

Université de Montréal

**Les entreprises multinationales et les politiques publiques**  
**Enquête sur leur engagement institutionnel au Canada**

par  
Pierre-Antoine Harvey

École de relations industrielles  
Faculté des arts et des sciences

Thèse doctorale présentée en vue de l'obtention  
du grade de PhD en relations industrielles

Montréal, le 18 décembre 2014

© Pierre-Antoine Harvey, 2014

## Résumé

Cette thèse s'inscrit au cœur du chantier de réflexion sur l'interaction entre les États et les entreprises multinationales qui s'impose dans le contexte de l'accélération actuelle du processus de mondialisation de l'économie capitaliste. Nous l'abordons sous l'angle plus particulier des multinationales et de leur engagement institutionnel au sein des organisations, associations, forums ou réseaux qui contribuent à la définition et parfois même à la gestion des différentes politiques publiques orientées vers le développement économique, l'innovation et le marché du travail. Quelles sont les différentes facettes de l'engagement institutionnel des filiales de multinationales au Canada ? Comment ces comportements peuvent-ils être influencés par les différentes caractéristiques et stratégies de ces entreprises ?

Un modèle théorique large, empruntant des hypothèses aux nombreuses approches théoriques s'intéressant aux comportements généraux des multinationales, est testé à l'aide d'analyses quantitatives de données obtenues dans le cadre d'une enquête auprès des multinationales au Canada associée au projet international *INTREPID*. D'abord, cette thèse permet une opérationnalisation plus précise du concept d'« imbrication de la firme » à travers la notion d'engagement institutionnel. Elle met en évidence les différentes dimensions de ce phénomène et remet en question la vision « essentiellement » positive qui l'entoure. Les résultats de cette thèse viennent questionner de la centralité des approches macro-institutionnalistes, particulièrement celle associée aux Variétés du capitalisme, dans les études sur les multinationales. Ils réaffirment par contre l'importance des différentes approches économiques et démontrent plus particulièrement la pertinence de la théorie de la dépendance aux ressources et l'impact de la présence d'un acteur structuré venant faire le contrepoids aux gestionnaires. Malgré nos efforts de théorisation, nous sommes incapable d'observer un effet modérateur des facteurs stratégiques sur l'impact du pays d'origine dans la détermination de l'engagement institutionnel.

Cette thèse offre des indications permettant de cibler les interventions institutionnelles qui cherchent à « attacher » les multinationales à l'économie canadienne. Elle met aussi en évidence la contribution d'acteurs indirects dans la consolidation des relations d'engagement

institutionnel et plus particulièrement le rôle positif que peuvent jouer les syndicats dans certains forums ou réseaux.

**Mots-clés** : entreprises multinationales, politiques publiques, théories du développement, engagement institutionnel, mondialisation, syndicats, stratégie de compétitivité nationale, variété du capitalisme.

## Abstract

This thesis participates in a wide reflection on the interaction between government and multinational companies that is required in the current context of an accelerated globalization of the capitalist economy. We approach this issue by focusing on the institutional engagement of multinationals within different organizations, associations, forums or networks related to various development, innovation or labor market policies. What are the different dimensions of the institutional engagement of Canadian subsidiary of multinationals? How are those behaviors influenced by the various characteristics and strategies of these companies? A comprehensive theoretical model, borrowing from many approaches used to understand the general behaviors of multinationals, is verified by quantitative analysis using original data obtained through the author's participation in the *Multinationals in Canada* survey associated with the global INTREPID research initiative.

By highlighting the different facet of institutional engagement of the firm, this thesis establishes a more accurate operationalization of the broad concept of the “embeddedness”. Doing so, it put in question the essentially positive interpretation of the latter. The results reaffirm the relevance of various economics approach, but question the centrality of macro-intuitionist approaches, particularly the Varieties of capitalism paradigm. Our analysis also illustrates the relevance of the Resource dependence theory and the impact of the presence in a firm of a structured actor able to counterbalance managers. Despite our theoretical venture, we were unable to observe a moderator effect of autonomy or power of the subsidiary on the country of origin influence on its institutional engagement behaviors.

This thesis provides some insight for better targeting institutional and economical interventions that seek to ‘embed’ multinationals and their capital inside the Canadian economy. It also draws light to the contributions of different stakeholder in the consolidation of the institutional engagement of multinationals, especially unions for training forums or employers networks.

**Keywords:** Multinational companies, public policies, economic development theory, institutional engagement, embeddedness, globalization, national competitiveness strategies, varieties of capitalism.

## Table des matières

Résumé.....	i
Abstract.....	iii
Table des matières.....	iv
Liste des tableaux.....	vii
Liste des figures.....	xi
Liste des acronymes .....	xiii
Remerciements .....	xiv
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>16</b>
<b>CHAPITRE 1 .....</b>	<b>23</b>
1.1 Les entreprises multinationales au centre du processus de mondialisation de l'économie.....	25
1.2 La compétitivité nationale comme projet politique .....	40
1.3 Politiques publiques et développement économique .....	49
1.4 Question de recherche et sa pertinence.....	67
<b>2 CHAPITRE 2 .....</b>	<b>71</b>
2.1 La relation entre les multinationales et l'engagement institutionnel : aux balbutiements de la recherche.....	73
2.2 L'analyse économique des multinationales .....	81
2.3 Les approches macro-institutionnalistes ou l'effet du pays d'origine .....	101
2.4 Les approches stratégiques et micro-politiques centrées sur l'acteur.....	118
2.5 Propositions théoriques générales et cadre d'analyse.....	135
2.6 Conclusion .....	141
<b>3 CHAPITRE 3 : Modèle conceptuel .....</b>	<b>143</b>
3.1 Modèle conceptuel et hypothèses de la recherche en découlant.....	144
3.2 Conclusion .....	172
<b>4 CHAPITRE 4 .....</b>	<b>176</b>
4.1 Plan d'observation et d'analyse .....	177
4.2 Modèle opératoire .....	187
4.3 Pertinence et robustesse des méthodes d'analyses statistiques.....	200

<b>5</b>	<b>CHAPITRE 5</b> .....	<b>212</b>
5.1	Introduction.....	213
5.2	Portrait des multinationales au Canada.....	213
5.3	Conclusion .....	258
<b>6</b>	<b>CHAPITRE 6</b> .....	<b>261</b>
6.1	Portrait des différentes formes d’engagement institutionnel .....	262
6.2	Construction des variables sur les différents patterns d’engagement institutionnel.....	268
6.3	L’analyse bivariée des variables du modèle .....	281
<b>7</b>	<b>CHAPITRE 7</b> .....	<b>315</b>
7.1	Analyse multivariée du modèle .....	316
7.2	Résultats de la régression linéaire sur l’engagement institutionnel général .....	317
7.3	Résultats des régressions linéaires et logistiques sur le niveau d’engagement institutionnel au sein de réseaux et ses composantes.....	325
7.4	Résultats des régressions linéaires et logistiques sur le niveau d’engagement institutionnel en lien avec l’innovation.....	331
7.5	L’impact de l’engagement institutionnel sur l’évaluation des politiques publiques.....	335
7.6	Retour sur les principaux résultats.....	339
7.7	Retour sur les hypothèses de recherche .....	343
<b>8</b>	<b>CHAPITRE 8</b> .....	<b>352</b>
8.1	Mise en garde méthodologique.....	353
8.2	Éclairage sur la nature de l’engagement institutionnel .....	355
8.3	Éclairage de nos résultats sur les courants théoriques .....	359
<b>9</b>	<b>CONCLUSION GÉNÉRALE</b> .....	<b>384</b>
9.1	Retour sur l’engagement institutionnel et les théories du développement .....	386
9.2	Quelques éclairages sur la pratique apportés par notre thèse .....	392
9.3	Pistes de recherches supplémentaires .....	395
	<b>Références bibliographiques</b> .....	<b>401</b>
<b>10</b>	<b>Annexe 1 : Questionnaire de l’Enquête sur les multinationales au Canada. Version pour firmes étrangères</b> .....	<b>423</b>
<b>11</b>	<b>Annexe 2 : Hypothèse complète sur l’arbitrage institutionnel</b> .....	<b>424</b>
11.1	L’effet modérateur de la variable capacités autonomes en interaction avec le motif d’implantation de la filiale .....	425

<b>12 Annexe 3 : Description des choix méthodologiques et théoriques dans la construction des variables indépendantes .....</b>	<b>426</b>
12.1 Niveau de concurrence.....	427
<b>13 Annexe 4 : Résultats des régressions selon les différentes étapes pour les multinationales étrangères .....</b>	<b>479</b>
<b>14 Annexe 5 : Résultats des régressions linéaires sur le lien entre l'engagement institutionnel et les performances des entreprises .....</b>	<b>481</b>
14.1 La performance de la filiale canadienne .....	482
14.2 Liens entre l'engagement institutionnel et la performance des filiales canadiennes d'entreprises multinationales .....	487
<b>Annexe 6 : Examen des multicollinéarités .....</b>	<b>491</b>
14.3 Matrice de corrélation entre les variables du modèle .....	492
14.4 Test VIF sur le modèle initial complet .....	496
14.5 Test VIF sur le modèle sans variable avec forte corrélation.....	498

## Liste des tableaux

Tableau 1.1 : Provenances du stock d'investissements directs étrangers au Canada en 2011..	38
Tableau 1.2 : Destinations du stock d'investissements direct canadien à l'étranger en 2010 ..	39
Tableau 1.3 : Consensus de Washington, 1 <sup>ère</sup> et 2 <sup>e</sup> génération .....	53
Tableau 2.1 : Différentes visions des coûts de transactions selon les auteurs .....	88
Tableau 2.2 : Motifs de localisation et facteurs recherchés selon Dunning.....	93
Tableau 2.3 : Caractéristiques des modèles de capitalisme types.....	107
Tableau 2.4 : Les ressources de pouvoir des acteurs selon les différentes visions.....	125
Tableau 2.5 : Les différentes approches et leurs propositions théoriques .....	136
Tableau 3.1 : Modèles d'engagement au sein du cadre des politiques publiques selon l'analyse bidimensionnelle .....	147
Tableau 3.2 : Les différentes approches, leurs propositions théoriques et les hypothèses en découlant.....	173
Tableau 4.1: Répertoire des enquêtes sur les multinationales, sources et critères d'identification de la population de multinationales.....	181
Tableau 4.1: Répertoire des enquêtes sur les multinationales, sources et critères d'identification de la population de multinationales (suite) .....	182
Tableau 4.2 : Questions relatives à la dimension « engagement institutionnel » .....	188
Tableau 4.3 : Questions relatives à la dimension « évaluation des politiques publiques » ....	191
Tableau 4.3 : Les variables liés aux motifs de localisation dans la littérature et les indicateurs disponibles .....	194
Tableau 4.4 : Indicateurs de la « recherche de marché » disponibles dans l'enquête sur les EMN.....	196
Tableau 4.5 : Variables liées à la « recherche de marché » incluses dans notre modèle .....	198
Tableau 4.6 : Variable liée à « l'accès aux ressources primaires » incluse dans notre modèle .....	198
Tableau 4.7 : Variables liées à la recherche d'actifs et de ressources stratégiques incluses dans notre modèle.....	199
Tableau 4.8: Tests de normalité de la distribution des réponses.....	201
Tableau 4.9 : Couples de variables partageant une corrélation supérieure à  0,5  .....	204
Tableau 4.10 : Résultats du test de multicolinéarité VIF .....	207
Tableau 5.1 : Pays d'origine des multinationales étrangères actives au Canada (2005) .....	216
Tableau 5.2 Répartition des EMNs selon leur secteur d'activité principal.....	217
Tableau 5.3: Répartition des répondants, EMNs canadiennes ou étrangères, selon leur taille mondiale, leur nombre d'établissements au Canada et leur ancienneté comme firme multinationale .....	221
Tableau 5.4 : Répartition des répondants, EMNs canadiennes ou étrangères, selon leur province ou région d'accueil.....	226
Tableau 5.5 : Répartition des multinationales canadiennes selon leur secteur d'activité principal et la région de localisation de leur siège social.....	227



