné les différences de culture des deux entreprises. Les employés partaient d'une entreprise paternaliste bien établie pour arriver chez une entreprise cotée à la bourse en pleine croissance. Les employés transférés ont alors vécu des changements de différents ordres en ce qui a trait à leur qualité de vie au travail et à leurs conditions de travail.

Au niveau de la qualité de vie au travail, la majorité des employés ressentaient une moins grande motivation intrinsèque en plus de devoir reconstruire leur confiance interpersonnelle au travail. Les employés s'entendent tous pour affirmer avoir une plus grande satisfaction au travail en ce qui concerne l'aspect technologique chez l'entreprise « destination », mais se sentent insatisfaits au niveau des valeurs promues par cette dernière. En effet, les employés interviewés semblent n'avoir jamais réussi à développer un engagement organisationnel envers la firme en TI aussi fort que ce qu'ils avaient envers l'institution financière. En ce qui a trait aux conditions de travail, les employés disent avoir quitté un employeur offrant une sécurité d'emploi, où l'organisation du travail et la formation professionnelle sont très encadrées avec un horizon de gestion à long terme pour arriver chez une firme en TI avec une faible sécurité d'emploi, où l'encadrement au niveau de l'organisation du travail et de la formation professionnelle sont faibles et ayant un horizon de gestion plutôt de type court terme. Chez la firme experte, les employés ont un alourdissement significatif et une diversité des tâches en plus de travailler de plus longues heures comparés à l'institution financière. Finalement, en ce qui a trait au salaire et aux avantages sociaux, les employés interviewés ont l'impression d'avoir perdu beaucoup à cause de leur transfert.

CHAPITRE 4

ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Ce chapitre est divisé en deux sections principales. La première se consacre à l'analyse et à la synthèse des résultats obtenus. La seconde présente la discussion des résultats.

4.1 L'ANALYSE ET LA SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

4.1.1 Les caractéristiques du cas étudié

Le cas étudié colle parfaitement à la définition de l'impartition élaborée à la section 1.2.1.2. Rappelons-nous brièvement la définition. L'impartition intègre une réflexion sur l'opportunité de se départir d'activités qui étaient antérieurement réalisées à l'interne (Poitevin, 1999; Nollet et Ponce, 2004) en examinant les facteurs tels que le choix des partenaires, les risques, le type de contrat à signer et le volume d'activités à céder (Poitevin, 1999). De plus, l'impartition implique un rapport étroit entre l'entreprise donneur d'ordres et l'impartiteur. D'après Patry (1994), l'entente transforme souvent les parties en alliés stratégiques.

Comme l'entreprise « source » se devait de demeurer compétitive vis-à-vis une concurrence offrant de plus en plus des services virtuels, une réflexion sur la possibilité d'impartir s'est effectivement enclenchée. Il était impératif pour elle d'être à la fine pointe de la technologie, d'optimiser les activités et processus tout en réduisant les coûts dans le domaine des TI. Au cours de leur réflexion, les dirigeants ont pris le temps d'examiner divers facteurs. Ils ont rencontré les dirigeants d'autres institutions financières afin d'observer les différents modèles d'impartition exploités, ils ont procédé à des études d'investissements et à des analyses de coûts/bénéfices, ils ont évalué le risque de perdre en partie le contrôle de certaines de leurs activités en se convertissant au mode faire-faire, ils ont également évalué le fait de pouvoir bénéficier d'une évolution technologique plus rapidement et ce, en réduisant le risque technologique. D'autres facteurs ont été examinés par l'équipe dédiée au

dossier tel que le choix des activités à céder et le choix du partenaire entre deux firmes sollicitées ayant déjà des infrastructures au Québec. Par ailleurs, il importait pour l'entreprise « source » de concevoir son propre contrat et non pas de signer le contrat du fournisseur. En fait, le contrat les a transformé en alliés stratégiques comme le montrent notamment le travail conjoint réalisé en architecture technologique ou dans la gestion de l'entente. En somme, de par le cheminement de l'entreprise « source » et par la teneur du contrat signé avec la firme experte, le cas étudié correspond manifestement à la définition de l'impartition (section 1.2.1.2).

Le cas étudié est une délocalisation nationale, soit une externalisation dite classique (figure 1, section 1.2.1.5). En effet, lorsque le conseil d'administration a donné son accord à ce que certaines activités technologiques soient imparties, c'était à la condition que les activités demeurent au Québec, c'est-à-dire au niveau national. En fait, ce fut au sein de la même région (« Off-Sourcing »). Le besoin de proximité, le « patriotisme économique » et la langue sont des raisons qui ont aussi justifié ce choix. Par ailleurs, ce cas comportait une délocalisation non seulement d'activités, mais aussi d'employés ce qui n'est pas le lot de toutes les délocalisations comme on l'a vu. Les typologies et distinctions subtiles faites au chapitre 1 nous ont permis de bien caractériser ce cas par rapport à l'éventail des formes de délocalisation.

Le cas étudié illustre bien les théories du recours à la délocalisation décrites à la section 1.2.3.1. Tout d'abord, l'entreprise « source » a affirmé que leur principale raison d'impartir était d'ordre monétaire. Comme les coûts d'exploitation étaient devenus élevés et que l'entreprise devait en plus investir considérablement dans ses technologies de l'information pour demeurer compétitive, l'impartition est devenue une solution possible à ces défis. Cette décision se rapporte à la théorie de l'internalisation/externalisation et des coûts de transaction (section 1.2.3.1). En effet, selon Coase (1937), les entreprises sont confrontées à deux choix : conserver en son sein les opérations ou confier certaines de ses activités à une autre organisation. Ce choix stratégique repose sur une évaluation économique des coûts (Sclar, 2000) pour savoir si les coûts de réalisation d'une activité à l'externe sont inférieurs à la réalisation de la même activité à l'interne. L'entreprise « source » a pris le temps de bien évaluer ce risque en procédant entre autres à des études d'investissements et à des analyses de coûts/bénéfices. De plus, tout au long de

l'entente avec la firme externe, elle continue de vérifier si les coûts de réalisation à l'externe sont toujours aussi avantageux année après année grâce à des études de benchmarking. On voit également que les coûts de transaction demeurent élevés en termes de ressources financières et humaines impliquées par l'entreprise « source » quand on considère la durée du processus d'évaluation (15-18 mois), ainsi que les mécanismes d'évaluation et de gestion en cours de contrat.

En plus du désir de l'institution financière de réduire ses coûts d'exploitation et d'investissement grâce à l'impartition, elle y voyait également l'opportunité de se concentrer sur ses activités principales que sont les services financiers et ce qui s'y rattachent. Ceci rejoint la théorie de focalisation sur les activités critiques de l'entreprise (section 1.2.3.1). Selon cette théorie, l'avantage d'impartir pour une entreprise est de consacrer ses ressources sur ce qu'elle fait de mieux afin de maximiser le retour sur ses compétences particulières. De plus, elle peut utiliser les investissements, les innovations et les capacités professionnelles du fournisseur externe. Finalement, impartir diminue les risques, réduit les cycles, baisse les investissements et crée une meilleure réponse aux besoins des clients (Quinn et Hilmer, 1994). L'entreprise « source » pouvait donc profiter de tous ces avantages de l'impartition comme le prédit la théorie. En effet, malgré l'importance de la technologie et de l'informatique dans un marché où les transactions sont de plus en plus virtuelles, les activités contrôles d'une institution financière demeurent de fournir des services financiers adéquats pour ses clients. Comme l'entreprise ne souhaitait pas mettre autant de temps et d'argent dans le domaine des TI spécifiquement, elle voyait alors l'avantage d'être partenaire avec un fournisseur qui lui ferait profiter de ses compétences, de ses équipements et de l'expertise déjà développée et ce, en réduisant ses coûts d'exploitation.

En somme, le cas étudié peut être considéré comme relativement typique de ce genre d'expérience. Ses caractéristiques générales correspondent à ce qui est décrit dans la littérature en termes de pratiques et de motivations.

4.1.2 Analyse de l'expérience de délocalisation

Dans cette section, nous analysons les variables de notre modèle. Tout d'abord, la délocalisation d'activités et ses caractéristiques, soit la variable indépendante, sont examinées (voir section 2.2.2). Par la suite, nous considérons les conséquences de la délocalisation d'activités sur la qualité de vie au travail (VD1) et les conditions de travail (VD2) des employés transférés (voir section 2.2.1). Enfin, nous abordons les aspects humains dans ce processus (VM, voir section 2.2.3).

La décision d'impartition est arrivée à un moment où l'entreprise « source » devait investir considérablement dans le renouvellement de ses technologies. Développer de nouvelles technologies est un défi de taille, surtout lorsque la mission première de l'entreprise est de fournir des services bancaires. La technologie est certes importante pour demeurer compétitive sur le marché, mais l'institution financière ne souhaitait pas investir autant d'argent et de temps dans ce domaine précis. Avec une firme experte en TI, l'entreprise « source » pourrait profiter de bons choix technologiques tout en maximisant son retour sur l'investissement. Le motif principal de recourir à l'impartition était donc d'ordre monétaire tout en étant intimement lié à la capacité de se concentrer sur les activités principales, soit les services bancaires.

L'institution financière en est une d'importance et reconnue au Québec, il ne lui était donc pas difficile de solliciter des firmes déjà implantées au Québec en vue d'impartir ses activités technologiques. En effet, les firmes expertes en TI avaient un fort intérêt à acquérir un tel contrat. Toutefois, avant d'octroyer le contrat d'impartition des activités technologiques à une firme, l'équipe dédiée au dossier a recueilli une multitude d'informations sur l'institution financière qui ont été rassemblées dans un cahier de charges qui serait remis aux deux firmes sollicitées. L'institution financière a pris le temps de mettre sur papier ce qu'elle attendait comme services et comme relation avec la firme experte en TI qui serait choisie. L'équipe dédiée a alors minutieusement décrit l'institution financière pour bien comprendre sa nature, elle a rédigé des requêtes quant aux processus et paramètres à respecter, elle a recommandé qu'une équipe de spécialistes en architecture technologique et qu'une équipe dédiée à la gestion de l'entente demeurent à l'interne et elle a réclamé qu'un exercice de benchmarking ait lieu à

chaque année. L'entreprise ne désirait pas impartir ses activités à tout prix, c'est pourquoi elle a pris le temps de baliser tous ces aspects avant de solliciter les deux firmes expertes en TI. Mais plus important encore, elle a balisé le transfert des employés affectés.

En effet, dès qu'il a été question d'impartition il n'y avait nul doute que les employés seraient transférés. Considérant l'importance qu'elle accorde à ses employés dans sa gestion, il n'a jamais été question de mettre fin à l'emploi des employés assignés aux activités technologiques. L'entreprise a plutôt posé plusieurs conditions au transfert des employés afin qu'il s'effectue de façon convenable et équitable. Plusieurs éléments à considérer se sont donc retrouvés dans le cahier de charges remis aux firmes sollicitées. Il est possible de penser que si l'entreprise « source » n'avait pas pris l'initiative de protéger les employés transférés à travers la requête, la firme experte n'aurait peut-être pas tenu à tous les embaucher. Mais comme la main-d'œuvre est un élément primordial pour l'institution financière, il allait de soi de les protéger à la limite de leur capacité. La dizaine d'éléments à considérer dans la requête concernant les employés (voir tableau 4) ont certainement aidé à faciliter le transfert des employés. Assurément, certains éléments tel que la rémunération globale équivalente ont été plus difficiles à gérer que d'autres. Mais somme toute, le fait que l'institution financière ait pris le temps de définir des conditions à respecter en rapport au transfert des employés affectés dénote une grande considération à leur égard. On pense que l'analyse du cas fait ressortir que cette considération n'est pas seulement basée sur des préoccupations altruistes, mais aussi sur des considérations stratégiques. Un transfert fait sans conditions contractuelles balisant les questions liées aux employés aurait pu avoir des conséquences fâcheuses pour l'entreprise « source » : mauvais services reçus de la part des ex-employés qui continuaient tout de même à travailler avec l'entreprise « source », départs d'employés, démotivation des employés demeurés à l'emploi de l'entreprise « source » (survivants), tache à l'image corporative de bon employeur, etc.

La firme choisie répondait aux critères et permettait à l'entreprise « source » de réaliser une diminution de ses coûts d'exploitation sans réduire la qualité de ses services tout en voyant ses technologies évoluer. La relation entre les deux entreprises s'est amorcée lorsqu'elles ont créé un plan de transition. En effet, tant

pour les technologies, les budgets et les employés transférés, les deux entreprises ont bâti ensemble un plan de transition globale. Toutefois, l'entreprise « source » avait amorcé seule ce plan de transition et de transfert avant même de solliciter les entreprises sur le marché.

Quelque 550 employés (techniciens, professionnels, gestionnaires, directeurs) travaillant pour les fonctions imparties de l'entreprise « source » ont été transférés. Considérant que la délocalisation peut avoir des conséquences négatives sur les employés comme on a pu le voir notamment à la section 1.2.4, elle a mis en place des mesures susceptibles de les atténuer. Tel que mentionné à la section 1.2.4, le nouvel employeur prend le relais en ce qui a trait aux responsabilités qu'il a envers les employés et leur demande en retour de se conformer aux règlements, politiques et procédures d'entreprise. Par contre, il a dû prendre des engagements auprès de l'entreprise « source » dans le contrat d'impartition quant aux employés, ce qui constitue un écart important quant à la pratique usuelle où la relation d'emploi est bilatérale sans intervention d'une tierce partie. Par ailleurs, l'entreprise « source » a établi un plan de communication afin de transmettre les informations de manière constante et transparente. En effet, au moment où l'équipe dédiée a été mandaté pour procéder au dossier d'impartition, le plan de communication s'est enclenché : rencontres des hauts-dirigeants avec les employés susceptibles d'être transférés, information continue, site intranet dédié, rencontres individuelles officialisant le transfert, etc.