Tableau 5.6 : Répartition des EMNs selon le niveau de dépenses publiques en coordination et développement économique et le niveau de dépendance aux exportations de leur province ou région d'accueil.....	228
Tableau 5.7 : Répartition des répondants selon leur pays d'origine et leur accord avec l'importance de sauver les emplois comme priorité .....	230
Tableau 5.8 : Répartition des répondants, EMNs canadiennes ou étrangères, selon les différentes variables liées aux motifs de localisation .....	231
Tableau 5.9 : Répartition des répondants selon les secteurs et l'importance des ressources primaire et de l'énergie .....	232
Tableau 5.10 : Répartition des répondants, EMNs nationales ou étrangères, selon certaines caractéristiques liées à leur intégration dans l'économie mondiale.....	237
Tableau 5.11 : répartition des répondants, EMNs nationales ou étrangères, selon certaines caractéristiques liées aux ressources de pouvoir structurelles .....	247
Tableau 5.12 : Répartition des répondants, EMNs nationales ou étrangères, selon la capacité de représentation des gestionnaires de la filiale vis-à-vis du siège social .....	251
Tableau 5.13 : Répartition des répondants, EMNs nationales ou étrangères, selon les variables liées aux théories de la dépendance aux ressources et du « terrain contesté » .....	252
Tableau 5.14 : Répartition des EMNs selon leur secteur d'activité principal et la présence d'un contre-pouvoir syndical .....	254
Tableau 5.15 : Répartition des répondants, EMNs nationales, étatsuniennes ou des pays d'économie coordonnée, selon leur performance économique récente et l'évolution de leurs effectifs.....	256
Tableau 6.1 : Variables dépendantes liées à l'engagement institutionnel incluses dans nos analyses.....	274
Tableau 6.2 : Distribution des patterns d'engagement institutionnel .....	275
Tableau 6.3 : Variables dépendantes liées à l'évaluation des politiques publiques incluses dans nos analyses .....	279
Tableau 6.4 : Résultats des variables construites liées à l'évaluations selon les différents patterns d'engagement .....	280
Tableau 6.5 : Analyses bivariées de la relation entre le niveau d'engagement institutionnel et les caractéristiques des EMNs liées aux variables contrôles .....	283
Tableau 6.6 : Analyses bivariées de la relation entre le niveau d'engagement institutionnel et les caractéristiques des EMNs liées aux approches macro-institutionnalistes.....	288
Tableau 6.7 : Analyses bivariées de la relation entre le niveau d'engagement institutionnel et les caractéristiques des EMNs liées aux « motifs de localisation ».....	292
Tableau 6.8 : Analyses bivariées de la relation entre le niveau d'engagement institutionnel et les caractéristiques des EMNs liées à la structure de l'EMN et de sa filiale canadienne.....	295
Tableau 6.9 : Analyses bivariées de la relation entre le niveau d'engagement institutionnel et les caractéristiques des EMNs liées à la structure de l'EMN et de sa filiale (suite).....	298
Tableau 6.10 : Analyses bivariées de la relation entre le niveau d'engagement institutionnel et les caractéristiques des EMNs liées à l'autonomie .....	301
Tableau 6.11 : Analyses bivariées de la relation entre le niveau d'engagement institutionnel et les caractéristiques des EMNs liées aux ressources de pouvoir .....	303
Tableau 6.12 : Analyses bivariées de la relation entre le niveau d'engagement institutionnel et les caractéristiques des EMNs liées à la présence de contrôles .....	305

Tableau 6.13 : Analyses bivariées de la relation entre le niveau d'engagement institutionnel et les caractéristiques des EMNs liées à la théorie de la dépendance et du terrain contesté .....	307
Tableau 6.14 : Analyses bivariées de la relation entre le niveau d'engagement institutionnel et les caractéristiques des EMNs liées aux variables contrôles .....	310
Tableau 7.1 : Résultats des régressions linéaires sur l'intensité de l'engagement institutionnel ( <i>Engagement général</i> ).....	318
Tableau 7.2 : Résultats des régressions linéaires sur l'intensité de l'engagement institutionnel lié aux réseaux ( <i>Engagement dans réseaux</i> ) et des régressions logistiques sur les formes particulières.....	330
Tableau 7.3 : Résultats des régressions linéaires sur l'intensité de l'engagement institutionnel lié à l'innovation ( <i>Engagement lié à l'innovation</i> ) et des régressions logistiques sur les formes particulières.....	334
Tableau 7.4 : Résultats des régressions linéaires et logistiques sur les différentes dimensions de l'évaluation des politiques publiques et du cadre institutionnel .....	336
Tableau 8.1 : Les motivations de l'engagement institutionnel .....	376
Tableau 9.1 : Contributions et limites de la thèse.....	396
Tableau A3.1 : Les variables liées au niveau de concurrence dans la littérature et les indicateurs disponibles.....	427
Tableau A3.2 : Variables liées au niveau de concurrence incluses dans notre modèle .....	428
Tableau A3.3 : Les variables liées au niveau d'internationalisation de la production et des marchés dans la littérature et les indicateurs disponibles .....	429
Tableau A3.4: Variables liées à l'internationalisation de l'EMN incluses dans notre modèle.....	430
Tableau A3.5 : Les variables liées au niveau d'intégration de la production présentes dans la littérature et les indicateurs disponibles.....	431
Tableau A3.6 : Variables liées à l'intégration internationale incluses dans notre modèle .....	432
Tableau A3.7 : Les variables liées au niveau de standardisation et de spécialisation dans la littérature et les indicateurs disponibles.....	433
Tableau A3.8 : Variables liées au niveau de standardisation et de spécialisation incluses dans notre modèle.....	434
Tableau A3.9: Les variables liées aux structures globales de l'EMN dans la littérature et les indicateurs disponibles.....	434
Tableau A3.10 : Variables liées à la structure internationale incluses dans notre modèle .....	435
Tableau A3.11 : Les variables liées au pays d'origine présentes dans la littérature et les indicateurs disponibles.....	437
Tableau A3.12 : Variables liées au pays d'origine incluses dans notre modèle .....	439
Tableau A3.13 : Variables liées au pays ou à la province d'accueil présentes dans la littérature et les indicateurs disponibles .....	440
Tableau A3.14 : Indicateur du niveau de coordination des économies provinciales.....	441
Tableau A3.15 : Variables liées à la province d'accueil incluses dans notre modèle.....	444
Tableau A3.16 : Variables liées à la variété du capitalisme de la firme présentes dans la littérature et les indicateurs disponibles.....	445
Tableau A3.17 : Variables liées à la variété du capitalisme de la firme incluses dans notre modèle.....	446
Tableau A3.18 : Classification des mécanismes de contrôle selon Harzing et collègues.....	447

Tableau A3.19 : Variables liées à l'autonomie décisionnelle présentes dans la littérature et les indicateurs disponibles.....	448
Tableau A3.20 : Factorielle des questions sur l'autonomie décisionnelle (Component Matrix <sup>a</sup> ) .....	452
Tableau A3.21 : Variables liées à l'autonomie décisionnelle incluses dans notre modèle.....	453
Tableau A3.22 : Variables liées aux mécanismes de contrôle présentes dans la littérature et les indicateurs disponibles.....	454
Tableau A3.23 : Variables incluses dans notre modèle .....	458
Tableau A3.23 : Les ressources de pouvoir des acteurs selon les différentes visions .....	460
Tableau A3.24 : Variables liées aux ressources de pouvoir structurelles présentes dans la littérature et les indicateurs disponibles.....	461
Tableau A3.25 : Variables liées aux ressources de pouvoir structurelles incluses dans notre modèle.....	465
Tableau A3.26 : Variables liées aux ressources de pouvoir relationnelles présentes dans la littérature et les indicateurs disponibles.....	465
Tableau A3.27 : Variables liées aux ressources de pouvoir relationnelles incluses dans notre modèle.....	469
Tableau A3.28 : Variables liées aux ressources de pouvoir personnelles présentes dans la littérature et les indicateurs disponibles.....	472
Tableau A3.29 : Variable liée aux ressources de pouvoir personnelles incluse dans notre modèle.....	472
Tableau A3.30 : Variables liées aux théories de la dépendance aux ressources et du « terrain contesté » présentes dans la littérature et les indicateurs disponibles.....	472
Tableau A3.31 : Variables liées aux théories de la dépendance aux ressources et du « terrain contesté » incluses dans notre modèle .....	475
Tableau A3.32 : Variables contrôles présentes dans la littérature et les indicateurs disponibles .....	476
Tableau A3.33 : Variables contrôles incluses dans notre modèle .....	478
Tableau A5.1 : Résultats des régressions linéaires sur l'intensité de l'engagement institutionnel pour les EMNs étrangères seulement ( <i>ENG_Total</i> ).....	480
Tableau A6.1 : Variables liées à la performance de la filiale canadienne présentes dans la littérature et les indicateurs disponibles.....	484
Tableau A6.2 : Variables liées aux performances de la filiale incluses dans notre modèle ...	486
Tableau A6.3 : Résultats des régressions linéaires et logistiques sur les différentes dimensions de la performance de la filiale.....	490

## Liste des figures

Figure 3.1 : Modèle conceptuel .....	151
Encadré 3.1 : L'effet modérateur de la variable « capacités autonomes » en interaction avec la VoC du pays d'origine .....	164
Figure 5.1 : Comparaison de la distribution de la population des EMNs et des répondants selon le pays d'origine.....	214
Figure 5.2 : Comparaison de la distribution de la population des EMNs et des répondants selon le secteur d'activités principal .....	220
Figure 5.3 : Comparaison de la distribution de la population des EMNs et des répondants selon la taille des opérations canadiennes .....	224
Figure 5.4 : Répartition des EMNs répondantes selon le niveau de concurrence au Canada et à l'international.....	235
Figure 5.5 : Fréquence de la présence de diverses structures internationales chez les EMNs ayant répondu à l'enquête .....	241
Figure 5.6 : Comparaison du niveau de contrôle perçu par les gestionnaires pour les EMNs provenant des États-Unis et des pays à économie coordonnée.....	243
Figure 5.7 : Répartition des répondants, EMNs canadiennes et étrangères, selon le nombre d'items faisant l'objet d'un suivi de contrôle .....	245
Figure 5.8 : Proportion des répondants, EMNs étatsuniennes ou provenant de pays à l'économie coordonnée, avec des expatriés au sein de leur haute direction.....	246
Figure 5.9 : Distribution du nombre de mécanismes de réseautages international utilisés selon les EMNs canadiennes ou étrangères.....	249
Figure 5.10 : Distribution du nombre de types d'échange d'informations internes utilisés par les EMNs.....	250
Figure 5.11: Répartition du niveau d'évolution du nombre d'employés au Canada des EMNs selon leur secteur d'activité principal .....	257
Encadré 5.1 : Caractéristiques des entreprises multinationales actives au Canada .....	259
Figure 6.1 : Résultats selon les différents types d'engagement institutionnel présentés dans l'enquête.....	264
Figure 6.2 : Répartition des EMNs selon le nombre de formes d'engagement institutionnel au sein desquelles elles sont impliquées.....	265
Figure 6.3: Évaluation de l'impact du programme d'assurance-maladie et de la force des syndicats sur la compétitivité et l'investissement.....	266
La figure 6.4 : Évaluation de l'impact de différentes facettes du cadre institutionnel et des politiques publiques sur l'obtention d'investissements ou de mandats nouveaux pour la filiale .....	267
Encadré 6.1 : Analyse factorielle des variables d'engagement et des variables d'évaluation .....	269
Figure 6.5 : Distribution scores totaux de la variable <i>Engagement général</i> .....	271
Encadré 6.2 : Analyse factorielle des variables d'engagement institutionnel .....	272
Encadré 6.3 : Résultats de l'analyse factorielles sur les neuf variables d'évaluation.....	277
Figure 7.1 : Facteurs associés positivement ou négativement aux différentes dimensions de l'engagement institutionnel.....	342
Figure A3.1 : Niveau de coordination des économies nationales selon l'indice de Hall et Gingerich (2004).....	438

Figure A3.2 : Part de la production provinciale destinée aux exportations, moyenne des années 2005 à 2007.....	443
Encadré A4.1 : Analyse factorielle des variables d'autonomie décisionnelle .....	453
Encadré A3.3 : Analyse factorielle des questions sur les compétences et ressources locales	464
Encadré A3.4 : Analyse factorielle des variables liées à la communication au sein de la multinationale .....	468
Encadré A3.5 : Analyse factorielle des variables liées aux communications au sein de la filiale .....	471

## Liste des acronymes

**ALÉNA** : Accord de libre échange nord-américain.

**CME** : *Coordinated market economy*, économie de marché coordonné.

**LME** : *Liberal market economy*, économie de marché libéral.

**PIB** : Produit intérieur brut. Mesure de la production globale d'une économie nationale.

**OCDE** : Organisation de coopération et de développement économiques.

**OLI** : Les trois axes du modèles éclectique de Dunning (1980) : O= Avantages de propriété (Ownership advantage), L= Avantages de localisation et I= Avantages liés à l'internalisation.

**VoC** : *Varieties of capitalism* ou variétés du capitalisme.

## Remerciements

Les premiers remerciements vont évidemment à Gregor Murray, mon superviseur de thèse. S'il est coupable de m'avoir entraîné dans ce périple ardu, il est le principal responsable de son succès. Merci d'avoir toujours cru en moi. Merci pour ton soutien moral et financier indéfectible. Merci de m'avoir laissé la corde pour me pendre... contribuant ainsi à l'atteinte du « connais-toi toi-même » de Socrate. Merci d'être, encore et toujours, un modèle d'intellectuel rigoureux, humain et engagé.

Merci à mes amiEs de longue date qui restent toujours malgré la platitude dans laquelle cette thèse m'a entraîné. Merci aux nouveaux amiEs, compagnons de fortune et naufragés confidents. Merci aux camarades du Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT), particulièrement à Nicolas Roby. Ce centre a été mon port d'attache pendant plus de cinq ans, véritable oasis de stimulation intellectuelle, de support moral et de rigolade. Merci aux membres de l'équipe de recherche canadienne qui m'ont permis de côtoyer des chercheurs chevronnés et qui m'ont toujours traité avec respect et confiance. Merci aux équipes internationales avec qui les échanges et les rencontres ont été une source d'inspiration.

Ce projet n'aurait pas été concevable sans l'aide financière du CRSH, du FQRSC, du CRIMT et de la Fédération des travailleurs du Québec (FTQ). Merci à la CSQ qui m'a laissé prendre du temps pour terminer la thèse. La rédaction qui s'est faite autant de jour que de nuit, a nécessité quelques béquilles, bonnes ou mauvaises : le Guru, les Doritos, la techno et le yoga. Merci à leurs créateurs !

Je remercie Jean Charest et Patrice Jalette, membres de mon comité de thèse et du jury. Vos commentaires et suggestions, dispensées aux différentes étapes de la thèse ont grandement contribué au succès et à la pertinence de mes travaux. Merci à Evelyne Léonard examinatrice externe.

Je tiens finalement à remercier mes parents pour les encouragements qu'ils m'ont toujours donnés. Plus important que tout : merci à mes enfants et à mon amoureuse Valérie. Tout au long de ce tortueux chemin, vous avez été ma stabilité, mon baume mental, ma motivation et la meilleure excuse pour prendre du temps pour moi. Merci des sacrifices que vous avez consentis pour que je puisse traverser cette épreuve solitaire.



## **INTRODUCTION**

L'accélération et l'approfondissement du processus de mondialisation de l'économie capitaliste entraînent avec eux un ensemble de paradoxes et de contradictions qui posent autant de défis théoriques que pratiques. Parmi ceux-ci, s'impose un vaste chantier de réflexion sur la nature complexe des relations entre les entreprises multinationales<sup>1</sup> et le cadre institutionnel et politique des pays où elles s'implantent. Selon une opinion répandue, nous assisterions à un renversement du rapport de force, tant politique, économique que normatif, entre les États et les entreprises multinationales. Du côté positif, dans un contexte d'intégration économique mondial et de mobilité accrue du capital, les multinationales apparaissent comme des vecteurs de développement économique pour les différentes nations. Pour attirer les investissements de ces géants économiques sur leur territoire, plusieurs gouvernements n'hésitent pas à les courtiser ouvertement en adaptant leurs politiques et leurs institutions. À tel point que, du côté obscur, il semble pour plusieurs que les populations et les gouvernements se soient vus dépouillés de leur souveraineté face à la puissance des multinationales et leurs constantes menaces de délocalisation. Entre espoir et crainte, les débats sur la montée des multinationales font rage et rappellent la nécessité d'étudier ces phénomènes.

Inscrite au cœur du chantier de réflexion sur l'interaction entre les États et les entreprises multinationales, notre thèse aborde la question sous l'angle plus particulier des multinationales et de leur engagement au sein des institutions et des politiques publiques liées au développement économique et à l'emploi. Notre réflexion tente de relier deux littératures parallèles. D'abord, face aux échecs théoriques et pratiques des commandements néolibéraux popularisés sous le sobriquet de « Consensus de Washington », un ensemble d'approches théoriques du développement rejaillissent et viennent revaloriser l'intervention

---

<sup>1</sup> Par la suite, nous utiliserons le diminutif « multinationales » ou l'acronyme EMN pour parler de ces dernières.

gouvernementale (Sala-i-Martin et Porter 2009; Rodrik 2004; Porter 1993; Guellec et Ralle 1995; A. Amin 1999). Ces différents modèles s'appuient sur la mise en place d'institutions et de politiques publiques afin d'épauler les efforts d'innovation et de gains de productivité nécessaires à la compétitivité des entreprises face à la concurrence mondiale. Résolument inscrits dans une logique d'ouverture des frontières, ces nouveaux modèles de développement ne peuvent nier l'importance du rôle des multinationales tant au plan des investissements directs, des exportations de biens et services que de la diffusion des technologies et de l'innovation. Pourtant, trop souvent les recommandations de politiques inspirées de ces modèles s'appuient sur une vision monolithique et simplifiée des multinationales et de leurs comportements.

Ensuite, une deuxième littérature donne lieu à un foisonnement d'ouvrages et de recherches qui auscultent les comportements, rationalités et dynamiques internes des entreprises multinationales. Les théories économiques, les sciences de la gestion et un ensemble d'approches institutionnalistes cohabitent avec des analyses plus versées sur les stratégies des acteurs et viennent contribuer à l'approvisionnement du phénomène des entreprises multinationales. Ces réflexions animent aussi la discipline des relations industrielles qui, à l'aide de ces différentes approches, cherche particulièrement à comprendre le rôle des multinationales dans le transfert des pratiques en matière d'emplois et à évaluer leurs impacts sur la convergence des systèmes nationaux de relations industrielles (Marginson 2000). Pourtant, encore trop peu de travaux nous aident à saisir pleinement la complexité de leur influence sur le développement des cadres institutionnels compétitifs nationaux. Les entreprises multinationales sont à la fois bénéficiaires et participantes des différents réseaux, institutions, organisations et politiques publiques qui contribuent à consolider les ressources stratégiques sur lesquelles elles appuient leur compétitivité. Comme actrices à part entière, elles contribuent de manière importante à la définition, contestation ou consolidation de ces cadres institutionnels (Morgan et Kristensen 2006: 198). C'est au cœur de cette réflexion que nous souhaitons inscrire notre étude. Elle tentera de mieux connaître les comportements des multinationales en lien avec leur engagement au sein des cadres institutionnels nationaux et de comprendre comment ces comportements peuvent être influencés par les différentes caractéristiques et stratégies de ces entreprises.

Cette thèse se présente selon le mode classique d'un travail en trois temps et ses neuf chapitres permettent de rendre compte du processus complet qui a entouré nos travaux de recherche. La première partie, qui compte quatre chapitres, a pour objet de présenter la problématique générale ainsi que les éléments théoriques et méthodologiques qui ont orienté nos recherches. Dans le chapitre premier (I-1), nous présentons les différentes problématiques qui entourent notre question de recherche. Après avoir illustré le rôle central des multinationales dans le processus de mondialisation actuel, nous examinons comment plusieurs gouvernements, sans abdiquer complètement leur souveraineté, en sont venus à soumettre leurs orientations politiques à une logique de compétitivité nationale axée vers l'attraction de ces dernières. Nous verrons, de plus, que les modèles de développement émergents, loin de rejeter l'intervention de l'État, s'appuient tous sur la mise en place d'une synergie entre entreprises et institutions ou politiques publiques. Enfin, notre question de recherche, présentée en fin de chapitre, émerge du constat d'une incapacité de ces théories du développement de définir les caractéristiques de l'engagement institutionnel au sein du cadre des politiques publiques qui tiennent compte des particularités et des stratégies propres aux différentes entreprises multinationales.

Le deuxième chapitre (I-2) présente les différentes approches théoriques qui peuvent nous amener quelque éclairage sur notre questionnement. Comme nous le soulignons, le champ de recherche sur les relations entre les multinationales et les politiques publiques demeure encore parcellaire et ne s'appuie sur aucun corpus théorique rigoureusement délimité et cohérent. Nous empruntons donc aux approches théoriques provenant des différents champs qui s'intéressent aux comportements généraux des multinationales. Les approches économiques, macro-institutionnalistes et stratégiques utilisées dans l'étude des multinationales sont brièvement présentées. Bien qu'il soit difficile de faire une intégration parfaite de ces différents courants, ils nous permettent tout de même de formuler des propositions générales afin d'amorcer des pistes de réponses à notre question de recherche.

Notre troisième chapitre (I-3) porte sur la modélisation théorique. Dans la première section du chapitre, nous procédons à une intégration des différentes approches théoriques au sein d'un

modèle conceptuel large. Seules les approches jugées pertinentes sont reprises au sein d'un modèle qui tente moins de faire l'intégration théorique, que de venir faire ressortir les complémentarités entre ces dernières. Ensuite, nous revenons sur le concept, central à notre thèse, d'engagement institutionnel afin d'en préciser les contours multiples. Dans la dernière partie du chapitre, nous appliquons les différentes propositions théoriques qui émergent de notre modèle conceptuel afin de préciser les différentes hypothèses qui peuvent éclairer notre questionnement bien précis.

Le dernier chapitre de la première partie, le chapitre 4 (I-4), est consacré à une présentation de la démarche méthodologique retenue pour appuyer nos travaux de recherche. D'abord, nous présentons de quelle manière une étude quantitative basée sur les résultats d'une enquête auprès de gestionnaires de multinationales peut contribuer à une recherche à caractère exploratoire. Ensuite nous décrivons les démarches méthodologiques et pratiques qui ont servi à l'élaboration de l'enquête sur laquelle nos analyses empiriques s'appuient. Cette vaste enquête auprès des multinationales au Canada, effectuée en 2005-2006, constitue le cœur d'un vaste projet de recherche mené par une équipe de chercheurs du *Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail* – CRIMT – (Jacques Bélanger, Patrice Jalette, Christian Lévesque et Gregor Murray) à laquelle nous avons été associé depuis les débuts. Le chapitre se conclut sur un survol du modèle opératoire qui nous permettra de transformer les propositions théoriques en observations réelles.

Au cœur de la thèse, les trois chapitres qui en constituent la 2<sup>e</sup> partie sont consacrés à une description plus factuelle de nos différents résultats. Le cinquième chapitre (II-5) est l'occasion de tirer profit de la richesse des informations que nous avons acquises sur les multinationales à l'aide de notre enquête, mais aussi par notre travail important d'identification de la population globale des multinationales présentes au Canada. Le portrait que ces deux bases de données nous permettent de mettre au jour vient confirmer bon nombre des idées reçues sur les multinationales au Canada tout en approfondissant la connaissance de leurs relations et de leur diversité.

Les résultats des analyses initiales sur les différentes variables observées lors de notre enquête sont décrits au sixième chapitre de la thèse (II-6). La première section de ce chapitre vient confronter nos résultats concernant l'engagement institutionnel et notre volonté de construire une variable qui synthétiserait les différents patterns existants. La mise en valeur des différentes dimensions de l'engagement institutionnel nous permet de raffiner notre compréhension du phénomène. Dans la deuxième partie du chapitre, nous examinons les relations bivariées qui se dégagent entre l'engagement institutionnel, ses différentes dimensions et l'ensemble des variables indépendantes qui font partie de notre modèle opératoire.

Au septième chapitre (II-7), l'analyse empirique se porte sur la description des résultats de nos régressions multivariées. Nous rapportons tour à tour les relations statistiquement significatives – ou non – qui s'observent entre les différentes variables indépendantes retenues et l'engagement institutionnel. La description des résultats des différentes variables s'organise dans le même ordre que celui utilisé pour décrire les courants théoriques auxquels elles se rapportent. Les régressions linéaires sur l'engagement institutionnel général et ses différentes dimensions sont complétées par des régressions logistiques sur des variables dichotomiques représentant la participation à chacune des formes isolées d'engagement observé. En conclusion de cette 2<sup>e</sup> partie, nous examinons si les différentes hypothèses que nous avons mises au jeu se trouvent confirmées ou infirmées par nos résultats empiriques.

Le dialogue entre la théorie et l'observation empirique qui est au cœur d'un travail de doctorat sera conclu au cours de la troisième partie de notre thèse. Cette partie nous permet d'exposer les différentes réflexions et interrogations théoriques qui émergent de l'analyse de nos résultats de recherche. La première section du huitième chapitre (III-8) vient mettre en évidence les conséquences théoriques de l'éclatement multidimensionnel de l'engagement institutionnel auquel nos résultats nous conduisent. Le concept d'« imbrication de la firme » qui est à la source de l'engagement institutionnel exige une opérationnalisation plus précise puisqu'il réfère à un ensemble disparate de pratiques qui ne sont pas toutes « essentiellement » favorables au développement économique.

Ensuite, dans la seconde section du chapitre, nous nous engageons dans une réflexion sur la contribution de chacun des courants théoriques utilisés dans la compréhension du phénomène d'engagement institutionnel tel que nous l'avons observé. Ils nous auront permis de revaloriser et diversifier les approches économiques. Notre utilisation d'un modèle éclectique, qui laissait place à un grand nombre de courants théoriques différents, se voit justifiée dans un contexte de recherche exploratoire. Nos résultats démontrent la pertinence des approches économiques, stratégiques, de dépendance aux ressources ou du terrain contesté. Pour leur part, les modèles macro-institutionnalistes ne semblent offrir qu'une explication marginale des phénomènes d'engagement institutionnel. Ce constat soulève des questionnements à la fois sur les contradictions et limites de ces modèles et sur la robustesse de notre méthodologie et de nos résultats. En raison de ces limites, notre volonté de mettre au jour des complémentarités théoriques entre ces modèles macro-institutionnalistes et les approches stratégiques sera malheureusement impossible à matérialiser. Enfin, ce chapitre est aussi l'occasion pour nous de poser un regard critique sur l'ensemble de notre recherche doctorale : quelles sont les limites théoriques et pratiques auxquelles nous nous sommes confronté et quelles contributions nous ont conforté.

Le chapitre final (III-9) nous permet de tirer quelques conclusions générales sur l'ensemble de nos travaux de thèse. Motivée par la volonté d'approfondir la compréhension de la relation entre l'engagement institutionnel des multinationales et le développement économique et social, notre thèse nous force à reconsidérer le préjugé positif que les théories du développement émergentes entretiennent à ce sujet. Au-delà des contributions théoriques, notre thèse offre des indications afin de mieux cibler les interventions institutionnelles qui cherchent à « attacher » les multinationales à l'économie canadienne. Elle met aussi en évidence la contribution d'acteurs indirects dans la consolidation des relations d'engagement institutionnel et plus particulièrement le rôle positif que peuvent jouer les syndicats dans certains forums ou réseaux.