Les employés transférés sont ceux qui nous intéressent pour notre étude, mais tel que vu à la section 1.2.4, différents groupes d'employés peuvent être affectés par les délocalisations, tant ceux demeurant au sein de l'entreprise que ceux qui la quittent. Les salariés qui demeurent au sein de l'entreprise, souvent nommés survivants, peuvent être affectés par l'arrivée d'une firme externe ce qui peut se traduire par une moins grande confiance envers leur employeur, en raison de leur crainte d'être à leur tour transférés lors d'une autre impartition (voir section 1.2.4). C'est pourquoi l'entreprise « source » a élargi son plan de communication aux employés des autres départements qui n'étaient pas directement touchés par le dossier en leur annonçant le choix d'affaires qui était mis de l'avant et en les informant que l'impartition était limitée aux TI et que cela ne les touchait donc pas.

L'implication de la direction de l'entreprise « source » en ce qui a trait au plan de communication et à son souci de transmettre toute nouvelle information aux employés a nécessairement aidé au bon déroulement de l'implantation en réduisant leurs appréhensions. Les employés interviewés ont tous affirmé que malgré leur déception de devoir quitter l'institution financière, le transfert s'est déroulé de manière civilisée. La communication et l'implication de tous font partie de la culture d'entreprise de l'institution financière. Le dossier d'impartition n'y a pas fait exception.

Malgré tout, la délocalisation a eu plusieurs conséquences directes sur les employés. À l'instar de la littérature (voir section 1.2.4), notre étude de cas montre que les employés transférés sont affectés de différentes façons. Par exemple, Kessler et al. (1999) parlent d'effets potentiellement déstabilisant du transfert sur les employés. Tout comme l'indique la littérature spécialisée, le transfert décrit dans ce cas a comporté des conséquences de différents ordres, négatives et positives au niveau de leur qualité de vie au travail et de leurs conditions de travail.

Les résultats de notre recherche montrent également que les aspects humains ont joué un rôle important dans le dossier de délocalisation. Tout d'abord, le contexte dans l'entreprise « source » a eu un certain effet modérateur sur les employés affectés. En effet, comme elle est une entreprise que l'on peut qualifier de paternaliste, celle-ci a pris soin d'être à l'écoute de ses employés et de leurs préoccupations. Elle a pris le temps de bien établir un plan de communication afin de tenir les employés informés du statut d'avancement du dossier. Évidemment que l'insécurité, les craintes et le stress persistent, mais tenir les employés informés permettait d'atténuer ces effets. L'entreprise « source » a essayé le mieux possible de limiter les rumeurs en tenant les employés informés et en leur offrant un soutien via un site intranet. Malheureusement, l'entreprise ne pouvant tout contrôler, les rumeurs ont tout de même trouvé leur chemin à travers le processus de délocalisation. Le cas montre aussi l'attachement et l'implication par rapport à l'entreprise « source » : les employés s'identifiaient beaucoup à la culture de l'entreprise et ne voulaient pas la quitter. Même si la plupart des employés ont réagi fortement à l'annonce qu'ils seraient transférés, ils ont tout de même affirmé que le dossier avait été bien géré et qu'ils avaient obtenu un bon soutien de la part du

service des ressources humaines de l'entreprise. Par son souci de bien informer ses employés et de ne pas les pénaliser à cause d'une décision stratégique, l'institution financière a certainement réussi à amoindrir les appréhensions et réserves des employés affectés par l'impartition. À certains égards, on peut penser que le contexte prévalant dans l'entreprise « source » (attachement et forte identification, paternalisme, etc.) contribuait à mettre la barre haute pour le nouvel employeur et à le rendre beaucoup moins attrayant.

De façon générale, le nouvel employeur ne semblait pas très attrayant aux yeux des employés affectés, renforçant leur réticence au transfert. Au moment de la conclusion de l'accord, l'entreprise « destination » était en pleine expansion et plutôt méconnue des employés transférés. Le peu qu'ils connaissaient de la firme parvenait des rumeurs disant qu'elle était très exigeante envers ses employés. Désirant atténuer cette perception des employés, l'entreprise « source » leur présentait la firme comme une entreprise offrant des défis professionnels intéressants et une carrière dans les TI des plus prometteuses. Malgré ces attraits, les employés étaient tout aussi réticents car ils ne désiraient tout simplement pas transférés, peu importe qu'elle serait la firme. Un moindre mal fût que le transfert s'effectuait de manière graduelle. En effet, un an et demi passa avant que tous les employés soient transférés dans les locaux de leur nouvel employeur. La plupart ont donc vécu la fusion des équipes graduellement. Ils continuaient de travailler exclusivement pour le compte de l'entreprise « source » et ce à partir de son établissement tout en ayant un nouvel employeur. De cette façon, le choc du transfert a pu être amoindri pour la majorité.

Finalement, la réalité chez leur nouvel employeur secoua certains employés. Ceux-ci ont découvert une nouvelle culture d'entreprise. En laissant l'institution financière qui porte une grande considération au bien-être de chacun de ses employés, ils ont découvert une firme experte en TI cotée à la bourse et axée essentiellement sur la rentabilité afin de satisfaire ses actionnaires. Considérant ces différences de culture, l'adaptation de plusieurs employés transférés n'a pas été facile et est loin d'être complétée selon de ce que nous avons pu constater. De plus, comme la firme experte a grandi par l'acquisition de groupes d'employés venant d'entreprises différentes en termes de pratiques et de cultures, les employés transférés ont vécu certaines

iniquités résultant des acquis individuels provenant des entreprises d'origine. Ceci a suscité un climat tendu.

Voyons plus attentivement les effets de la délocalisation sur la qualité de vie au travail et sur les conditions de travail des employés transférés.

4.1.3 Synthèse des conséquences de la délocalisation pour les employés transférés

Le tableau 6 (p.124) met en évidence l'ensemble des conséquences de la délocalisation pour les employés transférés. Plus précisément, nous exposons pour chaque indicateur, tant ceux de la qualité de vie au travail que ceux des conditions de travail, les écarts que la recherche a permis d'observer entre la situation des employés dans l'entreprise « destination » et leur situation antérieure dans l'entreprise « source ». De plus, pour chaque indicateur, nous révélons le caractère des conséquences, soit négatif ou positif.

De prime abord, au niveau de la qualité de vie au travail, le caractère des conséquences sur chacun des indicateurs est partagé. Tout d'abord, il semble que les employés transférés aient une plus grande satisfaction en ce qui a trait à l'aspect technique du travail et un plus fort sentiment d'accomplissement professionnel chez la firme experte en TI. En effet, comme l'entreprise « destination » est une firme experte spécialisée dans le domaine des TI et considérant la nature des compétences des employés transférés, ils y trouvent naturellement des défis supplémentaires et plus grands. Ils trouvent également plus d'opportunités afin de développer de nouvelles compétences étant donné la forme multiclients de l'entreprise. C'est donc dire que la spécialisation technique et la diversité des défis et des clients qu'offre l'entreprise « destination » ont fait que le transfert fut positif pour les employés au niveau de leur satisfaction au travail et de leur accomplissement professionnel.

TABEAU 6 : Évaluation des conséquences de la délocalisation pour les employés transférés

	Indicateurs	Comparaison de la situation dans les entreprises			Caractère des conséquences pour les employés transférés
		Entreprise « source »	Écart	Entreprise « destination »	
Qualité de vie au travail	Motivation intrinsèque au travail	Entreprise « source »	>	Entreprise « destination »	Négatif -
	Satisfaction au travail	Entreprise « source »	Aspect technique	Entreprise « destination »	Positif +
			Aspect humain		Négatif -
	Confiance interpersonnelle au travail	Entreprise « source »	=	Entreprise « destination »	=
	Engagement organisationnel	Entreprise « source »	>	Entreprise « destination »	Négatif -
	Accomplissement professionnel	Entreprise « source »	<	Entreprise « destination »	Positif +
	Conditions de travail	Sécurité d'emploi	Entreprise « source »	>	Entreprise « destination »
Contenu et évaluation des tâches		Entreprise « source »	<	Entreprise « destination »	Négatif -
Organisation du travail		Entreprise « source »	=	Entreprise « destination »	=
Formation professionnelle		Entreprise « source »	=	Entreprise « destination »	=
Santé et sécurité au travail		Entreprise « source »	>	Entreprise « destination »	Négatif -
Durée du travail		Entreprise « source »	<	Entreprise « destination »	Négatif -
Salaires		Entreprise « source »	>	Entreprise « destination »	Négatif -
Avantages sociaux		Entreprise « source »	>	Entreprise « destination »	Négatif -
Conditions physiques de l'emploi		Entreprise « source »	=	Entreprise « destination »	=

Par contre, la motivation intrinsèque au travail, la satisfaction en ce qui a trait à l'aspect humain du travail et l'engagement organisationnel furent très négativement affectés à l'occasion du transfert. La différence de culture entre les deux entreprises semble en être la principale cause. La culture de l'entreprise « source » où l'aspect humain est important et où les employés sont primordiaux, comportait un effet de motivation peut-être moins perceptible avant le transfert mais qui existait néanmoins. La culture de la firme en TI en est forte différente, soit celle d'une jeune entreprise à capital-actions où ce qui importe est le résultat du trimestre et la satisfaction des actionnaires. Les employés se sentant bousculés dans leurs valeurs par les façons de faire de l'entreprise pour atteindre ses objectifs deviennent moins motivés. Il y a cependant un bémol à apporter à cette évaluation partagée par la majorité des employés interviewés. L'un d'entre-eux s'est démarqué en se disant tout autant motivé à travailler pour la firme en TI, stimulé par les défis, la pression d'atteindre les objectifs et l'aspect multicients. Par contre, il reconnaissait dans la même foulée que la satisfaction en ce qui a trait à l'aspect humain du travail des employés est également réduite par la différence de culture entre les deux entreprises. Il en ressort de notre lecture de la situation que les caractéristiques du travail en lien avec les relations humaines, tels que les relations entre collègues, supérieurs ou clients sont moins satisfaisantes chez l'entreprise « destination ». Finalement, l'engagement organisationnel des employés envers l'entreprise « destination » n'est certainement pas aussi fort que celui qu'ils avaient avec l'entreprise « source ». Alors qu'ils se sentaient considérés dans l'entreprise « source », les employés transférés ont l'impression de n'être qu'un simple numéro et de recevoir peu de considération et d'attention. Il est difficile pour les employés de se forger un sentiment d'appartenance pour la firme experte, ce qui est bien illustré par le fait que plusieurs employés se caractérisent encore comme des ex-employés de l'institution financière. Ils se disent fiers de travailler pour une importante firme en TI au Canada, mais ils ne réussissent pas à développer un engagement organisationnel envers la firme aussi fort que ce qu'ils avaient avec l'entreprise « source ». Peut-être que le temps y verra.

Enfin, la confiance interpersonnelle au travail n'est pas plus ou moins forte chez l'entreprise « source » ou « destination ». Les relations avec d'anciens collègues, maintenant nommé clients, ont été à recréer. Les équipes de travail ont aussi

changées, mais comme les gestionnaires ont également été transférés, le supérieur est resté le même pour plusieurs employés. Il y a certes eu des changements à ce niveau, mais pas au point d'y voir un écart flagrant.

En ce qui concerne les conditions de travail, le caractère des conséquences est généralement négatif. Tout d'abord, le degré de sécurité d'emploi des employés est moins grand chez la firme de TI. Le sentiment de bénéficier d'une certaine sécurité vis-à-vis leur emploi de par la stabilité de l'entreprise « source » et de par sa gestion paternaliste est considérablement moindre chez l'entreprise « destination », surtout considérant ses pratiques de licenciements collectifs. Ensuite, le contenu et l'évaluation des tâches diffèrent aussi. L'ajout du volet contractuel de la firme diversifie les tâches en plus d'ajouter un aspect financier. D'une part, les employés qui travaillaient auparavant pour un seul client, soit l'institution financière, doivent maintenant traiter plusieurs dossiers de différents clients simultanément étant donné la nature multclients de l'entreprise « destination ». D'autre part, les employés doivent dorénavant facturer toutes les heures travaillées pour chaque client, amenant ainsi une pression supplémentaire pour rapporter des revenus. L'alourdissement des tâches est sans aucun doute une des conséquences réelles de l'impartition.

Pour ce qui est de l'organisation du travail, elle est certes différente d'une entreprise à l'autre, mais les employés interviewés ne se sont pas arrêtés à un style plus qu'à un autre. L'institution financière offrant un grand encadrement, propose un horizon de gestion à long terme, tandis que la firme experte procure un horizon de gestion à court terme se montrant réactive aux résultats financiers de chacun des trimestres. Les employés ne semblent pas manifester un intérêt vers un style d'organisation du travail plus qu'un autre. Ils pouvaient parfois se sentir réprimés par l'encadrement très rigide de l'entreprise « source », mais la vision à courte vue de la firme experte en fonction des trimestres amène également sa part d'irritants. Les employés transférés ne semblent donc pas révéler une organisation du travail les comblant plus qu'une autre. Il en va de même en ce qui a trait à la formation professionnelle. Les deux entreprises sont certainement soucieuses d'offrir une formation professionnelle à leurs employés, mais elles procèdent différemment. L'entreprise « source » offre de façon structurée et encadrée des formations diversifiées et

permet à ses employées de se libérer facilement de leur travail pour y assister. La firme experte offre également des formations, mais moins systématiquement. Les employés doivent en faire la demande et il leur est plus difficile de se libérer de leur travail pour y assister. Certains employés préfèrent être bien encadrés au niveau des formations alors que d'autres préfèrent faire leurs propres démarches s'ils veulent en obtenir. En effet, la formation chez l'entreprise « source » était peut-être offerte de façon systématique, mais plusieurs employés trouvaient que certaines formations leur étaient inutiles (p.ex. les employés pouvaient recevoir une formation pour apprendre à se préparer des lunchs équilibrés). Les formations sont peut-être plus difficiles à obtenir chez la firme experte, mais les employés peuvent précisément choisir celles qui les intéressent. C'est pourquoi le caractère des conséquences pour les employés au niveau de la formation professionnelle reste neutre.

L'entreprise « destination » semble avoir un bilan peu reluisant en matière de santé et sécurité au travail. En effet, selon les employés interviewés, les épuisements professionnels sont fréquents tant chez les employés que chez les gestionnaires et vice-présidents. Le taux d'absentéisme est conséquemment élevé. À l'opposé, les employés n'ont jamais observé d'absentéisme de cet ordre chez leur précédent employeur. Cet aspect des conditions de travail des employés semble s'être détérioré suite au transfert. La durée du travail des employés a augmenté chez l'entreprise « destination » comparativement à ce qu'ils travaillaient auparavant. La durée hebdomadaire du travail est passée de 35 à 37 heures et demie suite au transfert chez la firme. Sur papier, il est inscrit 37 heures et demie, mais les employés interviewés affirment travailler un plus grand nombre d'heures afin de compléter leur charge de travail en plus d'être soumis à la constante pression d'atteindre les objectifs trimestriels, une pression jamais ressentie dans l'entreprise « source ». Cet écart au niveau de la durée du travail est clairement défavorable aux employés transférés. En ce qui a trait au salaire et avantages sociaux, l'objectif des entreprises à travers le contrat de transfert visait le maintien d'une rémunération équivalente. D'après les employés interviewés, l'objectif n'a pas été atteint. En effet, la rémunération stable dont les employés bénéficiaient s'est transformée, en partie, en rémunération variable par les régimes d'achat d'actions et par les bonus au rendement. La possibilité d'achat d'actions est appréciée des employés leur

permettant de bénéficier d'investissements. Par contre, les bonus au rendement ne font pas l'unanimité, car mis à part la première année, les employés ne l'ont plus jamais reçu ce qui a entraîné une perte de salaire comparé à ce qu'ils avaient auparavant. De plus, en transférant pour la firme, les employés ont perdu leur privilège de disposer d'un fonds de pension à prestations déterminées. Il s'agit de l'un des avantages sociaux que les employés privilégiaient particulièrement, et malheureusement, l'entreprise « destination » n'offre pas de fonds de pension à ses employés. Selon les employés leur impression générale est d'avoir perdu lors du transfert au niveau du salaire et des avantages sociaux en raison de la perte du fonds de pension et du non versement de boni au rendement.

Finalement, il n'y a pas eu d'impact sur les employés en ce qui a trait aux conditions physiques de l'emploi. Leur lieu de travail a effectivement changé d'endroit, mais seulement à quelques pâtés de maison de leur ancien. Cet aspect n'a donc pas été un obstacle pour les employés, d'autant plus que les lieux de travail sont similaires à ce qu'ils connaissaient dans l'entreprise « source ».

À la lumière de cette analyse, un constat s'impose : l'impact de la délocalisation s'avère majoritairement négatif autant pour la qualité de vie au travail que pour les conditions de travail des employés transférés. Il semble que l'impartition ait eu un effet négatif sur la qualité de vie au travail des employés transférés touchant particulièrement à la motivation intrinsèque au travail, à la satisfaction en ce qui a trait à l'aspect humain du travail et à l'engagement organisationnel. La différence de culture entre les deux entreprises semble expliquer l'écart défavorable au niveau de ces trois indicateurs. La confiance interpersonnelle au travail n'a pas bougé suite au transfert, tandis que l'accomplissement professionnel ainsi que la satisfaction en ce qui a trait au contenu ont crû pour les employés transférés.

L'étude révèle aussi que les conséquences de l'impartition sur les conditions de travail sont négatives au niveau de la sécurité d'emploi, du contenu et de l'évaluation des tâches, de la santé et sécurité au travail, de la durée du travail, des salaires et des avantages sociaux. Ces deux derniers indicateurs sont ceux qui semblent avoir été les plus insatisfaisants. L'organisation du travail, la formation professionnelle

ainsi que les conditions physiques de l'emploi n'ont pas particulièrement été touchés par l'impartition.

4.1.4 La vérification des hypothèses de recherche

Suite à l'analyse de l'expérience de délocalisation, nous posons maintenant des constats formels quant à la vérification des hypothèses de la recherche.

Hypothèse 1 :

La délocalisation entraîne une détérioration de la qualité de vie au travail.

La littérature pertinente indique que la délocalisation a généralement un impact négatif sur la qualité de vie au travail des employés transférés. Il semble entre autres que le niveau de stress des employés soit élevé, que leur moral soit plus bas, que des sentiments d'insécurité prennent forme et que leur niveau de performance diminue (Benson, 1998; Logan et al., 2004). Dans cette recherche, nous avons examiné les effets de la délocalisation sur les indicateurs de la qualité de vie au travail suivants soit (1) la motivation intrinsèque au travail, (2) la satisfaction au travail, (3) la confiance interpersonnelle au travail, (4) l'engagement organisationnel et (5) l'accomplissement professionnel.

À la lumière des résultats, il semble possible de conclure que la délocalisation entraîne généralement une détérioration de la qualité de vie au travail. En effet, la motivation intrinsèque au travail, la satisfaction au travail ainsi que l'engagement organisationnel sont les indicateurs négativement affectés par la délocalisation. La cause principale de cette détérioration de la qualité de vie au travail apparaît être le changement de culture subi par les employés. Les employés ont quitté une entreprise avec une culture paternaliste pour rejoindre les rangs d'une firme experte en croissance, cotée à la bourse. La culture de l'entreprise « source » était très forte et les employés s'identifiaient beaucoup à celle-ci ce qui a d'autant plus rendu difficile le transfert comme le montre la diminution de leur motivation, satisfaction au travail et engagement organisationnel.

Les résultats vont dans le même sens que les études de Benson (1998) et Logan et al. (2004). Quittant un employeur paternaliste, les employés se sentent beaucoup moins considérés par leur nouvel employeur et se sentent plutôt comme un numéro parmi tant d'autres, à l'instar des recherches de Logan et al. (2004) qui ont observé que certains employés sentaient que l'employeur n'avait plus besoin d'eux. Le choc des cultures vécu par les employés s'est définitivement répercuté sur la qualité de vie au travail des employés transférés. Pour ce qui est de la confiance interpersonnelle au travail, les résultats ne suggèrent pas qu'il y ait eu une augmentation ou une réduction significative. L'accomplissement professionnel pour sa part s'est vu augmenter chez la firme experte pour les employés qui y attachent de l'importance. Comme le travail dans la nouvelle entreprise offre plus d'opportunités aux employés de développer des nouvelles compétences technologiques et autres, celle-ci semble répondre davantage aux besoins de défis personnels des employés transférés, dont les compétences se situent au cœur de la mission de l'entreprise « destination ».

Notre première hypothèse de recherche est donc confirmée pour trois indicateurs sur cinq de la qualité de vie au travail conformément à la littérature. Par contre, si la hausse constatée de l'accomplissement professionnelle va à l'encontre de notre hypothèse générale, elle est conforme à ce que Purcell (1996) a observé lors de transferts d'employés vers des entreprises spécialisées.

Hypothèse 2 :

La délocalisation entraîne une détérioration des conditions de travail

Notre modèle d'analyse suppose que la délocalisation affecte négativement les éléments suivants des conditions de travail des employés transférés, soit (1) la sécurité d'emploi, (2) le contenu et l'évaluation des tâches, (3) l'organisation du travail, (4) la formation professionnelle, (5) la santé et sécurité au travail, (6) la durée du travail, (7) le salaire, (8) les avantages sociaux et (9) les conditions physiques de l'emploi. La littérature mentionne que les effets peuvent être tant négatifs, tel que des pertes d'emploi ou une baisse de perspectives de carrières (Poirier, 2005; Benson, 1998) que positifs quant à l'organisation du travail et à la durée du travail (Poirier, 2005). Bien que la littérature montre que certains effets positifs peuvent être observés suite à la délocalisation, nous avons posé notre hypothèse en nous

basant sur Poirier (2005) qui affirme que les effets négatifs sont loin d'être négligeables.

À partir des résultats de la recherche, il est possible d'arriver à la conclusion que la délocalisation entraîne des conséquences négatives au niveau des conditions de travail des employés transférés. Malgré les efforts faits par l'entreprise « source » pour s'assurer que les nouvelles conditions de travail ne pénaliseraient pas les employés transférés, il n'en reste pas moins que la firme experte demeure une entreprise différente et indépendante avec ses propres politiques et pratiques et sa propre culture. En effet, les employés se sont retrouvés dans un environnement de travail autre et exposés à des conditions de travail distinctes de ce qu'ils avaient connu avec l'institution financière.

Les résultats montrent que seulement trois indicateurs sur neuf indiquent que les conditions de travail n'ont pas été affectées significativement par le transfert. En effet, l'organisation du travail et la formation professionnelle de la firme experte est certes différente de ce que les employés connaissaient avec l'entreprise « source », mais cette différence ne semble pas les avoir affectés outre mesure. Même son de cloche pour les conditions physiques de l'emploi, celles-ci ne posant apparemment aucun inconvénient aux employés étant donné l'environnement de travail similaire et le quartier de travail qui est demeuré le même.

Par contre, les six autres indicateurs montrent une détérioration des conditions de travail des employés transférés. Les employés ont découvert chez la firme experte une réalité du travail différente de ce qu'ils connaissaient. En effet, quitter une entreprise paternaliste pour arriver dans une entreprise multicients et cotée à la bourse leur a fait découvrir une réalité du travail qui leur était plutôt méconnue, c'est-à-dire un milieu où les décisions sont prises en réaction au court terme et où la pression d'atteindre les objectifs du trimestre et de toujours diminuer les coûts le plus possible est omniprésente. Le mode réactif de l'entreprise, se traduisant entre autres par des mouvements de personnel fréquents, diminue ainsi la sécurité d'emploi perçue par les employés. Le rôle de sous-traitant de la firme, la diversification des tâches ainsi que le souci de facturer adéquatement les clients, amène une pression supplémentaire aux employés habitués à travailler pour un seul

client. Le contenu s'est diversifié, mais la charge de travail s'est accrue. Pour réaliser toutes ces tâches, les employés continuent à travailler au bureau plus longtemps augmentant ainsi la durée au travail qui avait à la base déjà été négociée à la hausse dans le contrat d'impartition. La constante pression ressentie par les employés de tout faire pour atteindre les objectifs trimestriels mène à des épuisements professionnels affectant l'aspect de la santé et sécurité des conditions de travail.

Finalement, l'aspect des conditions de travail le plus affecté concerne le salaire et les avantages sociaux. Malgré la bonne volonté des deux entreprises à ne pas pénaliser les employés, leur démarche a échoué. Tel qu'expliqué précédemment, à travers le contrat d'impartition, les employés devaient se retrouver chez la firme experte avec une rémunération globale équivalente à ce qu'ils possédaient avec l'entreprise « source ». Toutefois, la rémunération stable obtenue chez l'employeur initial s'est transformée en rémunération variable qui s'est soldée par une diminution. De plus, les employés ont perdu leur fonds de pension, un avantage faisant partie des avantages sociaux prisés des employés. En ce qui a trait à ces deux indicateurs, il est possible d'affirmer que c'est au niveau du contrat élaboré par les deux entreprises qu'il y a eu des ratés. Si la rémunération globale équivalente avait été calculée et mesurée autrement et si la rémunération avait été plus stable, peut-être que la satisfaction des employés à ce niveau aurait été supérieure. Mais il n'en reste pas moins, que ce que les employés reçoivent comme rémunération globale doit correspondre aux bénéfices que l'entreprise « destination » peut offrir. C'est une question de marché et d'équité interne. Un salaire et des avantages sociaux moins élevés caractérisent généralement la situation des firmes de sous-traitance (Kalleberg et al., 2000 cités dans Poirier, 2005).

Notre deuxième hypothèse de recherche est donc confirmée pour six des neuf indicateurs retenus puisque l'analyse des résultats permet de conclure que la délocalisation amène une détérioration à plusieurs niveaux des conditions de travail soit, (1) la sécurité d'emploi, (2) le contenu et l'évaluation des tâches, (3) la santé et sécurité au travail, (4) la durée du travail, (5) le salaire et (6) les avantages sociaux.