## **CHAPITRE 1**



« Their power and effects are almost incalculable – not only to the economy but also to politics, society, culture, and values. Multinational corporations have an impact on almost every sphere of modern life from policymaking on the environment to international security, from issues of personal identity to issues of community, and from the future of work to the future of the nation-state and even of regional and international bodies and alliances. » (Chandler et Mazlish 2005: 2)

La proximité entre les gouvernements et les entreprises a toujours été. Par contre, la mondialisation et le contexte de compétition entre États pour les investissements ont exacerbé la relation au point qu'il est possible d'affirmer que nous assistons à la soumission des orientations des gouvernements aux exigences des entreprises multinationales. Non seulement ces dernières semblent-elles jouer de leur influence, de leurs « contacts » ou de leurs expertises afin de colorer à leur faveur les grandes orientations politiques, mais la seule rumeur de délocalisation ou d'investissements supplémentaires leur ouvre la porte à des programmes d'aide taillés sur mesure. Pour profiter de leur savoir-faire, de leurs technologies et de leur ouverture sur le monde, plusieurs gouvernements tenteront volontairement d'impliquer les multinationales dans des forums ou des programmes visant le développement de la main-d'œuvre, l'innovation ou le développement des normes sectorielles. À l'heure où les multinationales deviennent des géants, devons-nous craindre leur engagement au niveau des institutions politiques et sociales des pays qui les accueillent? Ce premier chapitre, qui se décline en quatre parties, s'articule autour de cette question et tente d'en exposer les différentes facettes.

En amorce, nous traçons un portrait du rôle central que jouent les multinationales dans le processus actuel de mondialisation. Tant par leur taille, leur omniprésence que par leur implication directe dans les transformations de l'économie mondiale, ces dernières viennent imposer leur agenda au niveau planétaire. Par la suite, nous exposons comment cette influence croissante des multinationales vient exercer une pression considérable sur les orientations des gouvernements nationaux. Sans soutenir la thèse de la mort des États face à la mondialisation, nous présentons de quelle manière la dépendance structurelle de ces derniers vis-à-vis les investissements des multinationales va transformer l'intervention gouvernementale. En

remplacement d'un État régulateur fort, on assiste à l'émergence de l'État « facilitateur » qui vient appuyer la compétitivité internationale de son économie et de ses entreprises. En troisième lieu, nous passons en revue les modèles théoriques de développement économique émergents afin de faire ressortir l'importance que ces modèles accordent au rôle des institutions publiques et à l'implication des entreprises dans ces dernières pour développer la compétitivité nationale. Ces trois premières parties nous permettent d'exposer et de mettre en relation les différentes facettes de la problématique à l'origine de notre question de recherche. Celle-ci est énoncée dans une quatrième partie où nous tentons de faire la jonction entre les comportements des multinationales et les politiques publiques liées au développement économique qui leur sont en partie destinées.

## **1.1 Les entreprises multinationales au centre du processus de mondialisation de l'économie**

Les multinationales s'imposent comme les principaux instigateurs des différents processus de mondialisation économique. Leur force et leur puissance nourrissent l'intensification de l'intégration planétaire de l'économie autant qu'elles s'en abreuvent. Sans devenir omniprésentes et toutes-puissantes, nous illustrons dans cette partie à quel point les multinationales deviennent des acteurs incontournables dans l'économie mondiale. D'abord, nous examinons comment leur taille et l'explosion récente de leur nombre en font des joueurs incontournables de l'économie. Nous analysons ensuite de quelle manière les multinationales contribuent à l'intensification de la mondialisation par les processus d'accélération et d'approfondissement du commerce international, d'intégration croissante des économies nationales et de financiarisation de l'économie transnationale. Enfin, nous examinons quelle est l'importance relative des multinationales dans les économies nationales en se basant sur le cas particulier du Canada.

### 1.1.1 Les nouveaux colosses de l'économie mondiale

Le terme « entreprises multinationales » réfère à toute firme « qui possède ou contrôle<sup>2</sup> des filiales ou des actifs physiques et financiers dans au moins deux pays de l'économie mondiale » ou, plus théoriquement, à « toute firme dont le capital est pris dans un processus d'accumulation internationale » (Andreff 2003: 6)<sup>3</sup>. Les multinationales ont un long historique. On leur reconnaît comme lointains ancêtres les compagnies à monopole colonial telle que la *British East India Company*, fondée en 1600 à Londres, sa concurrente néerlandaise la *Vereenigde Oost-Indische Compagnie* ou, plus près de nous, la *Compagnie de la Baie d'Hudson* fondée en 1670<sup>4</sup>. Ces compagnies, qui devaient assurer l'exploitation commerciale des colonies en faveur des métropoles, dirigeaient la colonisation ou l'établissement de comptoirs commerciaux à travers le monde. Déjà des monstres économiques, ces multinationales possédaient des pouvoirs quasi étatiques et disposaient parfois d'une véritable armée privée (Chandler et Mazlish 2005; Braudel 1993). La confusion trop forte entre ces compagnies et les pratiques mercantilistes des États coloniaux forcent certains auteurs à retarder la genèse de la multinationale moderne<sup>5</sup>. Pour ceux-ci, elles naissent avec les premières expansions des compagnies manufacturières à la fin du 19<sup>e</sup> siècle. En 1852 l'américaine *Colt* implante une usine à Londres, en 1865 *Bayer* déborde de l'Allemagne pour venir s'installer aux États-Unis, alors que *Singer* commence à produire à Glasgow deux années plus tard (Wilkins M. 1970 dans Andreff 2003: 11).

Bien que présentes tout au long de l'histoire moderne, les multinationales actuelles se démarquent par la démesure de leur taille et de leur nombre. « Géants globaux tout-puissants » ou « Léviathan », de nombreuses épithètes cherchent à illustrer le poids colossal des

---

<sup>2</sup> La CNUCED et la plupart des organismes de statistiques considèrent que le seuil de contrôle se situe à 10 % des parts d'une filiale. Avec plus de 10 % des parts, il est possible pour la firme étrangère d'influencer les orientations de la filiale (Spero et Hart 2009: 117).

<sup>3</sup> Certains auteurs, comme R. Vernon et le rapport Watkins, insistent sur le critère supplémentaire concernant la présence d'une stratégie unique et d'une gestion commune afin de distinguer les multinationales des holdings financiers ayant des investissements de portefeuille à travers le monde (Guay 1987: 17).

<sup>4</sup> La Compagnie de la Baie d'Hudson, qui existe sous la dénomination de Hudson Bay Trading Company depuis son rachat par le fonds américain NRDC Equity Partners en juillet 2008, est la seule de ces grandes compagnies à toujours être en activité. Voir : <http://www3.hbc.com/hbc/about-us/>.

<sup>5</sup> Rappelons que la reine Elizabeth 1<sup>ère</sup> était la principale actionnaire de la Compagnie anglaise des Indes orientales (Braudel 1993).

multinationales dans l'économie contemporaine (J. Bélanger et al. 2003: 469; Chandler et Mazlish 2005). La Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement (CNUCED) rappelle que si l'on compare la valeur ajoutée produite par certaines multinationales et le produit intérieur brut (PIB) des divers pays, des entreprises multinationales représentent 29 des 100 plus grandes économies. En 2005, on retrouve au 45<sup>e</sup> rang *Exxon Mobile* avec une valeur ajoutée de 63 milliards \$, juste au-dessus du Pakistan et de la Nouvelle-Zélande (CNUCED, dans Chandler et Mazlish 2005: 26). Leur poids dans l'économie mondiale est énorme. Les 100 plus grandes multinationales produisent à elles seules près de 4 % de tout le PIB mondial (Boyчук 2004: 17). En termes de main-d'œuvre, le nombre d'employés travaillant dans les multinationales a plus que quadruplé depuis 1982, pour atteindre près de 80 millions de travailleurs et travailleuses en 2009 (CNUCED 2010: xviii). Cela représente le double de la force de travail totale d'une puissance économique comme l'Allemagne.

Le nombre de compagnies ayant des activités dans plusieurs pays explose depuis les dernières décennies. En 1977, la CNUCED dénombrait 11 000 multinationales, ce nombre s'est multiplié pour atteindre plus de 82 000 en 2008 (Boyчук 2004; CNUCED 2010). Elles contrôlent une somme globale de 810 000 entreprises à l'étranger sous forme de filiales.

### **1.1.2 L'accélération de la mondialisation et le rôle des multinationales**

Le concept de mondialisation réfère, dans son acception la plus large, à l'ensemble des processus liés à l'intégration au niveau mondial des activités économiques, politiques, culturelles et sociales. Bien que notre étude fait parfois appel à la notion plus large de mondialisation, étant donné notre intérêt central pour les politiques liées au développement économique et de l'emploi, nous nous pencherons de manière prioritaire sur sa dimension économique. Trois processus principaux font partie du cœur du phénomène de la mondialisation économique néolibérale : l'accélération et l'intensification du commerce international, l'interdépendance croissante des économies nationales et l'accentuation de la financiarisation de l'économie au niveau global (Michalet 2002: 15).

Comme ces processus n'agissent pas sous l'impulsion de forces naturelles ou d'une loi immuable, il nous apparaît primordial d'étudier les acteurs et les organisations qui propulsent – ou freinent – ces derniers. À la tête de ceux-ci, nous retrouvons les entreprises multinationales (Chandler et Mazlish 2005). Dans cette section, nous allons nous intéresser au rôle central que peuvent jouer les multinationales au sein des différents processus de la mondialisation. Nous allons tout d'abord exposer brièvement chacun des trois processus, pour ensuite nous attacher à la description des canaux et moyens par lesquels les multinationales viennent renforcer ou accélérer ces derniers.

#### 1.1.2.1 Les multinationales au cœur de l'accélération et de l'approfondissement du commerce international

Le commerce mondial existe depuis bien plus longtemps que le concept de mondialisation qui le décrit actuellement. Les premières formes d'échanges économiques entre différentes régions du monde remontent au moins aussi loin que les empires de l'Antiquité. Au Moyen Âge, ils se structurent sous la forme de grandes foires qui relient les marchands de Venise à la Ligue hanséatique de la Mer du Nord. Pendant des siècles, des caravanes ont relié l'Asie, l'Afrique noire et la Méditerranée par la Route de la soie ou celle du Sel. La découverte des nouveaux continents est le fruit d'initiative d'explorateurs aux ambitions marchandes. Leur colonisation se structure autour de plusieurs formes de commerces triangulaires impliquant des métaux précieux, des produits exotiques (fourrures, étoffes, épices, sucre, rhum, etc.) et des esclaves, particulièrement d'Afrique noire (Braudel 1993).

Une première forme de l'intensification contemporaine du commerce mondial se révèle par sa pénétration dans des sphères de plus en plus intimes de la consommation<sup>6</sup>. Il ne concerne plus uniquement les produits de luxe ou exotiques, comme c'était majoritairement le cas jusqu'à l'ère moderne, mais vient toucher les produits essentiels comme la nourriture, les vêtements, le

---

<sup>6</sup> Il est clair que pour la personne arrachée de son continent et amenée en Amérique pour être vendue comme esclave, la réalité du commerce international, même à ses balbutiements, est beaucoup plus intime et structurante que pour le Québécois moyen de l'époque contemporaine.

logement, les communications et la culture. Les pressions issues de certains traités internationaux, de la libéralisation ou de l'encouragement à la privatisation, ont permis, dans plusieurs cas, au commerce international de s'étendre aux services publics essentiels tels que l'électricité, les télécommunications ou l'eau, aussi bien qu'à l'éducation, la santé et les services sociaux.

Cet approfondissement du commerce international est doublé d'une croissance extensive du flux des échanges. La part des exportations dans le PIB mondial aurait plus que doublé depuis les années 1990 (OCDE 2007: 26). Sous l'impulsion des grands accords régionaux de libre-échange signés au début des années 1990 (ALENA et CEE), l'importance du commerce international serait passée de 19 % du PIB total en 1995 à près de 28 % en 2007 dans les pays de l'OCDE (OCDE 2009). La croissance du commerce international a été encore plus rapide dans les pays en développement. Son volume a doublé dans la courte période entre 1998 et 2006, permettant à ces derniers d'augmenter leur poids relatif dans l'économie mondiale. Entre 1996 et 2006, la part du commerce mondial initié par les pays en développement est passée de 29 % à 37 % (CNUCED 2007). Cette augmentation revient en grande partie à l'explosion de l'économie des pays émergents d'Asie de l'Est (Chine, Hong-Kong, Corée du Sud, Taïwan et Singapour) dont la contribution au commerce mondial a grimpé de 3 points de pourcentage sur la période (CNUCED 2007).

Les accords commerciaux et les traités visant l'abolition des barrières commerciales (sous l'impulsion de l'Organisation mondiale du commerce) ne sont pas les seuls à avoir favorisé cette explosion du commerce mondial. Les entreprises multinationales ont aussi joué un rôle primordial dans l'accélération des échanges entre pays. En effet, les filiales étrangères de multinationales effectuent plus du tiers des exportations de biens et services au niveau mondial (Boyчук 2004: xxi). Dans le secteur des matières premières, bastion traditionnel des multinationales, elles réalisent souvent plus de 85 % du commerce mondial (blé, café, maïs, tabac, fer, cuivre et bauxite) (Andreff 2003: 68). Une grande part du commerce international des multinationales se compose en fait d'échanges intra-firme. Les différentes filiales d'une multinationale s'échangeant, d'un pays à l'autre, des composantes et services intermédiaires qui participent à la constitution d'un bien ou d'un service fini. Ce commerce intra-firme

représente de 15 à 60 % des exportations du secteur manufacturier selon les pays, dont plus de 50 % dans le cas du Canada (OCDE 2007: 38).