Hypothèse 3 :

Les aspects humains ont un effet modérateur sur l'impact de la délocalisation sur la qualité de vie au travail et sur les conditions de travail des employés transférés.

Les résultats de la recherche suggèrent que les aspects humains dans le processus de délocalisation ont un effet modérateur significatif sur l'impact de la délocalisation sur les employés transférés. Par contre, cet effet apparaît amplifier plutôt que d'atténuer les effets de la variable indépendante sur les variables dépendantes. Notre modèle d'analyse présente les aspects humains en trois volets soit, (1) le contexte dans l'entreprise « source », (2) l'attrait du nouvel employeur et (3) la réalité chez le nouvel employeur. Selon Kessler et al. (1999), ces trois facteurs influencent la façon dont les employés réagissent à un changement d'employeur. Logan et al. (2004), pour leur part, disent que l'habileté des individus à bien s'ajuster à la délocalisation dépend en partie de leur attitude envers l'ancienne et la nouvelle entreprise et de l'ajustement à leur transfert. Nous pensons que le contexte dans l'entreprise « source » a permis d'atténuer certains effets négatifs du transfert sur les employés. Par contre, l'attrait du nouvel employeur ainsi que la réalité du travail chez celui-ci ont probablement amplifié certains effets négatifs du transfert.

Le contexte dans l'entreprise « source » a aidé à amoindrir les conséquences négatives du transfert. En effet, elle a pris soin d'être à l'écoute de ses employés et de leurs soucis en offrant un soutien, entre autres, par un site intranet où les employés pouvaient adresser leurs questions et obtenir des réponses. De plus, un plan de communication pour les employés a bien été suivi tout au long du dossier d'impartition. À ce niveau, l'entreprise « source » a fait beaucoup pour atténuer les craintes, les incertitudes et le stress des employés, ce qui a pu aider à modérer l'impact de la délocalisation sur les employés. Par contre, les employés ont tout de même réagi fortement au transfert étant donné qu'ils s'identifiaient beaucoup à l'entreprise « source » et ne désiraient pas la quitter. En ce sens, une culture forte, axée sur des valeurs paternalistes, a peut-être amplifié les conséquences négatives du changement d'employeur. Les employés étaient transférés chez un employeur qui leur paraissait peu attrayant. L'entreprise « destination » était plutôt méconnue des employés mis à part les rumeurs voulant qu'il s'agisse d'une entreprise très exigeante. L'entreprise « source » a tenté de vanter la firme affirmant qu'elle offrait

des défis professionnels stimulants et des opportunités de carrière en TI des plus intéressantes, mais ce ne fut pas assez. Les employés ne se sont tout simplement pas résolus à devoir quitter un employeur qu'ils appréciaient et une culture d'entreprise qui leur convenait. Finalement, la réalité chez le nouvel employeur n'a fait que confirmer les inquiétudes des employés. Ceux-ci ont quitté une entreprise qui portait une grande attention à ses employés pour rejoindre les rangs d'une firme axée essentiellement sur les profits et la rentabilité pour les actionnaires. L'adaptation fut donc très difficile pour les employés.

Même si le contexte dans l'entreprise « source » a pu avoir un certain effet modérateur sur l'impact de la délocalisation sur les employés transférés, l'attrait du nouvel employeur et la réalité dans son organisation n'ont pas eu cet effet.

Rappelons-nous l'étude du double engagement de Benson (1998) et celle de l'attitude et du comportement des employés transférés de Logan et al. (2004) (voir section 1.2.4). L'étude de Benson met en évidence un double engagement des employés envers leur ancien et leur nouvel employeur. Toutefois, leur engagement envers l'ancien employeur s'avérait significativement plus élevé que leur engagement envers le nouvel employeur. Dans le même sens, les résultats de Logan et al. (2004) indiquent qu'une évaluation positive de l'ancien employeur de la part des employés empêche l'acceptation de leur transfert. Nos résultats vont clairement dans le même sens que ceux-ci. En effet, comme les employés de l'entreprise « source » appréciaient grandement leur entreprise, ils ont gardé leur engagement envers celle-ci. Tel que le soutiennent Boucher et Morose (1990), plus un individu a un fort sentiment d'appartenance à un groupe, plus il a tendance à adopter les valeurs, les normes et les règles de conduite de ce groupe. Les employés transférés trouvaient leur identité à travers les valeurs et la culture de l'entreprise « source ». Lorsqu'ils ont été transférés chez la firme experte en TI, les employés se sont aperçus que les valeurs de l'entreprise « destination » n'étaient pas celles qu'ils avaient connues, d'où le choc culturel vécu.

Le fort engagement des employés envers leur ancienne entreprise a rendu bien difficile la gestion des aspects humains. C'est d'ailleurs probablement pourquoi, encore aujourd'hui, plusieurs employés se décrivent avant tout comme des ex-

employés de l'entreprise « source » et ensuite comme des employés de la firme experte en TI. Même avec les efforts faits pour que le transfert des employés se fasse sans anicroches, le simple fait que les employés lui étaient fortement attachés a nuit à leur intégration. Malgré tout, les employés ont tout de même affirmé que le transfert avait été bien géré.

Bref, l'attachement à l'entreprise « source », le faible attrait pour le nouvel employeur et la réalité difficile chez le nouvel employeur ont globalement amplifié l'impact négatif de la délocalisation sur les employés transférés. Les aspects humains ont plutôt accentué l'impact du transfert. Notre troisième hypothèse de recherche est donc confirmée.

4.2 LA DISCUSSION DES RÉSULTATS

Dans cette dernière section du chapitre 4, nous mettons en lumière quelques constats généraux qui ressortent de la recherche. Ces constats ont trait à un certain nombre de questions, notamment, la pertinence de la recherche de Kessler et al. (1999) qui a servi à élaborer notre modèle conceptuel, l'effet des cultures d'entreprise et l'implication de l'entreprise « source » dans le processus d'impartition.

Premièrement, la recherche de Kessler et al. (1999) proposait que la manière dont les employés sont traités à travers différentes dimensions de la relation d'emploi aurait un effet important sur leurs attitudes et comportements (section 1.2.4). Cette recherche a été très utile dans la présente étude pour élaborer notre modèle conceptuel et comprendre quels éléments peuvent venir teinter les conséquences de la délocalisation sur la qualité de vie au travail et sur les conditions de travail des employés transférés. Les trois facteurs de la recherche de Kessler et al. (1999) susceptibles d'influencer la réaction des employés face à un changement d'employeur ont été repris pour notre étude soit, le « context » (le contexte dans l'entreprise « source »), le « pull factor » (l'attrait du nouvel employeur) et le « landing » (la réalité chez le nouvel employeur). Les résultats obtenus montrent que notre modèle élaboré à partir de cette recherche est adéquat, mais qu'il pourrait être amélioré.

La variable modératrice qu'est *les aspects humains* a sa place dans le modèle. Par contre, elle semble se répercuter de façon plus prononcée sur les effets de la délocalisation au niveau de la qualité de vie au travail que sur celui des conditions de travail. En effet, les aspects humains sont en lien avec la perception des employés de l'entreprise « source » et de leur transfert vers l'entreprise « destination ». Tel que l'étude de Kessler et al. (1999), la gestion des aspects humains réfère à une question de perception, d'attitude et de comportement de la part des employés. Les effets du transfert sur les conditions de travail des employés ne peuvent donc pas être directement affectés par cette variable modératrice. Par ailleurs, il semble qu'une autre variable pourrait être précisée dans notre modèle conceptuel. Les conditions relatives aux employés est une dimension de la variable délocalisation d'activités qui, bien que traitée dans l'analyse, n'est pas formellement incluse dans le modèle. Pourtant, le cas montre bien toute l'importance du contrat d'impartition, notamment les conditions liées aux employés. Il est fort probable que les effets négatifs de la délocalisation auraient été plus importants sans l'inclusion de clauses visant à les atténuer. Comme le contenu du contrat peut varier d'un cas à l'autre, sa prise en compte explicite dans le modèle permettrait de l'enrichir.

Deuxièmement, il ressort de l'étude, de façon générale, que la différence de cultures d'entreprise constitue clairement un aspect non négligeable lorsqu'une entreprise impartit certaines de ses activités à une autre. En effet, à maintes reprises dans les entrevues, la question de la différence de culture entre les deux entreprises est apparue souvent comme la source des difficultés d'adaptation des employés transférés dans le cas étudié. La conversion à une autre culture est ardue, en dépit d'un certain sentiment de trahison.

Il n'y a pas de réelle surprise à ce que la différence de culture entre les entreprises affecte directement l'engagement organisationnel des employés. Toutefois, l'impact de la culture d'entreprise ne s'arrête pas là, elle a également un impact indirect sur plusieurs facettes de la délocalisation.

Lorsque les employés ont été transférés chez la firme experte, ils ont réalisé que la considération de l'entreprise « destination » se comparait difficilement à l'attention qu'ils avaient reçue auparavant. Les différences entre les deux cultures, en plus de

contribuer à une baisse de l'engagement organisationnel envers la firme experte en TI, a aussi contribué à une baisse de la motivation intrinsèque au travail et à une baisse de la satisfaction en ce qui a trait à l'aspect relationnel du travail. De plus, étant donné la pression constante d'atteindre les objectifs trimestriels, la culture d'entreprise de la firme a indirectement mené à une augmentation de la charge de travail.

Il est possible que si l'entreprise « source » avait choisie une firme experte en TI ayant une culture d'entreprise similaire à la sienne, on peut penser que les effets de la délocalisation auraient peut-être été moindres sur certains facteurs. Il aurait probablement été difficile de trouver une telle firme évoluant dans un marché compétitif et évolutif comme celui des TI. Par ailleurs, il faut voir que l'objectif premier du choix de la firme experte n'est pas le bien-être des employés transférés, mais bien l'amélioration de la performance de l'entreprise « source ».

Les employés étaient très attachés à l'institution financière et ne désiraient pas quitter l'entreprise. Ce fort attachement n'a pas aidé à l'adaptation des employés à leur nouvel employeur et à sa culture d'entreprise, pas plus qu'il ne les a aidé à apprivoiser leur nouvelle vie de travail et leurs nouvelles conditions de travail. Ces données vont dans le même sens que les résultats des recherches de Benson (1998) et de Logan et al. (2004) (section 1.2.4). En effet, Benson (1998) a tenté de savoir si les employés transférés pouvaient avoir un sentiment d'engagement tant pour leur ancien employeur que pour leur employeur actuel, soit un double engagement. Selon ses résultats, il s'avère que l'engagement des employés transférés envers leur ancien employeur est significativement plus élevé que leur engagement envers leur nouvel employeur. Dans le même sens, le résultat principal de l'étude de Logan et al. (2004) est à l'effet qu'une évaluation positive de l'ancien employeur de la part des employés transférés empêche l'acceptation de leur transfert. Ainsi, un haut degré d'engagement et de satisfaction des employés à l'entreprise antérieure peut nuire à une délocalisation et à un transfert réussi. Le fait que les employés transférés demeurent attachés à leur ancienne entreprise n'a pas totalement nuit, car ils disent être tout de même fiers de travailler pour cette firme experte en TI. Par contre, ils ont certainement un double engagement, celui envers

leur ancienne entreprise étant plus élevé, car ils se qualifient encore d'ex-employés de l'institution financière et le resteront toujours.

Troisièmement, il ressort de cette étude de cas une grande implication de l'entreprise « source » dans le processus de transfert des employés. En effet, avant de solliciter les firmes potentielles à prendre en charge ses activités technologiques, elle a établi plusieurs requêtes visant le transfert des employés que l'entreprise « destination » choisie devait s'engager à accepter et à respecter. L'entreprise « source » a clairement exprimé ses attentes et a balisé le transfert des employés. Il est difficile d'évaluer si les entreprises procédant à une impartition se donnent toutes la peine de procéder à cet exercice. Il est possible que certaines ne se soucient guère de leurs employés mettant tout simplement fin à leur emploi. Pour l'entreprise « source », licencier ses employés n'était pas une option; c'était une question de respect d'employés lui ayant rendus de loyaux services et aussi une question stratégique quant aux relations futures avec ses ex-employés qui continuaient à concourir à la réalisation de ses activités, mais en tant que fournisseurs de services. Elle a donc posé plusieurs conditions en ce qui a trait aux employés transférés afin de leur assurer une certaine protection telles qu'une sécurité d'emploi d'un an, une affectation des employés exclusivement à son dossier pendant les 24 premiers mois ou une rémunération globale équivalente.

En exigeant de la firme experte de conserver les employés transférés pour une période minimum d'un an et en exigeant qu'ils soient assignés strictement à ses dossiers pour au moins deux ans, elle protégeait les employés, mais en plus elle s'assurait de pouvoir compter, pour une certaine période, d'une expertise développée à son service. En protégeant les employés de la sorte, elle amoindrissait l'aversion qu'ils pouvaient avoir de changer d'employeur. En effet, même si les employés se sentaient trahis par la décision de l'entreprise « source » d'impartir ses activités technologiques, en voyant les efforts déployés par l'entreprise pour les protéger à travers le contrat, leur réticence au transfert était susceptible de s'apaiser. L'entreprise « source » pouvait alors bénéficier du prolongement de l'engagement des employés envers elle afin qu'elle continue de recevoir un bon service. L'implication de l'entreprise « source » à ce niveau semble avoir porté fruit. Par contre, son intervention au niveau des conditions de travail, en partenariat avec

la firme, pour essayer d'offrir une rémunération globale équivalente à ce que les employés possédaient afin qu'ils ne soient pas pénalisés n'a pas donné les résultats escomptés, car les employés ne se sont pas montrés totalement satisfaits du travail fait par les entreprises à ce niveau. En passant d'une rémunération fixe à une rémunération variable en partie et en perdant leur privilège de disposer d'un fonds de pension, les employés ont vraiment l'impression d'avoir perdu beaucoup d'acquis.

Il est intéressant de se demander quelle forme aurait pu prendre ce cas d'impartition si l'entreprise « source » n'avait pas pris une position aussi active afin de protéger ses employés. Le double engagement des employés, particulièrement élevé envers l'entreprise « source », n'aurait peut-être pas été aussi fort. Les employés auraient probablement eu davantage de rancœur faisant en sorte qu'ils se seraient peut-être mieux intégrés à la firme experte et auraient adhéré à sa culture d'entreprise. Il reste qu'en dépit des précautions prises, le transfert d'employés et le changement d'employeur que cela implique est un exercice éminemment complexe en raison notamment des aspects culturels impliqués et des aspects plus techniques comme la rémunération globale.

Conclusion

Cette section présente dans un premier temps, les principales étapes de la recherche effectuée. Dans un deuxième temps, nous en discutons les implications. Troisièmement, nous présentons les limites de l'étude et finalement, nous proposons des pistes de recherches futures.

1. Le résumé des principales étapes de recherche

La présente recherche visait donc à comprendre les effets que peut entraîner la délocalisation d'activités d'une entreprise « source » à une entreprise « destination » sur les employés transférés lors de ce processus. La revue de littérature a permis de constater qu'on retrouve peu d'informations sur les effets que le phénomène de délocalisation peut entraîner sur les employés. De plus, les recherches ne se sont pas attardées aux changements dans les conditions de travail ni dans la qualité de vie au travail. Elles ne semblent également pas intégrer le contexte antérieur à la délocalisation. L'essentiel de la littérature aborde plutôt la question sous l'angle des motivations patronales à recourir à la délocalisation ou encore concernent les réussites et les échecs du recours à cette stratégie.

Nous avons construit un modèle d'analyse composé de quatre variables qui nous a permis de répondre à notre question de recherche. La première variable dépendante (VD1) de notre modèle correspond à la qualité de vie au travail des employés transférés. La seconde variable dépendante (VD2) correspond aux conditions de travail des employés transférés. La troisième variable, la variable indépendante (VI) renvoie à la délocalisation d'activités qui comporte deux dimensions soit (1) la décision de délocalisation et (2) le processus d'implantation. La quatrième variable, la variable modératrice (VM) est les aspects humains qui sont examinés selon trois dimensions soit (1) le contexte dans l'entreprise « source » (*Context*), (2) l'attrait du nouvel employeur (*pull factor*) et (3) la réalité chez le nouvel employeur (*landing*).

De notre modèle d'analyse découlait trois hypothèses de recherche. Les deux premières étaient à l'effet que la délocalisation entraîne une détérioration de la qualité de vie au travail (H1) et des conditions de travail (H2). La troisième hypothèse énonce que la gestion des aspects humaines lors de la délocalisation a un effet modérateur sur l'impact de la délocalisation sur les employés transférés (H3).

La stratégie de recherche consistait en une étude de cas menée auprès d'une institution financière (entreprise « source ») qui a délocalisé ses activités technologiques à une firme experte en TI (entreprise « destination »). Pour recueillir les données, nous avons utilisé deux méthodes soit les entrevues semi-dirigées et la collecte de données secondaires. Nous avons choisi d'étudier une délocalisation d'activités technologiques dans le secteur des services puisque les avances et les changements technologiques ont grandement contribué à l'essor du phénomène de la délocalisation dans ce secteur.

Les résultats de la recherche indiquent que la délocalisation a de façon générale un impact négatif sur les employés transférés. Par contre, il n'est pas possible de généraliser cette affirmation pour tous les indicateurs de la qualité de vie au travail et des conditions de travail. Notre première hypothèse a été confirmée. En effet, suite au transfert, les résultats mettent en évidence des conséquences négatives au niveau de la qualité de vie au travail en ce qui a trait à la motivation intrinsèque au travail, à l'engagement organisationnel ainsi qu'à la satisfaction en lien à l'aspect relationnel du travail. Le fait que ces facteurs soient affectés négativement par la délocalisation semble être intimement lié au changement de culture d'entreprise.

La délocalisation a également entraîné une détérioration des conditions de travail des employés transférés, confirmant ainsi notre deuxième hypothèse. Les résultats de recherche montrent des conséquences négatives au niveau de la sécurité d'emploi, du contenu et de l'évaluation des tâches, de la santé et sécurité au travail et de la durée du travail. Mais les conséquences les plus importantes sont sans aucun doute au niveau du salaire et des avantages sociaux.

Les conséquences de la délocalisation s'avèrent par contre positives lorsqu'il est question de l'accomplissement professionnel et de la satisfaction de l'aspect technique du travail. Au niveau de la confiance interpersonnelle au travail, l'organisation du travail, la formation professionnelle ainsi que les conditions physiques de l'emploi, les effets ne semblent pas significatifs d'après les propos recueillis lors des entretiens.

Les résultats mettent également en évidence l'effet modérateur significatif des aspects humains sur l'impact de la délocalisation sur les employés transférés. L'entreprise « source » a tenté d'amoindrir l'impact de la délocalisation, mais ce ne fut pas suffisant. Comme les employés étaient fortement attachés à l'entreprise « source » et qu'ils ne désiraient pas la quitter pour une entreprise détenant une vision d'entreprise différente et qui leur paraissait peu attrayante, ces dimensions des aspects humains ont en fait contribué à amplifier les impacts négatifs de la délocalisation, particulièrement sur la qualité de vie au travail des employés transférés. La troisième hypothèse fut donc vérifiée.

Bref, malgré des aspects positifs sur quelques facteurs de la qualité de vie au travail et des conditions de travail, il n'en demeure pas moins que les effets négatifs de la délocalisation d'activités d'une entreprise sur les employés transférés sont passablement importants.

2. Les implications de la recherche

L'étude menée a des implications à deux niveaux distincts, soit au niveau des connaissances pratiques, mais aussi au niveau des connaissances théoriques.

Notre étude peut aider les gestionnaires d'entreprises qui réfléchissent à impartir certaines de leurs activités dans un proche avenir. En effet, la présente recherche donne certainement des outils aux gestionnaires pour faire de leur démarche de délocalisation un succès pour leur organisation et bien gérer les aspects humains impliqués.

L'étude montre toute l'importance pour l'entreprise « source » qu'une décision d'impartir ne s'improvise pas sur un coup de tête. Il faut qu'il s'agisse d'une décision réfléchie, qui a été bien étudiée. Il importe pour l'entreprise de bien s'informer auprès d'autres entreprises ayant vécu ce type d'expérience, de circonscrire les activités qu'elle compte impartir, de bien définir les processus et les conditions et ce, avant même de négocier le contrat avec un fournisseur potentiel. De plus, l'entreprise « source » doit faire une bonne recherche du partenaire potentiel. Cet aspect est important pour la relation de plusieurs années que l'entreprise « source » s'apprête à entretenir avec l'impartiteur, mais il l'est également pour les employés qui seront transférés. En effet, l'entreprise « source » doit s'assurer que les employés qui seront transférés réussiront à s'adapter à l'entreprise « destination ». S'ils ne s'adaptent pas, ils risquent de moins bien performer, voire de démissionner et l'entreprise « source » se verra dépourvue de l'expertise transférée que détenait ses employés. Les résultats de notre étude montre qu'idéalement, il serait préférable, tant pour l'entreprise « source » que pour l'entreprise « destination », d'avoir des cultures d'entreprise similaires afin que les employés s'adaptent rapidement. Les employés trouveraient ainsi une vie au travail comparable et seraient probablement moins affectés par la délocalisation. Finalement, cette étude de cas a montré que négocier des conditions d'emploi préalablement à la signature du contrat d'impartition s'avère cruciale au succès de l'impartition. L'entreprise a réussi ainsi à limiter la résistance des employés au transfert en dépit des insatisfactions exprimées.

C'est pourquoi nous estimons donc que notre recherche peut aider des gestionnaires d'entreprise à bien gérer un processus de délocalisation d'activités pour qu'il soit profitable tant pour l'entreprise que pour les employés transférés.

Par ailleurs, nous croyons que notre étude aide à combler le vide constaté dans la littérature et qu'elle se démarque en adoptant un point de vue différent sur la délocalisation, soit en s'intéressant aux conséquences de ce phénomène sur les employés affectés, tant au plan des conditions de travail qu'à celui de la qualité de vie au travail. D'un point de vue théorique, les résultats montrent que le modèle bâti est valide et contribue ainsi à la compréhension du phénomène. Le modèle a permis d'arriver à une identification des variables importantes pour répondre à la question

de recherche : le transfert ou la délocalisation d'activités comportent des effets généralement négatifs sur la qualité de vie au travail et sur les conditions de travail des employés transférés.

3. Les limites de la recherche

La recherche réalisée apporte de nouvelles connaissances et de nouvelles pistes de réflexion sur les impacts de la délocalisation d'activités d'une entreprise sur les employés transférés. Elle comporte néanmoins certaines limites.

Premièrement, choisir les entrevues semi-dirigées comme instrument de mesure nous a limité à rencontrer un nombre restreint d'employés. Il était effectivement impossible d'interviewer les 550 employés transférés. Une enquête par questionnaire, comme celle réalisée par l'entreprise « source », aurait permis une meilleure couverture de la population d'employés et de mieux dégager des tendances. Par contre, les entrevues nous ont permis de mieux identifier les aspects plus problématiques, certains mêmes qu'il aurait été difficile d'identifier a priori (ex : culture).

Deuxièmement, rencontrer des employés pour un événement qui s'est produit six ans auparavant amène évidemment certains biais. Lorsque que nous demandions aux employés de se plonger dans le contexte du temps où ils travaillaient pour l'entreprise « source » pour répondre à nos questions en lien avec cette période, plusieurs interférences peuvent faire surface étant donné le temps écoulé. Le fait de devoir travailler avec un devis rétrospectif comporte une limite en soi. Bien que nous ayons tenté d'amener les employés à se remémorer les événements du tout début de l'enclenchement du processus de délocalisation, il reste que les informations recueillies l'ont été dans une perspective rétrospective. Nous sommes donc moins en mesure de comprendre en termes d'évolution dans le temps les changements qui ont pu se produire au niveau de l'acceptation et de l'adaptation des employés à leur nouvelle situation et à leur nouvel employeur. Il est que la perception des employés a dû changer et évoluer au cours des années, mais il était évidemment impossible d'étudier le processus de délocalisation et de déployer notre étude sur une période de 6 ans ou plus.

Finalement, le fait d'avoir effectué une seule étude de cas a pour conséquence qu'il est difficile de généraliser les résultats obtenus à d'autres expériences de délocalisation dans le secteur des services. De plus, comme cette étude se limitait à une entreprise « source » et une entreprise « destination » précises, les résultats peuvent être influencés par la spécificité du contexte dans lequel le processus de délocalisation s'est effectué entre ces deux organisations. Il n'en demeure pas moins que les résultats obtenus vont bien dans le même sens que les hypothèses posées qui découlaient du modèle analytique.

En dépit des limites soulevées, il n'en demeure pas moins que la recherche apporte une contribution non négligeable.

4. Les pistes de recherche futures

Pour les recherches subséquentes portant sur le sujet, nous croyons qu'il serait intéressant de procéder à des enquêtes par questionnaire afin de rejoindre un plus grand nombre de répondants. Ici se poserait la difficulté de s'assurer de la collaboration d'une entreprise permettant de mener un tel sondage. Combiner des entrevues semi-dirigées auprès de quelques employés à une enquête par questionnaire étendue auprès de l'ensemble des employés touchés permettrait de réellement approfondir la compréhension des conséquences observées dans les résultats obtenus. Une autre piste serait de réaliser une étude longitudinale sur une longue période de temps afin de bien comprendre l'évolution de l'acceptation et de l'adaptation des employés face à leur transfert et d'examiner des réactions subséquentes. Une piste intéressante pour des recherches futures serait d'explorer une délocalisation s'effectuant entre deux entreprises avec des cultures d'entreprise similaires. Ceci permettrait alors d'identifier les effets de la délocalisation sur les employés transférés nonobstant la culture d'entreprise et de tester ainsi l'un des constats de notre étude. Il serait également intéressant d'appliquer le modèle développé à un cas de délocalisation impliquant une ou deux entreprises syndiquées afin d'étudier le rôle joué par le syndicat dans le processus et son influence sur les conséquences du transfert sur les employés. Finalement, le modèle pourrait aussi être adopté pour étudier d'autres problématiques liées à la délocalisation et aux

conséquences qu'elle entraîne, par exemple, sur la vie familiale des employés transférés.