Les multinationales représentent de toute évidence un vecteur important de l'accélération des échanges économiques au niveau mondial. Cette contribution est, comme nous le verrons plus bas, le résultat de la restructuration de la distribution internationale de la production et de la division du travail dont elles sont les premières responsables par leurs stratégies d'investissements directs à l'étranger au niveau global.

#### 1.1.2.2 L'interdépendance croissante des économies nationales

L'accroissement de l'interdépendance des économies nationales amené par la mondialisation actuelle vient défier les structures de ces dernières de deux manières principales. D'une part, l'organisation de la production et de la distribution des biens et services échappe aux espaces nationaux et se retrouve de plus en plus morcelée entre différentes régions du monde (Dicken 2003). D'autre part, cette intégration se fait en parallèle avec une restructuration de la division internationale du travail qui impose une mutation des emplois dans les pays développés. Ces deux mutations simultanées soulèvent des incertitudes quant à une possible course vers le bas des conditions de travail dans les pays riches. Incertitudes qui nourrissent l'opposition à la mondialisation actuellement exprimée par plusieurs (FTQ 2008).

- Intégration de la production au niveau mondial

L'investissement direct à l'étranger (IDE), qui « est un capital investi dans la propriété d'actifs réels pour implanter une filiale à l'étranger ou pour prendre le contrôle d'une firme étrangère existante », constitue le meilleur indicateur de l'intégration et de la restructuration de la production au niveau mondial (OCDE 2007: 26). L'IDE connaît une croissance exceptionnelle depuis les années 1980. La valeur des stocks d'IDE détenus par des étrangers dans l'ensemble des pays a été multipliée par 20 entre 1985 et 2007, passant de 707 milliards de dollars à plus

de 15 500 milliards (CNUCED 2009; Boychuk 2004: 218)<sup>7</sup>. L'acquisition de ces investissements à l'étranger s'effectue en grande partie par le moyen des fusions ou par l'achat de firmes déjà en activité ou par le réinvestissement des filiales étrangères dans le pays d'accueil. En 2007, les fusions et acquisitions représentaient près des deux tiers du flux total d'IDE de 1 500 milliards de dollars (CNUCED 2009; Boychuk 2004: 220).

- Les multinationales au cœur des mouvements d'IDE

L'évolution des stocks d'IDE constitue l'indicateur le plus marquant de l'intensification et de la diversification des activités des multinationales à travers la planète (Andreff 2003: 8). Ce sont les 500 plus grandes multinationales qui contrôlent plus de 90 % de l'IDE au niveau mondial (Spero et Hart 2009: 123). On assiste actuellement à une diversification des secteurs dans lesquels les multinationales investissent à l'étranger, alors que les secteurs des matières premières et de la fabrication se voient sur le point d'être dépassés par le secteur des services. Pendant que les stocks d'IDE dans les deux premiers secteurs se voyaient multipliés par 7 entre 1990 et 2007, ceux du secteur financier et des services aux entreprises devenaient 10 et 24 fois plus importants (Boychuk 2004: 218-219; CNUCED 2009).

Cette intégration de l'économie au niveau mondial est particulièrement renforcée par les stratégies des multinationales vis-à-vis de leurs filiales étrangères qui évoluent vers une plus forte *décomposition internationale du processus productif* (Lassudrie-Duchêne B. 1982, dans Andreff 2003: 45-47). En effet, les premières multinationales investissaient à l'étranger d'abord afin d'assurer leur approvisionnement en matières premières. Avec l'industrialisation et le retour au protectionnisme dans les années 1930, les multinationales ont établi un grand nombre de filiales à l'étranger afin de pouvoir contourner les tarifs en produisant à l'intérieur des frontières des pays constituant leur marché étranger (Andreff 2003: 45-47). À partir des années 1960, aidées par l'amélioration du transport et des technologies de télécommunication, les multinationales commencent à segmenter la production afin de répartir les différentes étapes entre les filiales selon leurs avantages spécifiques ou les économies d'échelle que la spécialisation entraîne.

---

<sup>7</sup> 12 G\$ en 1970 selon Spero et Hart 2009: 123.



Cette accélération de la décomposition du processus productif transforme le rôle des multinationales. Elles deviennent le centre de coordination de chaîne de valeur mondiale dans laquelle s'intègre une séquence d'activités spécifiques productives de valeur ajoutée culminant avec la production d'un produit ou d'un service fini livré aux consommateurs (Gereffi et al. 2005: 17). Cette décomposition de la production permet aux multinationales de mettre en concurrence différents pays de localisation et de déplacer les différentes étapes selon les avantages concurrentiels locaux. Plusieurs multinationales adoptent désormais une stratégie d'organisation de la production encore plus flexible en structurant autour d'elles des *réseaux de production flexibles* (Dicken 2003: 262). La multinationale décompose sa chaîne de valeur et en sous-traite les différentes étapes à un réseau de fournisseurs indépendants. La multinationale agit comme coordonnatrice et donneur d'ouvrage et vend le produit final sous sa propre marque. Nike, qui ne possède aucune usine de production de souliers, est un bon exemple de cette stratégie (Dicken 2003: 264).

Ces stratégies rendent les économies locales fortement dépendantes des décisions des multinationales et vulnérables aux conditions économiques des fournisseurs d'autres pays. Si cette mobilité et cette volatilité touchent avant tout la production de biens et services, elle vient de plus en plus structurer la création et la diffusion des innovations technologiques et du savoir. La recherche et développement (R et D) représente une fonction traditionnellement maintenue dans le pays d'origine des multinationales. On constate pourtant depuis peu une internationalisation des efforts d'innovation : 13 % de la R et D des multinationales étatsuniennes s'effectue désormais à l'étranger (Dicken 2003: 244). Ce processus s'effectue principalement par l'acquisition de laboratoires et de centres de recherche par fusion avec des compagnies étrangères. La recherche et l'innovation, grâce aux nouvelles technologies de communication, se font désormais en réseau transnational. Dunning rapporte que plus de 60 % des échanges mondiaux portant sur les ressources intangibles, telles la technologie et la capacité de gestion, sont contrôlés par les entreprises multinationales (Dunning 1994).

Les multinationales peuvent donc avoir un impact significatif sur l'économie d'un pays, non seulement par leurs décisions d'implantation, mais aussi beaucoup par l'organisation de leur

production qui détermine à la fois la localisation des segments de production de forte valeur ajoutée ainsi que la production et la diffusion de la technologie. Les multinationales ont contribué à une restructuration de la division internationale du travail qui vient accroître la contribution de certains pays à bas salaires dans la compétition mondiale.

- Reconfiguration de la division internationale du travail vers des pays à bas salaires

L'arrivée massive de produits fabriqués en Chine, en Inde, à Taïwan et dans d'autres pays asiatiques sur les rayons de nos détaillants marque dans l'imaginaire des consommateurs des pays riches le symbole le plus fort de la restructuration de la division internationale du travail en direction des pays en voie de développement. Cette impression se confirme partiellement par l'augmentation des activités des multinationales dans certains pays émergents. En effet, bien que la part relative des IDE localisés dans les pays en voie de développement décline par rapport à celle des pays riches depuis 1980, un petit groupe de pays émergents voient leurs investissements étrangers exploser. Entre 1980 et 2008, les stocks d'IDE de la Chine, de l'Inde, du Mexique, de la Thaïlande et de la République de Corée gonflaient respectivement de 352, 273, 271, 107 et 80 fois, comparativement à 25 pour les autres pays développés (CNUCED 2009). Bien que leur part des stocks d'IDE demeure toujours marginale (2,8 % du total mondial), les anciens pays socialistes et la Fédération de Russie ont connu une croissance fulgurante des investissements étrangers sur leur territoire depuis le début de leur transition à l'économie de marché. Seulement entre 1995 et 2008, les stocks d'IDE ont été multipliés par 37 dans ces pays (CNUCED 2009).

La croissance économique des pays émergents et leur intégration profonde dans la chaîne de production mondiale apparaissent clairement. La part de la production manufacturière mondiale faite dans les pays émergents est passée de 5 % en 1953, à 20 % en 1980 pour se situer à 25 % en 1997 (Dicken 2003: 38). Les pays du BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine) ont connu une croissance des exportations manufacturières de 14 % par année entre 1996 et 2004 contre 6 % dans les pays de l'OCDE (OCDE 2007: 43).

Cette intégration de pays émergents dans l'économie mondiale ne concerne plus uniquement la production manufacturière, on assiste à une forte transition vers les investissements dans le secteur des services. La part des IDE du secteur des services à être localisée dans ces pays était de 18 % en 1990 et se situe maintenant à 27 %. Cette intégration est particulièrement visible dans le secteur des services aux entreprises (informatique, gestion, comptabilité, etc.) (Boyчук 2004: 218-219).

Cette intégration de pays à bas salaires dans les réseaux de production et d'échange des pays développés soulève des craintes quant à l'éventuelle pression vers le bas des conditions de travail et de protection sociale. De plus, elle soulève aussi la question de la perte de l'hégémonie économique de l'Occident face à la montée de nouvelles puissances, d'autant plus que ces pays émergents ne se limitent plus au rôle de « manufacture du monde ». Par exemple, le gouvernement chinois a décidé d'encourager fortement ses entreprises à acquérir des firmes technologiques étrangères afin de se tailler une place parmi les chefs de file technologiques (OCDE 2007: 109).

Comme principales responsables des IDE et comme employeurs de plus de 86 millions d'employés, dont 36 millions à l'étranger, les multinationales sont au cœur de la restructuration de la division internationale du travail. Elles contribuent d'une part à rendre interdépendants les travailleurs des différents pays, tant développés qu'émergents, en les liant de plus en plus intimement à l'intérieur de chaînes de valeur mondialisées ou de *réseaux de production flexibles transnationaux* (Andreff 2003: 69). Elles sont aussi instigatrices du déplacement de la production manufacturière vers les pays émergents et participent actuellement à l'intégration des secteurs des services et de la technologie au sein de ces pays.

### 1.1.2.3 Financiarisation de l'économie mondiale

La déflagration simultanée de crises économiques dans un grand nombre de pays qui a secoué la planète en 2008 en réponse aux déboires des marchés financiers internationaux illustre bien l'ampleur de la financiarisation de l'économie mondiale. En parallèle à la croissance des

échanges de biens et services au niveau mondial, la valeur des transactions sur les marchés financiers mondiaux a littéralement explosé. Les transactions sur les produits financiers dérivés représentaient des sommes de 60 G\$ par jour en début de décennie, soit plus de 100 fois la valeur du commerce mondial (Stanford 2009: 65). De leur côté, les transactions sur le marché des changes se multipliaient par 100 depuis 1970 pour atteindre plus de 2 G\$ par jour. Cette financiarisation de l'économie s'accompagne d'une croissance du rôle des multinationales financières dans le contrôle des flux financiers internationaux. En 2007, près de 20 % des stocks d'investissements directs à l'étranger sont dans le secteur financier (CNUCED 2009). Nous avons vu dans la section précédente que les multinationales contrôlent la part du lion de ces IDE. Si on les classe par nombre d'employés, 25 des 100 plus grandes multinationales proviennent du secteur financier (CNUCED 2010, calculs de l'auteur). Ces 25 entreprises comptent à elles seules plus de 3,5 millions d'employés. Les grandes banques des pays riches étendent leurs activités sur l'ensemble des territoires et mettent en relation les différents marchés financiers et places boursières de la planète.

Cette financiarisation de l'économie mondiale prend principalement sa source dans deux phénomènes parallèles. D'une part, l'accélération du progrès des technologies de communication a favorisé l'augmentation des échanges financiers transfrontaliers en permettant, entre autres, la mise en réseau des différentes places boursières à l'aide de satellites (Andreff 2003: 72). D'autre part, le vaste mouvement de déréglementation des marchés financiers et de l'investissement étranger ayant secoué l'ensemble des pays a permis aux multinationales financières de multiplier leurs activités. D'abord, en relâchant les conditions concernant les ratios de réserves et la division entre banques d'affaires et banques d'investissements, les gouvernements ont permis à ces institutions financières d'entrer sur l'ensemble des marchés de spéculation (monnaies, produits dérivés, contrats à termes, etc.) et ainsi d'accroître leurs activités. Ensuite, la suppression des contrôles sur la propriété étrangère des compagnies ou l'abolition des restrictions sur les mouvements transfrontaliers de capitaux ont contribué à ouvrir les marchés nationaux à ces nombreuses compagnies financières étrangères (Batsch 2002: 48).

- Impacts de la financiarisation de l'économie sur les multinationales

Cette globalisation financière ne concerne pas uniquement les multinationales de la finance. L'économie réelle et l'ensemble des entreprises supportent maintenant les conséquences de la domination du capitalisme financier. Les exemples du Mexique, de l'Argentine, des pays asiatiques et plus récemment de l'économie mondiale démontrent bien que « l'économie casino » de la finance ne constitue pas un simple jeu. Les fluctuations de la spéculation ou la capacité pour des investisseurs étrangers de retirer rapidement des investissements massifs d'un pays se répercutent dans l'économie réelle par la fermeture d'entreprises, l'arrêt de tout projet d'investissements, par la dévaluation des fonds de retraite et l'endettement des gouvernements qui doivent venir à la rescousse du système. Les entreprises de tous les secteurs tentent d'accroître le rendement de leurs capitaux propres en entrant dans le jeu de la spéculation financière. La puissance des marchés financiers incite plusieurs gestionnaires à adopter une logique financière dans la conduite de leurs affaires et à y soumettre leurs décisions concernant la production, l'innovation et la gestion de la main-d'œuvre (Kristensen et Zeitlin 2005: 174). Les possibilités de rendements élevés dans l'économie spéculative exercent une pression à la hausse sur les rendements exigés pour les investissements dans l'économie réelle, ce qui justifie les programmes de restructuration, les réductions de main-d'œuvre et les délocalisations (Michalet 2002: 152). Cette logique financière impose aussi une logique de court terme. La valeur des actions de l'entreprise guide les décisions des gestionnaires, car si elle monte ils profiteront d'incitatifs financiers liés aux options d'achats, si elle baisse, ils risquent de faire l'objet d'une acquisition hostile de la part d'un concurrent (Kristensen et Zeitlin 2005: 140). Les entreprises multinationales façonnent autant la finance mondiale qu'elles sont modelées par les exigences de cette dernière.

### **1.1.3 Les multinationales et l'internationalisation de l'économie canadienne**

La relation de dépendance entre l'économie canadienne et les multinationales remonte à la genèse de cet État. Au cours de son histoire, plusieurs épisodes de nationalisme économique, tels que la *Politique nationale* de John A. Macdonald à la fin du 19<sup>e</sup> siècle ou la création de l'*Agence de tamisage des investissements étrangers* créée par le gouvernement Trudeau en

1973, ont cherché à émanciper l'économie canadienne de sa dépendance envers les capitaux étrangers et le commerce international. Les succès partiels de ces politiques ont été renversés par l'orientation des politiques économiques récentes axées sur la promotion de l'internationalisation de l'économie canadienne (Dawson 2004). Ces dernières semblent chercher à tirer profit de cette intégration. Ainsi dans le cas de l'économie canadienne, cette dépendance envers les multinationales et leurs décisions d'investissements s'avère d'autant plus cruciale actuellement. En effet, l'économie du Canada s'appuie fortement sur le commerce international et les investissements étrangers en comparaison avec celle des principaux pays développés.

En 2007, les entreprises sous contrôle étranger contribuaient à plus de 30 % de la production globale du pays (Statistique Canada 2007: 25). Ce taux augmente à 65 % dans le secteur minier<sup>8</sup>, à 54 % dans le secteur manufacturier et autour de 80 % pour l'industrie automobile. Dans le secteur des services, la situation est différente. Moins de 20 % de la production de services proviennent d'entreprises sous contrôle étranger. Cette forte présence d'entreprises sous contrôle étranger s'observe particulièrement du côté des entreprises de plus de 250 employés. En 2007, Statistique Canada recensait 3 310 grandes sociétés, dont 40 % était contrôlées par des intérêts étrangers (Statistique Canada 2007: 13).

Concernant le commerce international, plus du tiers de la production nationale canadienne est exporté sur les marchés mondiaux (OCDE 2009). La part actuelle des exportations dans le produit intérieur brut représente un approfondissement majeur de l'intégration du Canada à l'économie mondiale depuis quelques décennies. En 1960, elle n'était que de 17 %, pour passer à 25 % en 1992 avant de prendre son envol avec la mise en place du traité de libre-échange de l'ALENA. Au regard de la moyenne des pays du G7 qui est de 23 %, le Canada se qualifie comme pays fortement dépendant du commerce extérieur (Institut de la statistique du Québec 2009). L'économie du Québec apparaît encore plus fortement intégrée, car les exportations y représentent près de 50 % de la production nationale (Institut de la statistique du Québec 2009). Les filiales étrangères des multinationales implantées au Canada jouent un

---

<sup>8</sup> La proportion de contrôle étranger a fait un bond de 20 points de pourcentage dans le secteur minier après 2005 à la suite de la vente de Barrick Gold et d'autres géants miniers à des intérêts étrangers.

rôle de premier plan dans le commerce international du pays. Elles sont à l'origine de plus de 72 % des importations et de plus de 55 % des exportations en direction des États-Unis (Baldwin et Gellatly 2007: 21). Comme on le voit au tableau 1.1, les États-Unis sont responsables de plus de la moitié du stock d'investissements directs étranger au Canada. C'est ensuite l'Europe avec des pays comme les Pays-Bas et notre ancienne métropole, le Royaume-Uni, qui comptent le plus d'investissements en sol canadien.

**Tableau 1.1 : Provenances du stock d'investissements directs étrangers au Canada en 2011**

États-Unis	52%
Pays-Bas	10%
Royaume-Uni	8%
Luxembourg	4%
Suisse	3%
Japon	3%
Brésil	2%
France	2%
Chine	2%
Allemagne	2%
Corée du Sud	1%
Australie	1%
Belgique	1%
Inde	1%

(Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada 2012)

Par contre, si le Canada dépend toujours pour une bonne part de son économie des capitaux étrangers, il réussit à s'imposer à travers le monde comme étant lui aussi un détenteur d'investissements directs étrangers important. Entre 1990 et 2008, le stock d'investissements détenu à l'étranger par des Canadiens est passé de 15 à 35 % du poids du produit intérieur brut (Boyчук 2004: 255; Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada 2012). Les États-Unis et le Royaume-Uni sont aussi les destinations les plus importantes comme en témoigne le tableau 1.2. Par contre, on remarque la part importante qu'occupent différentes destinations exotiques comme les Barbades, les îles Caïmans, les Bahamas ou les Bermudes. Ces investissements sont le fruit d'une stratégie du secteur canadien des finances qui consiste à cacher une partie de ses actifs dans des paradis fiscaux.

**Tableau 1.2 : Destinations du stock d'investissements direct canadien à l'étranger en 2010**

États-Unis	39,4%
Royaume-Uni	13,2%
Barbades	7,8%
îles Caïmans	3,8%
Irlande	3,5%
Australie	3,5%
Bahamas	2,3%
Luxembourg	2,1%
Hongrie	2,0%
Chili	1,9%
Bermudes	1,8%
Brésil	1,6%
Pays-Bas	1,5%
Allemagne	1,3%
Japon	1,2%
Hong Kong	1,1%
Pérou	1,1%
Mexique	0,8%

(Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada 2012)

Plus du tiers de l'économie canadienne dépend donc étroitement des décisions et des actions des entreprises multinationales en ce qui a trait aux investissements, à la localisation et aux échanges de production. Prétendant l'échec des politiques de substitution, les gouvernements récents se sont plongés dans une logique de développement qui s'appuie sur la contribution des multinationales tant étrangères que locales.

#### **1.1.4 Conclusion : les multinationales joueurs incontournables de l'économie mondiale**

Nul doute que les multinationales constituent des acteurs de premier ordre dans l'économie mondiale. Comme nous l'avons vu, elles contribuent fortement à l'accélération et à l'intensification du commerce international. Le commerce intra-firme représente une forte part des exportations mondiales et la délocalisation de plusieurs des opérations des multinationales vient augmenter le commerce international. Les multinationales approfondissent aussi l'interdépendance des économies nationales en déployant des stratégies d'investissements directs à l'étranger et en décomposant au niveau global les différentes étapes de leur processus



de production. Les choix de localisation des dernières décennies ont facilité l'émergence de nouveaux concurrents provenant de pays à bas salaires sur la scène mondiale. Enfin, par leur forte implication dans le secteur financier, les multinationales ont contribué à l'accentuation de la financiarisation de l'économie au niveau global.

Les choix et actions des multinationales peuvent peser lourdement dans l'évolution des économies nationales, autant parce qu'elles contrôlent une bonne partie du commerce international, affectant ainsi la balance commerciale de chacun des pays, mais aussi parce qu'elles déterminent une bonne part du niveau de croissance économique, de l'emploi et de l'innovation dans différents territoires par leurs décisions de localisation et d'investissements. Par contre, le portrait que nous avons tracé révèle aussi que l'économie mondiale, même celle des pays ouverts comme le Canada, s'appuie sur une dynamique qui est encore largement localisée. Il faut donc reconnaître la montée en puissance des multinationales sans pour autant les ériger en acteurs omnipotents maîtres suprêmes du destin économique des populations.

## **1.2 La compétitivité nationale comme projet politique**

Face à l'accélération de la mondialisation et à la montée en puissance des multinationales, des questions émergent quant à la capacité des États de prendre des décisions autonomes et de jouer un rôle central dans la régulation de la société, de l'économie et du marché du travail. À première vue, il semble que les gouvernements accordent désormais une priorité aux orientations favorables aux multinationales dans l'élaboration de leurs politiques publiques. Cette inclination relève moins de la perte de souveraineté des États, comme certains le soutiennent, mais beaucoup plus de la métamorphose de leur rôle et de leurs orientations. L'alignement des stratégies de développement et des politiques publiques vers l'essor de la compétitivité nationale et l'attraction des multinationales illustre le nouveau rôle que cherche à jouer l'intervention étatique au sein de l'économie mondialisée.

## **1.2.1 Réduction et métamorphose de la capacité d'action des États**

### **1.2.1.1 Des acteurs économiques qui échappent de plus en plus aux contraintes nationales**

La correspondance entre l'espace économique et l'espace politique, qui avait caractérisé la parenthèse protectionniste de la période d'après-guerre, offrait aux États nations un cadre et des mécanismes leur permettant d'exercer une certaine contrainte sur les acteurs économiques (Hollingsworth et Boyer 1997). Avec l'accélération de la mondialisation, les gouvernements nationaux sont désormais confrontés à un ensemble de phénomènes dont les sources et les effets font fi de ces frontières. Cette nouvelle réalité a incité plusieurs analystes à annoncer la fin de la souveraineté des États (par exemple : Strange 1996, Ohmae 1990.). D'autres observateurs nuancent cet affaiblissement des États et parlent plutôt d'une dissolution de la souveraineté en conséquence de la multiplication des niveaux et des acteurs de la gouvernance. Les logiques d'action et les normes s'articulent désormais aux niveaux global, local/régional et transfrontalier autant qu'au niveau national (entre autres, Jessop 2009; Sassen 2006; Phelps et A. Wood 2006). De nouveaux acteurs intervenant dans la gouvernance des affaires publiques et dans l'économie apparaissent à chacun de ces niveaux. Organisations transnationales, agences locales et « communautés épistémiques » ne représentent que quelques exemples d'acteurs qui viendraient remplacer, compléter ou concurrencer les gouvernements nationaux (Freitag et Pineault 1999; Phelps et A. Wood 2006; Picciotto 2006).

Sur le plan économique, l'ouverture des frontières au commerce et à la mobilité du capital nuit directement à la capacité des États de contraindre les acteurs économiques et les multinationales en particulier. Non seulement les biens et services produits par ces dernières circulent-ils librement, mais la mondialisation leur a offert la possibilité de déplacer leurs sites de production et leurs investissements dans différents pays selon leurs intérêts. Cette mobilité offrirait aux multinationales la possibilité de « magasiner les régimes », selon l'expression de Streeck (cité dans Frantz Traxler et Woitech 2000: 142), la capacité d'exercer des pressions afin d'obtenir des politiques qui leur sont favorables (Gill et Law 1989: 481) ou de s'abstraire des charges sociales par l'évasion fiscale comme le soulignent Spero et Hart (2009: 134). Cette pression peut s'exercer de manière volontaire et concertée ou par la simple accumulation

des décisions des acteurs économiques individuels. Hyman (2006: 246) souligne que par la nature même du système économique, les décisions individuelles purement économiques des compagnies comportent une signification politique qui est bien souvent non intentionnelle. De plus, les gouvernements agissent couramment de manière préventive, allant de l'avant avec des réformes qu'ils estiment être « souhaitables » pour accommoder les multinationales (Sklair 2001). Par contre, en plus de ce pouvoir structurel, les multinationales exercent souvent des pressions politiques directes sur les gouvernements par l'entremise du lobbying, des contributions politiques et des relations personnelles entretenues avec les politiciens (Gill et Law 1989: 481; Boddewyn 1998; Spero et Hart 2009: 142).

Bien qu'ils reconnaissent l'intensification de l'influence des acteurs économiques et politiques étrangers, plusieurs auteurs notent que la souveraineté nationale a toujours été très imparfaite, particulièrement dans les pays colonisés ou dépendants économiquement, soit la majorité des nations (Garrett, dans Skogstad 2005: 814). De plus, d'autres rappellent que les États ont toujours été structurellement dépendants des investisseurs et des entreprises pour leur développement économique, la création d'emplois et le financement de leurs activités par la fiscalité ou la finance (Cox 1987; Gill et Law 1989; Stanford 2009; Poulantzas 1968)<sup>9</sup>. Cette dépendance limite plus ou moins la capacité d'action et d'intervention des États aux niveaux économique et politique depuis la genèse de ces derniers.

#### 1.2.1.2 L'État conserve néanmoins une grande capacité d'intervention

L'observation de la réalité révèle que ces différentes pressions et contraintes sur le pouvoir des États ne résultent d'aucune manière en l'adoption généralisée de réformes du cadre institutionnel soumis aux seuls intérêts des acteurs économiques transnationaux. Les logiques institutionnelles et politiques ainsi que le rôle essentiel de l'État dans le soutien de l'économie offrent encore une grande marge de manœuvre pour les gouvernements afin d'exercer une souveraineté sur leur territoire et sur leur économie.