Bibliographie

- ABRAHAM K.G. et TAYLOR, S.K. (1996) "Firms' Use of Outside Contractors : Theory and Evidence", *Journal of Labour Economics*, n°14, p.394-424.
- ATKINSON, J. (1987) «Flexibilité ou fragmentation? Le marché du travail au Royaume-Uni dans les années 80», *Travail et société*, vol.12, n°1, p.163-205.
- ALLEN, J. et HENRY, N. (1996) "Contract Service Work and the Shift Towards Precarious Employment", *Changing Forms of Employment*, London: Routledge.
- AMITI, M. et WEI, S-J. (2004) "Fear of Service Outsourcing: Is It Justified?", *IMF Working Paper*, Octobre 2004, p.1-41.
- BARTHÉLEMY, J. (2004) «La performance des opérations d'externalisation: une analyse empirique des déterminants», *Économies et sociétés*, n°6, p.1737-1757.
- BEAUMONT, N. et SOHAL, A. (2004) "Outsourcing in Australia", *International Journal of Operations and Production Management*, vol.24, n°7, p. 688-700.
- BENSON, J. (1998) "Dual Commitment: Contract Workers in Australian Manufacturing Enterprises", *Journal of Management Studies*, vol.35, n°3, p.355-375.
- BERGSTRÖM, O. (2001) "Externalization of Employees: Thinking About Going Somewhere Else", *International Journal of Human Resource Management*, vol.12, n°3, p.373-388.
- BOGNANNO, M.; KEANE, M. et YANG, D. (2005), "The Influence of Wages and Industrial Environments on the Production Location Decisions of U.S. Multinational Corporations", *Industrial and Labor Relations Review*, vol.58, n°2, p.171-200.
- BOUCHER, L.-P. et MOROSE, J. (1990), « Responsabilisation et appartenance : la dynamique d'un projet éducatif », *Revue des sciences de l'éducation*, vol.16, n°3, p.415-431.
- BRAVO-BOUYSSY, K. et BRIOLE, A. (2004) «L'impact des pratiques d'externalisation sur les frontières de l'organisation et du salariat», *Économies et sociétés*, n°6, octobre 2004, p.1759-1779.
- BULLOCK, R. (1986) "A Meta-Analysis Method for OD Case Studies", *Group and Organization Studies*, vol.11 (1 et 2), p.33-48.
- Bureau international du Travail (BIT) (1997) «Le travail en sous-traitance», 85ième session, Rapport VI, Genève.
- COASE, R.H. (1937) «La nature de la firme», *Economica*, vol.4, n°16, p.386-405.
- COOK, J. et WALL, T. (1980) "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment", *Journal of Occupational Psychology*, vol.53, n°1, p.39-52.

- DEAVERS, K. (1997) "Outsourcing: A Corporate Competitiveness Strategy, Not a Search for Low Wages", *Journal of Labor Research*, vol.18, n°4, p.503-519.
- DION, G. (1986) *Dictionnaire canadien des relations du travail*, 2 édition, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval.
- DUNLOP, J.T. (1958), *Industrial Relations Systems*, New York, Henry Holt.
- ELMUTI, D. KATHAWALA, Y. et MONIPPALLIL, M. (1998) "Outsourcing to Gain a Competitive Advantage", *Industrial Management*, May/June, p.20-24.
- ELMUTI, D. et KATHAWALA, Y. (2000) "The Effects of Global Outsourcing Strategies on Participants' Attitudes and Organizational Effectiveness", *International Journal of Manpower*, vol.21, n°2, p.112-128.
- ERICKCEK, G., HOUSEMAN, S. et KALLABERG, A. (2002), *The Effects of Temporary Services and Contracting Out on Low-Skilled Workers: Evidence From Auto Suppliers, Hospitals, and Public Schools*, Upjohn Institute Staff Working, Paper n° 03-90, 43 p.
- FARRELL, D., LABOISSIÈRE, M., PASCAL, R., ROSENFELD, J., De SEGUNDO, C., STÜRZE, S. et UMEZAWA, F. (2005) "The Emerging Global Market", *McKinsey Global Institute*, June 2005, p. 1-47.
- FIMBEL, E. (2004) «L'externalisation comme prestation de service», *Économies et sociétés*, n° 6, p.1781-1806.
- GAGNON, Y-C, (2005), *L'étude de cas comme méthode de recherche*, Québec : Presses de l'Université du Québec, 128 p.
- Gartner Group (1999), *The Changing External Services Market* – Report. No. Findg-19990630-01, Gartner IT Executive Program.
- GIRMA, S. et GÖRG, H. (2004) "Outsourcing, Foreign Ownership, and Productivity: Evidence from UK Establishment-level Data", *Review of International Economics*, vol.12, n°5, p.817-832.
- GRIGNON, F. (2004) «Comment définir les délocalisations?», *Problèmes économiques*, septembre 2004, p.2-8.
- GURSTEIN, P. (2005) « Delocalized Employment : Implications for Regional Development », *International Journal of Urban and Regional Planning*, November 2005, p.1-25.
[http:// www.chs.ubc.ca/emergence/publications.html](http://www.chs.ubc.ca/emergence/publications.html)
- HALLEY, A. (2000) *Étude portant sur les activités de sous-traitance chez les entreprises canadiennes: une comparaison de quatre grandes régions du pays*, Montréal, École des HEC, Cahier de recherche 00-10, 45 p.

HAMDOUCH, A. (1996) «La problématique internalisation – externalisation des services productifs: d’une logique d’arbitrage statique à celle d’une optimisation dynamique», Contribution au 4^{ième} séminaire internationale de recherche en management des activités de service, La Londe les Maures, 5-7 juin.

HÉBERT, G., SIMARD, M. et CHAREST, J. (2003), *La convention collective au Québec*, Gaëtan Morin Éditeur Ltée, 410 p.

HERTVELDT, B., KEGELS, C., BERNHARD KLAUS, M., VAN DEN CRUYCE, B., VERLINDEN, J. et VERSCHUEREN, F. (2005) «Déterminants de la localisation internationale, avec application aux secteurs Agoria», *Bureau fédéral du plan, analyses et prévisions économiques*, vol.16, n°5, p.1-82.

JALETTE, P. (2004) «Sous-traitance dans le secteur manufacturier : une comparaison Québec-Ontario», *Gazette du travail*, vol.6, n°4, hiver, p.76-90.

JOHNSON, M. (1997) “Outsourcing in Brief “, *Oxford : Butterworth- Heinemann*.

KAKABADSE, A et KAKABADSE, N. (2005) “Outsourcing: Current and Future Trends”, *Thunderbird International Business Review*, vol.47, n°2, p.183-204.

KALLEBERG, A., RESKIN, A. L. et HUDSON, K. (2000) “Bad Jobs in America : Standard and Non-standard Employment Relations and Job Quality in the United States”, *American Sociological Review*, vol.65, 0.256-278.

KALLABERG, A., REYNOLDS J. et MARSDEN P. (2003) “Externalizing Employment : Flexible Staffing Arrangements in US Organizations”, *Social Science Research*, vol. 32, p.525-552.

KENNEDY, J., HOLT, D., WARD, M. et REHG, M. (2002) “The Influence of Outsourcing on Job Satisfaction and Turnover Intentions of Technical Managers”, *Human Resource Planning*, vol.25, n°1, p.23-31.

KESSLER, I., COYLE-SHAPIRO, J. et PURCELL, J. (1999) “Outsourcing and the Employee Perspective”, *Human Resource Management Journal*, vol.9, n°2, p.5-19.

KHOSROWPOUR et al. (1996) “Managing Information Technology with Outsourcing : An Assessment of Employee Perceptions”, *Journal of Applied Business Research*, vol.12 n°3, p.83-96.

LAUZON-DUGUAY, F. (2005) *L’impact de la présence syndicale sur le recours à la sous-traitance au Canada*, Mémoire de maîtrise, École de relations industrielles de l’Université de Montréal, Faculté des arts et des sciences, 174 p.

LOGAN, M.; FAUGHT, K. et GANSTER, D. (2004) “Outsourcing a Satisfied and Committed Workforce: A Trucking Industry Case Study”, *Human Resource Management*, vol.15, n°1, p.147-162.

MALETTE, N. (2004) «La sous-traitance et les relations du travail au Québec: développements législatifs récents et portée des conventions collectives», *Gestion*, vol.29, n°2, p.38-46.

- MARINACCIO, L. (1994) "Outsourcing: A Strategic Tool for Managing Human Resources", *Employee Benefits Journal*, vol.19, n°1, p.39-42.
- MARTIN, Y. (1992), *La sous-traitance au Québec*, Centre d'études en administration internationale (CETAI), École des Hautes Études Commerciales (HEC), Montréal, 223 p.
- MILBERG, W. (2004) «Nouvelle structure de la production et des échanges mondiaux : quelles implications politiques?», *Revue internationale du travail*, vol.143, n°1-2, p.45-95.
- NOLLET, J. et PONCE, S. (2004) «Après l'impartition...la désimpartition?», *Gestion*, vol.29, n°2, p.57-65.
- OLSEN, K. (2006), *Productivity Impacts of Offshoring and Outsourcing: A Review*, Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD), Mars 2006, 33 p.
- PATRY, M. (1994), *Faire ou faire faire : la perspective de l'économie des organisation*, Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO), n°94c-1, 23 p.
- PERETTI, J.M. (2003) *Dictionnaire des ressources humaines*, troisième édition, Vuibert, Paris, 263 p.
- POIRIER, I. (2005) *Les conséquences de la sous-traitance pour le syndicat et la main-d'oeuvre : une étude de cas dans le secteur des pâtes et papier*, Mémoire de maîtrise, École de relations industrielles de l'Université de Montréal, Faculté des arts et des sciences, 150 p.
- POITEVIN, M. (1999) *Impartition – Fondements et analyses*, Les presses de l'Université Laval, Québec, 320 p.
- PURCELL, J. (1996) "Contingent Workers and Human Resource Strategy : Rediscovering the Core-Periphery Dimension", *Journal of Professional HRM*, n°5, October, p.16-23.
- PURCELL, K. et PURCELL, J. (1998) "In-Sourcing, Outsourcing, and the Growth of Contingent Labour as Evidence of Flexible Employment Strategies", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol.7, n°1, p.39-59.
- QUÉLIN, B. (2005) « Externalisation...chacun selon ses besoins », *Revue effectif*, vol.8, n°3, p.15-21.
- QUINN, J. et HILMER, F. (1994) "Strategic Outsourcing", *Sloan Management Review*, Summer 1994, p.43-55.
- RETOUR, D. (2002) «Les risques et les conséquences de l'impartition sur la gestion des ressources humaines», *Entreprise Éthique*, octobre 2002, n°17, p.42-51.

----- , ROBERT (1993), *Le Petit Robert (dictionnaire)*, Paris, 2551 p.

ROBERT, A. et BOUILLAGUET, A. (1997), *L'analyse de contenu*, première édition, Paris : Presses universitaires de France, 127 p.

SABA, T. et MÉNARD, A. (2000) « Analyse de l'impartition en gestion des ressources humaines : Déterminants, activités visées et efficacité », *Relations industrielles*, vol.55, n°4, p.675-697.

SCLAR, E.D. (2000) *You Don't Always Get What You Pay For : The Economics of Privatization*, Cornell University Press, 184 p.

SHARPE, M. (1997) "Outsourcing, Organizational Competitiveness, and Work", *Journal of Labor Research*, vol.18, n°4, p.535-549.

The Conference Board of Canada (2005), *Report April 2005: Business Process Offshore Outsourcing*, publication 752-05, 11 p.

THIÉTART, R.A. (1999), *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod, 535 p.

TRUDEAU, C. et MARTIN, P. (2006) «L'impact des délocalisations sur l'emploi dans les services : estimations préliminaires pour le Québec, le Canada et les États-Unis», *Chaire d'études politiques et économiques américaines*, n° 11, p.1-13.

VAN WELSUM, D. et VICKERY G., *Potential Offshoring of ICT-Intensive Using Occupations*, Groupe de travail sur l'économie de l'information, Organisation de coopération et de développement économique, (Paris : OCDE, avril 2005).

WARR, P., COOK, J. et WALL, T. (1979) "Scales for the Measurement of Some Work Attitudes and Aspects of Psychological Well-Being", *Journal of Occupational Psychology*, vol. 52, n°2, p.129-148.

YIN, R. (1994), *Case Study Research*, Newbury Park (California), 2e édition, Sage.

YOUNG, F. (1964) "The Contracting Out of Work – Canadian and U.S.A. Industrial Relations experience", *Industrial Relations Centre*, Queen's University, n°1, p.1-16.

ANNEXES

ANNEXE 1: GRILLE D'ENTREVUE 1 – EMPLOYÉS TRANSFÉRÉS

- Expliquez le but de l'étude, les résultats attendus, la diffusion, l'anonymat / la confidentialité, (offrez-leur de leur faire parvenir les résultats, les rapports).
- Demandez la permission d'enregistrer l'entrevue.
- Obtenez les signatures (2) sur des formulaires de consentement écrits : pour vous et pour eux.
- Au début de l'enregistrement, demandez aux personnes interviewées de répondre aux questions suivantes:

SECTION 1 : INFORMATIONS GÉNÉRALES

- 1.1 Quel poste occupez-vous actuellement dans l'entreprise «destination»?
- 1.2 Depuis combien de temps travaillez-vous pour cette entreprise?
- 1.3 Avez-vous toujours occupé le même poste?
- 1.4 Pendant combien de temps avez-vous travaillé pour l'entreprise «source»?
- 1.5 Avez-vous toujours occupé le même poste? Si non, commentez.
- 1.6 Quel âge avez-vous?
- 1.7 Quel type de formation détenez-vous?

SECTION 2 : CONTEXTE DE LA DÉLOCALISATION

2.1 Gestion et support organisationnel

- 2.1.1 Qui vous a annoncé que votre emploi serait délocalisé?
- 2.1.2 De quelle façon vous a-t-on annoncé cette décision?
- 2.1.3 D'après vous, l'entreprise a-t-elle géré cette situation de manière efficace?
- 2.1.4 Avez-vous reçu un support ou une aide suite à cette annonce?

2.2 Climat de l'entreprise

- 2.2.1 De façon générale, quel climat régnait dans l'entreprise suite à l'annonce de la délocalisation?
- 2.2.2 Les employés, transférés ou non, étaient-ils stressés, insécures?
- 2.2.3 Comment cela se traduisait, de façon générale, sur le moral des employés?

2.3 L'attrait de l'employeur «destination»

- 2.3.1 Connaissiez-vous l'entreprise «destination»? Que saviez-vous de cette entreprise?
- 2.3.2 L'entreprise « destination » a-t-elle une bonne ou une mauvaise réputation?
 - a) Quelle est la source de vos informations?

2.4 Le transfert

- 2.4.1 Quelles étaient les modalités du transfert?
- 2.4.2 Le transfert s'est-il vécu de manière stressante?
- 2.4.3 Avez-vous reçu de l'aide pour vous préparer à ce transfert?
- 2.4.4 Saviez-vous si vous alliez conserver le même poste?

► QUESTIONS CONCERNANT L'ENTREPRISE « SOURCE » SPÉCIFIQUEMENT

- *Demander aux employés de se plonger dans le contexte du temps où ils travaillaient pour l'entreprise «source»*

SECTION 3 : QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL (Entreprise « source »)

3.1 Motivation intrinsèque au travail

- 3.1.1 De façon générale, diriez-vous que vous étiez motivé par votre travail? Expliquez.
- 3.1.2 Est-ce qu'il était important pour vous de bien accomplir votre travail?

3.2 Satisfaction au travail

- 3.2.1 Preniez-vous plaisir à travailler pour l'entreprise «source»?
- 3.2.2 Quels aspects au travail appréciez-vous le plus? Expliquez.
- 3.2.3 Quels aspects au travail appréciez-vous le moins? Expliquez.
- 3.2.4 Receviez-vous une certaine forme de reconnaissance pour un travail bien fait? Comme se manifestait-elle?
- 3.2.5 Est-ce que des opportunités d'utiliser vos habiletés et compétences se présentaient? Étiez-vous encouragé à les utiliser?
- 3.2.6 De façon générale, étiez-vous satisfait de votre travail à l'entreprise «source»?

3.3 Confiance interpersonnelle au travail

- 3.3.1 Quelle était votre relation avec vos anciens supérieurs?
- 3.3.2 Aviez-vous confiance en votre ancien employeur?
- 3.3.3 Comment perceviez-vous la gestion effectuée au sein de l'ancienne entreprise?
- 3.3.4 Quels genres de relations entreteniez-vous avec vos anciens collègues

de travail?

3.4 Engagement organisationnel

- 3.4.1 Parlez-vous de votre entreprise et de votre travail à d'autres personnes avec fierté?
- 3.4.2 Avez-vous déjà eu l'intention de quitter l'ancienne entreprise? Expliquez.
- 3.4.3 Quelles actions avez-vous déjà entreprises pouvant démontrer un engagement, une certaine loyauté envers votre ancienne entreprise?

3.5 Accomplissement professionnel

- 3.5.1 Comment votre travail à l'entreprise répondait-il à votre besoin de défi? (si besoin il y a)
- 3.5.2 Avez-vous l'opportunité d'apprendre de nouvelles compétences? Dans quelles circonstances?
- 3.5.3 Avez-vous l'occasion de prendre des décisions, d'avoir une certaine influence? Est-ce important pour vous?
- 3.5.4 Comment remplissiez-vous votre besoin d'accomplissement professionnel chez l'ancienne entreprise? Expliquez.

SECTION 4 : CONDITIONS DE TRAVAIL (Entreprise « source »)

4.1 Sécurité d'emploi

- 4.1.1 Avez-vous une garantie relative de conserver votre emploi?

4.2 Contenu et évaluation des tâches

- 4.2.1 En quoi consistaient vos tâches quotidiennes?
- 4.2.2 Considériez-vous que les tâches étaient trop exigeantes ou non? Qu'elles étaient trop nombreuses ou trop peu nombreuses?

4.3 Organisation du travail

- 4.3.1 Comment considériez-vous l'organisation du travail à l'entreprise «source»?
 - l'encadrement
 - la façon dont les changements étaient apportés

4.4 Formation professionnelle

- 4.4.1 Receviez-vous de la formation?
- 4.4.2 Avez-vous des opportunités de carrière et des occasions de promotion à l'entreprise «source»?

4.5 Santé et sécurité au travail

- 4.5.1 Quelle importance prenait la santé et la sécurité au travail à l'entreprise

«source»?

4.6 Durée du travail

- 4.6.1 Combien d'heures par semaine travaillez-vous?
- 4.6.2 Était-ce un nombre d'heures satisfaisant pour vous?
- 4.6.3 Faisiez-vous du temps supplémentaire?
- 4.6.4 Pouviez-vous bénéficier d'une flexibilité des horaires?

4.7 Salaires

- 4.7.1 Quel était votre salaire annuel?
- 4.7.2 Étiez-vous satisfait de ce salaire?
- 4.7.3 Pouviez-vous obtenir des augmentations salariales ou des promotions?

4.8. Avantages sociaux

- 4.8.1 Quels étaient vos avantages sociaux?
 - Régimes d'assurances
 - Vacances
 - Congés
 - Régimes de retraite
 - etc.
- 4.8.2 Étaient-ils satisfaisants pour vous?

4.9 Conditions physiques de l'emploi

- 4.9.1 Étiez-vous satisfait de votre environnement de travail?
 - l'emplacement géographique de votre établissement de travail
 - votre poste de travail

► QUESTIONS CONCERNANT L'ENTREPRISE «DESTINATION» SPÉCIFIQUEMENT

SECTION 5 : QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL (Entreprise «destination»)

5.1 Motivation intrinsèque au travail

- 5.1.1 De façon générale, diriez-vous que vous êtes motivé par votre travail? Expliquez.
- 5.1.2 Est-ce qu'il est important pour vous de bien accomplir votre travail?

5.2 Satisfaction au travail

- 5.2.1 Prenez-vous plaisir à travailler pour votre entreprise actuelle?
- 5.2.2 Quels aspects au travail appréciez-vous le plus? Expliquez.

- 5.2.3 Quels aspects au travail appréciez-vous le moins? Expliquez.
- 5.2.4 Recevez-vous une certaine forme de reconnaissance pour un travail bien fait? Comme se manifeste-elle?
- 5.2.5 Est-ce que des opportunités d'utiliser vos habiletés et compétences se présentent? Êtes-vous encouragé à les utiliser?
- 5.2.6 De façon générale, êtes-vous satisfait de votre travail?

5.3 Confiance interpersonnelle au travail

- 5.3.1 Quelle est votre relation avec vos supérieurs?
- 5.3.2 Avez-vous confiance en votre employeur?
- 5.3.3 Comment percevez-vous la gestion effectuée au sein de l'entreprise?
- 5.3.4 Quels genres de relations entretenez-vous avec vos collègues de travail?

5.4 Engagement organisationnel

- 5.4.1 Parlez-vous de votre entreprise et de votre travail à d'autres personnes avec fierté?
- 5.4.2 Avez-vous déjà eu l'intention de quitter l'entreprise? Expliquez.
- 5.4.3 Quelles actions avez-vous déjà entreprises pouvant démontrer un engagement, une certaine loyauté envers votre entreprise actuelle?

5.5 Accomplissement professionnel

- 5.5.1 Comment votre travail répond-il à votre besoin de défi? (si besoin il y a)
- 5.5.2 Avez-vous l'opportunité d'apprendre de nouvelles compétences? Dans quelles circonstances?
- 5.5.3 Avez-vous l'occasion de prendre des décisions, d'avoir une certaine influence? Est-ce important pour vous?
- 5.5.4 Comment remplissez-vous votre besoin d'accomplissement professionnel? Expliquez.

SECTION 6 : CONDITIONS DE TRAVAIL (Entreprise « destination »)

6.1 Sécurité d'emploi

- 6.1.1 Avez-vous une garantie relative de conserver votre emploi?

6.2 Contenu et évaluation des tâches

- 6.2.1 En quoi consistent vos tâches quotidiennes?
- 6.2.3 Considérez-vous les tâches trop exigeantes ou non? Trop nombreuses ou trop peu nombreuses?

6.3 Organisation du travail

- 6.3.1 Comment considérez-vous l'organisation de votre travail?
 - l'encadrement
 - la façon dont les changements sont apportés

6.4 Formation professionnelle

6.4.1 Recevez-vous de la formation

6.4.2 Avez-vous des opportunités de carrière et des occasions de promotion?

6.5 Santé et sécurité au travail

6.5.1 Quelle importance prend la santé et la sécurité au travail dans votre entreprise actuelle?

6.6 Durée du travail

6.6.1 Combien d'heures par semaine travaillez-vous?

6.6.2 Est-ce un nombre d'heures satisfaisant pour vous?

6.6.3 Faites-vous du temps supplémentaire?

6.6.4 Pouvez-vous bénéficier d'une flexibilité d'horaires?

6.7 Salaires

6.7.1 Quel est votre salaire annuel?

6.7.2 Êtes-vous satisfait de ce salaire?

6.7.3 Pouvez-vous obtenir des augmentations salariales ou des promotions?

6.8. Avantages sociaux

6.8.1 Quels sont vos avantages sociaux?

- Régimes d'assurance
- vacances
- Congés
- Régimes de retraite
- etc.

6.8.2 Sont-ils satisfaisants pour vous?

6.9 Conditions physiques de l'emploi

6.9.1 Êtes-vous satisfait de votre environnement de travail?

- l'emplacement géographique de votre établissement de travail
- votre poste de travail

AUTRES CONSIDÉRATIONS

ANNEXE 2: GRILLE D'ENTREVUE 2 – ENTREPRISE « SOURCE »

Grille d'entrevue pour l'étude de cas EMERGENCE (Source)

I. Introduction

- Expliquez le but de l'étude, les résultats attendus, la diffusion, l'anonymat / la confidentialité, les avantages pour l'entreprise (i.e. offrez-leur de leur faire parvenir les résultats, les rapports et la possibilité de participer à des conférences).
 - Demandez la permission d'enregistrer l'entrevue.
 - Obtenez les signatures (2) sur des formulaires de consentement écrits : pour vous et pour eux.
1. Au début de l'enregistrement, demandez aux personnes interviewées de répondre aux questions suivantes:
- a) Nom
 - b) Position occupée
 - c) Département / Nom de l'entreprise
 - d) Source / Destination / Intermédiaire
 - e) Lieu de l'entrevue
 - f) Date de l'entrevue

II. À propos de l'entreprise (type d'entreprise)

2. Parlez-moi de votre entreprise :
- a) Quel est le secteur / les produits / les services?
 - b) Quelle est sa position sur le marché (nombre d'employés, chiffre d'affaires)?
 - c) Quelle est la taille de l'entreprise?
 - d) Combien compte-t-elle d'employés?
 - e) Qui en est le propriétaire et/ou associé?
 - f) En quelle année a-t-elle été créée?
 - g) Comporte-t-elle un syndicat?
 - h) Quels sont les principaux processus opérationnels et quels sont leurs aspects spatio-temporels?
 - i) À quel endroit est-elle située?
3. Parlez-moi de l'histoire et de la culture de l'entreprise :
- a) Quel est le taux de roulement? Quelle est l'importance de la loyauté et de l'identification à l'entreprise?
 - b) Quel est le type de gestion de votre entreprise?

- c) Comporte-t-elle des contrats implicites en lien avec la sécurité d'emploi?
- d) Y a-t-il du travail d'équipe? Quelle est l'importance des interactions non planifiées (personne à personne)? Quel est le degré de formalité des interactions?
- e) Comporte-t-elle des expériences antérieures de délocalisation du travail? Quels sont les mythes et les histoires reliés à la délocalisation?
- f) Autres aspects.

4. Parlez-moi de la structure organisationnelle de l'entreprise?

- a) Comment se définit la division du travail? (entre les départements et entre les différents emplois)
- b) La standardisation et la formalité des tâches sont-elles fortes ou faibles?
- c) Comment se décrivent les structures de gestion? (la hiérarchie, les formes de contrôle managérial)
- d) Quel est le degré d'informatisation et d'accessibilité à l'information?
- e) Quels sont les aspects spatio-temporels des processus de l'entreprise?