---

<sup>9</sup> À part quelques États particuliers qui peuvent s'appuyer en partie sur des fonds souverains provenant de l'exploitation publique de ressources naturelles (Arabie saoudite, Norvège et Koweït) ou d'industries nationales (Chine et France) (Boychuk 2004: 27).

On constate d’abord, à la suite de Campbell (2004), que les institutions créent des incitatifs et des contraintes propres qui viennent colorer la capacité et la volonté des acteurs de les transformer pour répondre aux pressions de la mondialisation. Thelen (2003: 212) parle de dépendance de sentier institutionnel pour illustrer de quelle manière les institutions limitent elles-mêmes le spectre de leurs possibilités d’évolution.

Ensuite, la mondialisation n’élimine pas la nature politique des décisions qui sont à l’origine des différentes institutions et politiques publiques. Le processus politique consiste en la médiation d’un ensemble d’intérêts et de demandes divergentes provenant d’une multitude d’acteurs et de groupes sociaux dont les investisseurs et les multinationales ne représentent qu’une partie (Amable et Palombarini 2009: 130). La nature des compromis politiques mis en place dépend d’un ensemble de facteurs sociaux, dont le rapport de force et la capacité de mobiliser des ressources de pouvoir des différentes classes (Shalev, 1980 et Korpi, 1983 dans Godard 1994: 287) ou les différentes coalitions qui se forment entre les classes et les groupes sociaux (Esping-Andersen 1999).

Enfin, en l’absence de réelles structures de pouvoir politique transnational, le système économique même globalisé ne peut se passer de l’État et de ses interventions nécessaires à son encadrement et à sa stabilité (Jessop 1993; Spero et Hart 2009; Stanford 2009). D’abord parce que l’économie de libre marché, comme tous les autres systèmes économiques, ne peut exister hors de la société et des règles politiques; elle y est profondément imbriquée<sup>10</sup> (Durkheim 1998; Polanyi 1983). Ensuite parce que les entreprises, même multinationales, dépendent elles aussi de l’État. Comme le soulignent plusieurs auteurs, les conditions de valorisation du capital et de reproduction de la main-d’œuvre s’appuient encore fortement sur les interventions de l’État (D. Harvey 1985; Dicken 2003; Phelps et A. Wood 2006; Jessop 2000, 1993). Le capitalisme doit nécessairement appuyer la production et la consommation sur

---

<sup>10</sup> Nous choisissons “imbrication” comme traduction du concept “embeddedness” au lieu d’“encastrement” comme le favorise l’Office québécois de la langue française (<http://www.granddictionnaire.com>). Il nous semble que la sémantique liée à l’encastrement réfère à l’inclusion d’un élément particulier au sein d’un ensemble plus ou moins étranger (un lave-vaisselle encastré...), alors que l’imbrication réfère davantage à l’idée d’une jonction et d’une inclusion entre un ensemble d’éléments pour former un tout.

des ressources et des infrastructures localisées et donc consentir à « fixer » des investissements et des capacités de production en des lieux précis (D. Harvey 1985). L'État conserve un rôle central dans le soutien à l'établissement des infrastructures nécessaires à la réalisation du capital. Routes, ports, aéroports, énergie et télécommunications viennent à l'esprit, mais David Harvey rappelle que les besoins de la production et de la consommation représentent « a whole matrix of physical and social services (from sewers to scientists) that must be available *in situ* » (D. Harvey 1985: 148). Rappelons par ailleurs que les États assurent aussi les conditions d'accès à leurs marchés internes, source essentielle de débouchés pour les multinationales.

Enfin, la mondialisation des marchés doit s'appuyer sur de nouvelles règles et institutions dont l'État porterait toujours la responsabilité : établir les nouvelles formes légales de coopération entre nations, résoudre les disputes commerciales, promouvoir et protéger le développement de la propriété intellectuelle et développer de nouvelles règles concernant les migrations de travailleurs (Jessop 1993).

Les logiques institutionnelles et politiques ainsi que le rôle de soutien de l'État dans l'économie permettent à ce dernier de conserver une capacité d'agir face aux pressions de la mondialisation économique. Streeck rappelle par contre que cette liberté d'action demeure fortement contrainte par la nécessité de répondre à une logique de développement économique dans un système dont la logique se globalise (Streeck, dans Crouch et al. 2007: 546). Des politiques trop « inefficaces » au sens économique risquent d'entraîner un recul de la performance des pays ou la croissance du déficit, ce qui à long terme neutraliserait la capacité d'action des États.

### **1.2.2 La mondialisation économique comme nouveau projet politique des États**

Ce portrait de l'impact de la mondialisation sur la capacité des États à exercer un pouvoir souverain tant au sein de leurs frontières que sur le plan du système économique mondial laisse place à plusieurs paradoxes. Pourquoi les gouvernements ont-ils contribué à la mise en

place d'un ordre économique alors qu'il vient augmenter leur dépendance par rapport au capital et réduire leur capacité de le contraindre par ses politiques? (Freitag et Pineault 1999: 39; Panitch 1994: 64) Pourquoi, alors que la capacité d'action et d'intervention de l'État demeure toujours relativement forte, plusieurs politiciens et gouvernements justifient-ils leurs actions par leur soi-disant impuissance devant la mondialisation et les risques de délocalisation? L'approche du « système global » issue de l'économie politique critique nous permet de construire une vision cohérente afin de résoudre ces différents paradoxes. Cette approche, qui s'articule autour des notions « d'hégémonie<sup>11</sup> » et de « bloc historique<sup>12</sup> » inspirées par Antonio Gramsci, met de l'avant le rôle actif de l'État dans la transition d'un capitalisme national vers un nouvel ordre économique, social et idéologique arrimé au capitalisme transnational (Gill et Law 1989; Panitch 1994; Cox 1987).

#### 1.2.2.1 La compétitivité nationale comme diktat de l'intervention étatique

L'assujettissement de l'orientation des politiques tant économiques que sociales aux exigences de la mondialisation répond autant aux contraintes structurelles de l'économie qu'à une construction idéologique servant à appuyer la nouvelle hégémonie du capitalisme postnational dont les États font la promotion (Sklair 2001: 137; Jessop 2000; Gill et Law 1989). Cette nouvelle réalité entraîne moins la fin de l'État qu'une mutation de ses objectifs et de ses modes d'intervention. Passant d'une intervention ou concertation axée vers la stimulation de la demande interne, le partage des fruits de la croissance et le contrôle de l'inflation, l'État devient promoteur de l'internationalisation de l'économie nationale. En se faisant, on passe d'une logique d'intervention pour contraindre le marché à une logique d'accommodement du marché (Streeck 2007: 540).

---

<sup>11</sup> L'hégémonie s'appuie sur une structure de domination qui pénètre tous les niveaux de l'organisation sociale et les sphères de la production autant que la culture ou la société civile (Gill et Law 1989: 476). L'hégémonie impose sa domination autant par des structures coercitives que par le consentement. Ce dernier se construit par la mise en place d'un cadre normatif et idéologique justifiant le *statu quo* et par des compromis servant à inféoder certaines parties des classes subordonnées (Poulantzas 1968).

<sup>12</sup> Lorsque l'idéologie et les institutions qui la propagent s'arriment à une logique d'accumulation du capital dominante et que des éléments de différentes classes sociales se mobilisent autour du projet qu'elles incarnent, nous assisterions, selon Gill et Law, à la constitution d'un *bloc historique* (1989: 476).

On constate alors une orientation des interventions de l'État vers la course à l'amélioration de la compétitivité nationale (Jessop 1993). Cette transition s'observe autant du côté des approches dominantes de l'économie politique qu'au cœur de nombre de tentatives de renouvellement de la social-démocratie (Zuege 2000). L'OCDE et le Forum économique mondial parlent de stratégies et d'institutions publiques favorisant l'innovation et la compétitivité (OCDE 2007: 9; Sala-i-Martin et Porter 2009). Pour leur part, plusieurs auteurs critiques soulignent l'émergence du *schumpeterian workfare state*, pour reprendre les mots de Jessop (1993), qu'ils nomment tour à tour *enhabelling state* (Jones 2005), *progressive competitiveness strategy* (Panitch 1994: 82), *neo-mercantilist policies* (Gill et Law 1989: 485) ou pacte de productivité (Zuege 2000: 3). Jessop résume les objectifs de cette nouvelle stratégie d'intervention économique de l'État :

« ... to promote product, process, organizational, and market innovation and enhance the structural competitiveness of open economies mainly through supply-side intervention; and to subordinate social policy to the demands of labor market flexibility and structural competitiveness » (Jessop 1993).

Cette stratégie vise à assurer la mise en place d'un support compétitif afin d'attirer et de rentabiliser le capital, ce qui devrait permettre d'assurer la création d'emplois, la croissance économique et des revenus pour l'État (Zuege 2000: 3). L'économie nationale doit « gagner » dans la course internationale de la compétitivité si elle veut être en mesure d'extraire le salaire social élevé nécessaire au maintien de ses mesures sociales progressistes (Panitch 1994: 82)<sup>13</sup>.

Jessop (1993) distingue trois variantes de la stratégie *schumpeterian workfare state* qui dosent différemment les rôles du marché, de l'État et des réseaux.

- **Néolibérale** : la promotion du libre marché est au cœur des interventions de l'État ou de son retrait. Loin d'être inactif, il exerce fortement son pouvoir afin d'aligner l'ensemble des aspects de la vie sociale avec les exigences d'un marché « autorégulé ».

---

<sup>13</sup> On revient ici exactement à ce que l'OCDE avance : « The main drive is for countries to move up the value chain and become more specialized in knowledge-intensive, highvalue- added activities. Specialization in more traditional cost-based industries and activities is no longer a viable option for most industrialized countries. To foster and support the innovation process, **a strategy for innovation is needed** in which several policy areas may be considered » (OCDE 2007: 9).

- **Néocorporatiste** : afin de renforcer l'efficacité du libre marché, l'État cherche à le compléter par d'autres modes de coordination liés à l'établissement de réseaux ou d'institutions sociales de coordination entre les différents acteurs de l'économie.
- **Néo-étatique** : s'appuie sur une forme de dirigisme d'État qui vise à orienter le développement de l'économie de manière à répondre aux exigences de la concurrence sur les marchés. L'État utilise ses pouvoirs, ses capacités d'analyse et d'organisation autonomes afin d'aider les entreprises de son pays à se démarquer au niveau mondial.

Bien que mise de l'avant comme un compromis social entre la nécessité des gouvernements à se soumettre aux contraintes de l'économie mondialisée et la volonté de conserver des mesures sociales progressives, la stratégie *schumpeterian workfare state* comporte quelques contradictions qui risquent de compliquer la réalisation du deuxième objectif (Zuege 2000). Panitch, entre autres, illustre bien le caractère boulimique de la course à la compétitivité entre les différents pays (1994; ainsi que Freitag et Pineault 1999; Ehrenberg 2003; Zuege 2000). Le caractère exigeant de cette course risque de soumettre aux diktats de la compétitivité l'ensemble des sphères sociales (Zuege 2000: 20). Comment financer les infrastructures sociales nécessaires à la compétitivité si les entreprises, sous prétexte de nécessités concurrentielles, échappent à la fiscalité? (Streeck et al. 2009: 509). Enfin, comment les États peuvent-ils attacher les multinationales qui ont profité de la mise en place collective de ressources stratégiques? D'une part, comme le souligne Wood, une fois la technologie et l'expertise intégrées au sein des entreprises, rien ne les empêche de déménager avec, se comportant ainsi à la manière d'un resquilleur (*free rider*) (dans Hall et Soskice 2001: 257). Christensen et Zeitlin rappellent de quelle manière une multinationale peut, par une simple décision de délocalisation, mettre en péril la persistance d'un district industriel ou d'un réseau d'innovation patiemment construit (Kristensen et Zeitlin 2005).

Au regard du projet de *schumpeterian workfare state*, le rôle de l'État ne souffre aucune réduction. Au contraire, sa contribution à l'encadrement de l'économie, autant nationale que globale, semble se cristalliser autour de la recherche de la compétitivité de la production sur son territoire. Cette nouvelle orientation des États, souvent présentée comme allant de soi, doit être l'objet d'une analyse critique. Les différents arrangements économiques, politiques et institutionnels qui nous sont présentés comme étant porteurs de « compétitivité nationale » répondent-ils à une réalité économique ou à l'imposition d'un cadre idéologique? Sont-ils



porteurs de véritables progrès sociaux ou ouvrent-ils la porte aux différentes contradictions qui menacent l'équilibre de la stratégie de *schumpeterian workfare state* en défaveur des travailleurs et travailleuses<sup>14</sup>?