III. La décision de délocalisation

- 5. Pouvez-vous décrire le contrat de délocalisation entre votre entreprise et l'entreprise «destination»?
- 6. Quelles activités de l'entreprise sont délocalisées?
- 7. Comment est structuré l'accord de délocalisation?
 - a) Décrivez la division du travail entre les deux entreprises.
- 8. Quelles sont toutes les personnes impliquées?
- 9. Quelle est la dimension géographique de la délocalisation?
- 10. Quand a été prise la décision de délocaliser? (et de quelle façon étiez-vous impliqué dans ce processus?)
- 11. Quels étaient les motifs de gestion pour délocaliser le travail?
 - a) Quelles étaient les questions les plus importantes?
- 12. Quels facteurs ont influencé le choix de l'entreprise « destination »?
 - a) Les considérations culturelles?
 - b) Les relations passées / existantes?
 - c) Les lois / les politiques gouvernementales?
 - d) Les syndicats?
 - e) L'utilisation de facteurs externes?
 - f) La force de la main-d'œuvre?
 - g) La situation géographique?
 - h) L'environnement?

13. Votre entreprise a-t-elle eu recours à un consultant pour la délocalisation? Si oui, de quelle façon s'est-il impliqué?
14. Quelles possibilités et risques ont été considérés dans la décision de délocaliser le travail? Comment ces risques ont été abordés?
15. Pour combien de temps cet accord actuel est-il en vigueur?
16. Croyez-vous que cet accord a été bénéfique jusqu'à maintenant pour votre entreprise? Pourquoi?
17. Quelles sont les forces et les faiblesses de l'accord actuel?
18. Quelles leçons en tirez-vous de cet accord jusqu'à maintenant?

IV. Le processus de délocalisation

19. Décrivez la situation de l'entreprise avant l'existence de l'accord de délocalisation et dans quelles circonstances cet accord est intervenu.
20. Comment la direction a-t-elle décidé quelles fonctions du travail seraient délocalisées et lesquelles resteraient?
21. Qui sont ceux qui étaient impliqués dans ces décisions?
 - a) Quel rôle les employés ont-ils joué?
22. De quelle façon le processus de délocalisation a-t-il été organisé?
 - a) Quel genre de support a été offert aux employés?
23. À quelle période de l'année le processus de délocalisation a-t-il eu lieu?
24. Quel a été l'impact de cette délocalisation sur l'entreprise « source »?
 - a) Quel est le nombre d'emplois créés ou perdus et leurs caractéristiques? (De façon directe et indirecte)
 - b) Quel est le nombre d'emplois dont les caractéristiques ont changé? (De façon directe et indirecte)
 - c) Quels changements les installations et les équipements ont-ils subi?
 - d) Quel est le niveau de sécurité d'emploi?
25. Parlez-moi des emplois et des employés ayant subi un impact direct ou indirect :
 - a) Les fonctions du travail ont-elles changé?
 - b) Les compétences requises sont-elles les mêmes?
 - c) Les salaires, les bénéfices, les vacances, etc. (en termes absolus et relatifs) ont-ils changé?
 - d) Les perspectives de carrière sont-elles les mêmes?
 - e) Les employés affectés sont-ils majoritairement des hommes ou des femmes?
 - f) Quel est l'âge moyen des employés affectés?

26. Comment la haute direction a-t-elle annoncé les changements aux employés?
a) Le syndicat était-il impliqué? Si oui, de quelle façon?
27. Comment les employés ont-ils réagi à la décision de délocalisation?
28. Comment le travail est accompli maintenant?
29. Les caractéristiques de la main-d'oeuvre accomplissant cette fonction de l'entreprise ont-elles changé (i.e. le genre, les compétences, le salaire, etc.), et si oui, de quelle manière?
30. Comment est-ce géré / opéré?
31. Décrivez la relation qui existe entre votre entreprise et l'entreprise «destination».
a) La relation a-t-elle changé avec le temps, et si oui, comment?
32. Décrivez les forces et les faiblesses du processus de délocalisation.
a) Quels sont les coûts et les bénéfices économiques?
b) Quels sont les effets sur le moral des employés et leur satisfaction au travail?
33. Décrivez les forces et les faiblesses de l'accord actuel.
a) Quels sont les coûts et les bénéfices réels ou perçus?
34. Avez-vous rencontré des problèmes avec cet accord? Si oui, comment ont-ils été résolus?
a) Avez-vous eu des problèmes de communication?
b) Avez-vous eu des problèmes culturels?
c) Avez-vous eu des problèmes d'ordre technique?
35. À quel type de problèmes avez-vous fait face en ce qui a trait aux connaissances de gestion, c'est-à-dire la connaissance nécessaire afin que la délocalisation soit une réussite? Par exemple, quelle est la connaissance tacite des employés impliqués dans la fonction délocalisée?
a) Est-ce que les problèmes de connaissance de gestion ont été pris en main différemment étant donné la délocalisation?
b) Avez-vous rencontré des problèmes en ce qui a trait aux gestionnaires et aux employés afin qu'ils puissent obtenir toute l'information nécessaire, assimiler des connaissances, apprendre les changements technologiques ou organisationnels?
c) Quelle a été la situation en ce qui a trait à la formation en lien avec les problèmes de connaissance de gestion?
36. Y a-t-il eu un suivi / une évaluation en ce qui a trait à l'accord de délocalisation, et si oui, quelles étaient les conclusions? Quels critères ont été utilisés pour déterminer si l'accord était ou non un succès?

V. L'impact sur la région / la communauté de l'entreprise source

- 37. Quel a été l'impact sur le marché du travail local?
- 38. Comment la communauté a-t-elle répondu à la décision de délocalisation?

VI. Le rôle des technologies de l'information et de la communication (TICs)

- 39. Donnez une vision d'ensemble des TICs qui ont été utilisées lors du processus de délocalisation.
- 40. Quelles composantes / compétences technologiques sont nécessaires pour fournir ce travail?
 - a) La délocalisation du travail nécessite-t-elle des changements en ce qui a trait aux technologies de communication et de l'information utilisées?
- 41. Parlez-moi de l'importance et de la pertinence des différentes fonctions TIC lors de la relocalisation du travail.
- 42. Avez-vous rencontré des problèmes en utilisant les TICs, et si oui, comment se sont-ils manifestés?

AUTRES CONSIDÉRATIONS

ANNEXE 3: GRILLE D'ENTREVUE 3 – ENTREPRISE « DESTINATION »

Grille d'entrevue pour l'étude de cas EMERGENCE (Destination)

I. Introduction

- Expliquez le but de l'étude, les résultats attendus, la diffusion, l'anonymat / la confidentialité, les avantages pour l'entreprise (i.e. offrez-leur de leur faire parvenir les résultats, les rapports et la possibilité de participer à des conférences).
 - Demandez la permission d'enregistrer l'entrevue.
 - Obtenez les signatures (2) sur des formulaires de consentement écrits : pour vous et pour eux.
1. Au début de l'enregistrement, demandez aux personnes interviewées de répondre aux questions suivantes:
- a) Nom
 - b) Position occupée
 - c) Département / Nom de l'entreprise
 - d) Source / Destination / Intermédiaire
 - e) Lieu de l'entrevue
 - f) Date de l'entrevue

II. À propos de l'entreprise (type d'entreprise)

2. Parlez-moi de votre entreprise :
- a) Quel est le secteur / les produits / les services?
 - b) Quelle est sa position sur le marché (nombre d'employés, chiffres d'affaires)?
 - c) Quelle est la taille de l'entreprise?
 - d) Combien compte-t-elle d'employés?
 - e) Qui en est le propriétaire et/ou associé?
 - f) En quelle année a-t-elle été créée?
 - g) Comporte-t-elle un syndicat?
 - h) Quels sont les principaux processus opérationnels et quels sont leurs aspects spatio-temporels?
 - i) À quel endroit est-elle située?
3. Parlez-moi de l'histoire et de la culture de l'entreprise :
- a) Quel est le taux de roulement? Quelle est l'importance de la loyauté et de l'identification à l'entreprise?
 - b) Quel est le type de gestion de votre entreprise?
 - c) Comporte-t-elle des contrats implicites en lien avec la sécurité d'emploi?

- d) Y a-t-il du travail d'équipe? Quelle est l'importance des interactions non planifiées (personne à personne)? Quel est le degré d'informalité des interactions?
- e) Comporte-t-elle des expériences antérieures de délocalisation du travail? Quels sont les mythes et les histoires reliés à la délocalisation?
- f) Autres aspects.

4. Parlez-moi de la structure organisationnelle de l'entreprise?

- a) Comment se définit la division du travail? (entre les départements et entre les différents emplois)
- b) La standardisation et la formalité des tâches sont-elles fortes ou faibles?
- c) Comment se décrivent les structures de gestion? (la hiérarchie, les formes de contrôle managérial)
- d) Quel est le degré d'informatisation et d'accessibilité à l'information?
- e) Quels sont les aspects spatio-temporels des processus de l'entreprise?

III. La décision de délocalisation

- 5. Pouvez-vous décrire le contrat de délocalisation entre votre entreprise et l'entreprise source?
- 6. Quelles activités de l'entreprise « source » fournissez-vous?
- 7. Comment est structuré l'accord de délocalisation?
 - a) Décrivez la division du travail entre les deux entreprises.
- 8. Quelles sont toutes les personnes impliquées?
- 9. Quelle est la dimension géographique de la délocalisation?
- 10. Quand a été prise la décision d'accepter la délocalisation? (et de quelle façon étiez-vous impliqué dans ce processus?)
- 11. Pour combien de temps l'accord actuel restera-t-il en vigueur?
- 12. Quels étaient les raisons de votre entreprise pour accepter de prendre en charge le travail délocalisé?
- 13. Quels facteurs ont influencé le choix de votre entreprise comme fournisseur?
 - a) Les considérations culturelles?
 - b) Les relations passées / existantes?
 - c) Les régulations / les politiques gouvernementales?
 - d) Les syndicats?
 - e) L'utilisation de facteurs externes?
 - f) La force de la main-d'œuvre?
 - g) La situation géographique?
 - h) L'environnement?

14. Croyez-vous que cet accord a été bénéfique jusqu'à maintenant pour votre entreprise? Pourquoi?
15. Quelles sont les forces et les faiblesses de cet accord actuel?
16. Quelles leçons tirez-vous de cet accord jusqu'à maintenant?

IV. Le travail de l'entreprise destinataire

17. Quel a été l'impact de la délocalisation sur l'entreprise :
 - a) Des emplois ont-ils été créés?
 - b) Des changements ont-ils été observés dans le travail?
 - c) Les installations / les équipements ont-ils changés?
18. Parlez-moi des emplois impliqués :
 - a) Que font exactement les employés?
 - b) Quelles sont les compétences requises?
 - c) Quels sont les comportements importants demandés?
 - d) Quels sont les salaires, les bénéfices, les vacances, etc. (en termes absolus et relatifs)?
 - e) Quelles sont les perspectives de carrière?
 - f) Quelles sont vos pratiques de ressources humaines?
 - g) Quelle est la satisfaction au travail?
19. Parlez-moi du lieu de travail des employés :
 - a) À quel endroit se situe le lieu de travail dans la ville?
 - b) Le transport public est-il à proximité?
 - c) Combien de temps les employés doivent-ils accorder au transport?
 - d) Quelle est la configuration du lieu de travail?
 - e) Quels sont les aspects positifs du lieu de travail?
 - f) Quels sont les problèmes ergonomiques?
20. Parlez-moi de la main-d'œuvre :
 - a) Le genre
 - b) l'âge
 - c) L'ethnie / la langue
 - d) Quel est le taux de roulement?
21. Quel genre de formation est donné?
22. Comment les employés sont-ils dirigés?
23. Quel rôle le syndicat a-t-il joué dans cet accord (si un syndicat est présent)?
24. Les régulations et les politiques gouvernementales ont-elles un certain impact sur le travail?

25. À quel point les emplois offerts sont-ils stables?
- a) Quelles sont les facteurs qui peuvent menacer les emplois? (i.e. ralentissement du marché, licenciements, etc.)
26. À quel type de problèmes avez-vous fait face en ce qui a trait aux connaissances de gestion, c'est-à-dire la connaissance nécessaire afin que la fonction que vous fournissez performe?
27. À quels défis faites-vous face en ce qui a trait aux ressources humaines?
- a) De quelle façon se manifestent-ils?
28. À quel point ce travail est-il important pour votre entreprise?
29. Décrivez la relation qui existe entre votre entreprise et l'entreprise source.
- a) La relation a-t-elle changé avec le temps, et si oui, comment?
 - b) Comment les employés s'adaptent-ils?

V. L'impact sur la région / la communauté de l'entreprise destinataire

30. Quel a été l'impact de la délocalisation sur la grande communauté?
- a) Quelles sont les conséquences en terme de travail?
 - b) Quelles sont les conséquences économiques?
 - c) Quelles sont les conséquences au niveau gouvernemental?
31. À quel point ce travail est-il important pour la communauté / l'économie locale?

VI. Le rôle des technologies de l'information et de la communication (TICs)

32. Quelles technologies de l'information et de la communication sont utilisées?
33. Quelles composantes / compétences technologiques sont nécessaires afin de fournir ce travail?
- a) La délocalisation du travail a-t-elle nécessité des changements en ce qui a trait aux technologies de communication et de l'information utilisées?
34. Parlez-moi de l'importance et de la pertinence des différentes fonctions TIC lors de la délocalisation du travail.
35. Avez-vous rencontré des problèmes en utilisant les TICs, et si oui, comment se sont-ils manifestés?

AUTRES CONSIDÉRATIONS