### 1.2.3 Le projet schumpétérien au Canada

Avec la signature consécutive de deux importants traités de libre-échange avec les États-Unis et le Mexique, depuis la fin des années 1980, le Canada s'oriente définitivement vers une intégration à l'économie mondialisée. Le virage vers la TPS et les réductions importantes des taux d'impositions des entreprises sont justifiés par la nécessaire « compétitivité » des entreprises canadiennes. Pour les provinces industrielles du centre, cette réorientation signifie l'abandon de capacités de production dans les secteurs de l'industrie légère (textile, vêtement, meubles, etc.) afin de consolider les secteurs de pointe (Beaulne 2009: 65). Le Québec comme l'Ontario misent sur la promotion de l'innovation, la consolidation des « grappes industrielles » en présence et la mise en disposition de capitaux publics ou institutionnalisés (fonds de retraite des employés publics, Caisse de dépôt et placement du Québec, fonds de travailleurs, etc.) (Beaulne 2009; Poulin 2009). À l'Ouest ou dans les régions ressources, les politiques s'orientent vers une mise en disposition des ressources naturelles afin d'inciter les investissements, tant nationaux qu'internationaux. Au même moment, le secteur financier canadien, qui jouit d'une forte stabilité due à sa réglementation prudente et à son fort niveau de concentration, profite de la montée du secteur financier pour s'imposer à l'échelle internationale (John R. Baldwin et Guy Gellatly 2007). Bien que les interventions des gouvernements alternent entre une vision strictement néolibérale de « compétitivité par les prix » et une approche de soutien direct et indirect aux investissements selon les provinces et les périodes, toutes semblent s'accomoder à l'ouverture de l'économie canadienne.

---

<sup>14</sup> La social-démocratie, prise dans une logique de compétitivité mondiale, ne peut que « renforcer l'alliance existante afin d'exiger, au nom de l'« intérêt économique national », la participation de tous à la relance du capitalisme mondial » (Guay 1987: 270).

### **1.3 Politiques publiques et développement économique**

Bien que la course à la « compétitivité nationale » et à l'attraction des multinationales semble faire consensus, les stratégies pour y arriver n'ont rien de simple ou d'univoque. D'une part, comme le révèle A. Markusen (1996), les régions qui ont connu une croissance de l'investissement des multinationales dans les dernières décennies s'appuyaient sur des logiques de développement qui se révèlent extrêmement diversifiées. D'autre part, les travaux des nombreux chercheurs regroupés autour de l'analyse des variétés du capitalisme ont permis de démontrer que sa version libérale ne constitue pas l'unique voix vers le succès économique (Amable 2005; Hall et Soskice 2001). Enfin, plusieurs développements théoriques des dernières décennies ont donné naissance à une variété de stratégies de développement.

Dans cette partie, nous allons effectuer un bref survol des différentes approches théoriques liées à l'intervention économique de l'État afin de stimuler le développement dans un contexte d'économies ouvertes. Ces approches théoriques se logent au cœur de l'orientation des politiques publiques. En effet, plus que de simples recommandations sur la gestion des politiques économiques traditionnelles (commerce international, stabilité macro-économique, disponibilité et coût des ressources, infrastructures, crédit, etc.), ces stratégies imposent désormais des orientations aux institutions et aux politiques publiques générales (éducation, protection sociale, formation, R et D, fiscalité, réglementation, etc.) (Sala-i-Martin et Porter 2009; Hall et Soskice 2001; OCDE 2007; Godard 2004). Après avoir présenté de quelle manière le consensus néolibéral a été remis en question, nous exposons les fondements théoriques et pratiques d'un ensemble de modèles émergents qui redonnent une place importante à l'intervention de l'État et aux institutions. Chacun de ces modèles favorise la mise en place d'institutions et de politiques publiques particulières afin d'appuyer la dynamique de croissance sur laquelle il se fonde.

### **1.3.1 Domination incomplète du modèle de développement néolibéral**

L'intervention de l'État pour assurer la croissance de ses industries et le développement économique et social de son territoire a pris plusieurs formes au cours du dernier siècle (Lynn 2003). L'évolution des politiques de développement économique est par contre marquée par deux tendances lourdes depuis les dernières décennies. On constate d'abord un abandon presque complet du protectionnisme comme politique commerciale dans une majorité de pays. Le libre-échange semble s'imposer comme toile de fond autour de laquelle les gouvernements construisent leurs diverses stratégies de développement et leur politique industrielle. Les stratégies protectionnistes de substitution des importations ou d'autosuffisance se voient reléguées aux oubliettes à la faveur d'un ensemble d'approches axées sur l'ouverture au commerce mondial. Ensuite, la période de triomphe du néolibéralisme qui favorisait une réduction de l'intervention de l'État à sa simple fonction de soutien du « libre marché » semble, plus récemment, laisser place à un retour en force de l'intervention publique. Or, comme nous le verrons, la nature de ces interventions diffère grandement de celles qui étaient prônées par les modèles interventionnistes des Trente Glorieuses.

#### **1.3.1.1 Montée de la libéralisation des échanges et des politiques néolibérales de développement**

La période d'après-guerre est marquée par une domination des politiques de développement économique basées sur un fort niveau de protectionnisme et des interventions lourdes de l'État afin d'orienter l'économie, souvent à l'encontre de la logique de « libre marché ». Les protections douanières et réglementaires, les subventions aux entreprises, la demande publique, les monopoles et même la création d'entreprises d'État constituaient les principaux outils d'interventions publiques de l'époque (Acocella 2005: 186). Les ratés de ces approches ont été cristallisés par les crises économiques des années 1970 et 1980, par l'explosion de l'endettement des pays, tant au centre qu'à la périphérie, et par le constat qu'un trop grand nombre de grands projets de développement laissent place à l'échafaudage de véritables éléphants blancs en conséquence des erreurs de planification du gouvernement ou à des

interventions intéressées (Lynn 2003: 60). Alors que l'État souhaitait régler les imperfections du marché, il s'avérait selon plusieurs que les imperfections de l'intervention gouvernementale constituaient une plaie pire encore (Rodrik 2006: 99).

On constate donc, à partir des années 1980, un virage vers une perception néolibérale du rôle de l'État dans les politiques de développement. Portées par le Fonds monétaire international, la Banque mondiale, l'OCDE et bon nombre d'organisations transnationales, les politiques de libre-échange et de libéralisation jouissent du soutien théorique de l'économie néoclassique qui s'impose partout dans les facultés d'économie et de gestion. Selon cette approche, seule l'autorégulation des marchés, dont le fonctionnement subit le moins possible de distorsions politiques, pourrait favoriser la croissance, assurer l'allocation Pareto optimale du capital et l'utilisation efficiente des ressources. L'État doit jouer un rôle limité; être un « État efficace » et devenir un « partenaire, catalyseur et un facilitateur » plutôt qu'un fournisseur direct des services (Banque mondiale 1997, p. 1, cité dans Kothari et Minogue 2002: 173).

Cette domination théorique n'explique pas à elle seule l'imposition des politiques néolibérales de développement dans bon nombre de pays. À la périphérie, les pays endettés se sont vu prescrire ces politiques à titre « d'ajustements structurels » comme conditions au soutien financier du FMI ou de la Banque mondiale. Au centre, une forme de comparaison compétitive (*benchmarking*) entre pays s'est développée autour des rapports d'évaluation et des suggestions de politiques émanant de la très influente OCDE. La décennie 1990 semble consacrer la domination du modèle de développement néolibéral, qui s'est mérité le sobriquet de *Consensus de Washington* en raison de la localisation des sièges sociaux de la BM et du FMI (Rodrik 2006: 974).

### 1.3.1.2 Remise en question du néolibéralisme

Cette domination apparente du *Consensus de Washington* sera très brève. Tout au long des années 1990 et 2000 émergera un corpus d'analyses qui apporteront d'importantes nuances ou critiques des politiques de développement et des stratégies de croissances associées à

l'approche néolibérale. Ces critiques proviennent d'abord du constat des échecs concrets des politiques néolibérales. On assiste à une croissance des écarts de richesse entre les pays du centre et ceux de la périphérie. Les inégalités augmentent au sein même des nations, riches comme pauvres. Les problèmes de l'endettement et de dépendance à l'aide internationale persistent dans un grand nombre de pays pauvres (Kothari et Minogue 2002: 6). À ces échecs, s'ajoutent les transitions ratées des anciens pays communistes qui ont cru à la logique du « tout au marché » et qui payent encore aujourd'hui leur libéralisation radicale au prix d'un recul économique et de la montée de la corruption ou du crime organisé (Stiglitz 2002). À l'opposé, dans les trente dernières années, l'expérience concrète démontre que la plus forte croissance stable d'économies nationales se trouve du côté des mauvais élèves du FMI et de la Banque mondiale : Chine, Thaïlande, Corée et Taïwan, etc. (Rodrik 2006: 18; Lynn 2003: 348).

Au point de vue de la théorie, plusieurs développements ou redécouvertes de la science économique ainsi que l'apport de disciplines autres participent à la remise en cause de l'approche néolibérale du développement. Comme nous le verrons plus loin, la réaffirmation des théories de la croissance endogène, le développement de l'économie hétérodoxe du développement, de la microéconomie de la compétitivité et de l'approche institutionnaliste du développement local constituent autant d'innovations qui viennent resituer le rôle de l'État et des institutions dans l'économie.

### 1.3.1.3 Le Consensus de Washington 2<sup>e</sup> génération : un néolibéralisme nuancé

Face à l'émergence de ces critiques, les organisations internationales ont elles-mêmes reconnu la nécessité d'un minimum d'institutions et d'intervention de l'État pour soutenir l'économie de marché. Pour Rodrik, la reformulation du Consensus de Washington faite au début des années 2000 marque tout autant une acceptation de la nécessité d'une bonne gouvernance des institutions qu'une réaffirmation du néolibéralisme (Rodrik 2006). Loin de s'éloigner de l'hégémonie de la logique de marché, le nouveau Consensus de Washington conçoit les

institutions, la gouvernance et les interventions publiques comme des mécanismes devant soutenir et servir cette dernière.

**Tableau 1.3 : Consensus de Washington, 1<sup>ère</sup> et 2<sup>e</sup> génération**

Originale telle que synthétisée par Williamson (1990):	Modifications de la 2 <sup>e</sup> génération
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Discipline fiscale</li> <li>2. Réorientation des dépenses publiques (redistribution vers infrastructures sociales)</li> <li>3. Réforme de la taxation</li> <li>4. Libéralisation des taux d'intérêt</li> <li>5. Libéralisation du flottement du taux de change</li> <li>6. Libre-échange</li> <li>7. Ouverture aux IDE</li> <li>8. Privatisation</li> <li>9. Déréglementation et flexibilité</li> <li>10. Protection de la propriété privée</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Bonne gouvernance d'entreprise</li> <li>12. Lutte à la corruption</li> <li>13. Marché du travail flexible</li> <li>14. Adhésion aux principes de l'OMC</li> <li>15. Respect des codes de conduite de la finance internationale</li> <li>16. Gestion prudente des comptes de capitaux</li> <li>17. Rejet du contrôle monétaire (parité ou taux fixe)</li> <li>18. Banque centrale indépendante qui priorise lutte à l'inflation</li> <li>19. Filet de sécurité sociale de base</li> <li>20. Réduction de la pauvreté</li> </ol>
Cité dans Rodrik (2006: 17)	

Le libre marché et la liberté d'entreprendre sont toujours perçus comme étant des conditions suffisantes pour le développement optimal des économies nationales et locales. La compétitivité se développe par une réduction de coûts des facteurs. De manière générale, l'orientation des politiques publiques maintient son caractère néolibéral :

- Réglementation du marché du travail et de la finance afin d'assurer le fonctionnement efficient du libre marché.
- Mise en place par l'État des infrastructures sociales de base (éducation, sécurité sociale minimale, santé, etc.).
- Fiscalité légère.

On accordera aussi une responsabilité à l'intervention étatique concernant l'appui à l'innovation dans les entreprises et la formation de la main-d'œuvre, qui deviennent centrales dans la nouvelle économie basée sur le savoir (OCDE 2007: 10). La réaffirmation des nouvelles théories de la croissance endogène telles que développées par Robert Barro (1974) et Paul Romer (1986) vient placer l'innovation au cœur des préoccupations économiques (Guellec et Ralle 1995). Endogènes au système économique, l'accroissement de la connaissance et le développement technologique sont le produit d'une forme particulière d'investissements. Par contre, le niveau de ces investissements peut difficilement être socialement optimal sans l'intervention de l'État (Guellec et Ralle 1995: 112). En effet, ces derniers présentent des externalités positives (ex. : diffusion) et un risque de resquillage (piratage ou maraudage) qui limitent l'incitation aux investissements privés.

En situant le savoir et la technologie au centre de la croissance et en rappelant la contribution que l'intervention étatique peut faire pour favoriser leur développement, les théories de la croissance endogènes ont contribué à transformer l'ordre du jour des politiques économiques de plusieurs pays. S'entremêlent désormais dans la palette des stratégies de développement les politiques de la recherche, celles de l'enseignement supérieur et de la technologie et celle de la propriété intellectuelle (Levet 2006: 142).

### **1.3.2 Les nouveaux modèles de développement**

Parallèlement à cette reformulation du modèle de développement néolibéral émerge une diversité de modèles théoriques qui viennent revaloriser le rôle actif de l'État et des institutions au sein de l'économie. Inscrits dans une acceptation du cadre de libre-échange, ces modèles s'appuient tous sur la nécessité de promouvoir la compétitivité des entreprises et des économies nationales vis-à-vis la concurrence internationale. Les pays doivent à la fois miser sur le développement des entreprises locales et sur l'attraction des investissements directs à l'étranger afin de percer sur le marché mondial. Dans cette section, nous présenterons rapidement de quelle manière le « néo-colbertisme », les grappes, les « nouveaux districts

industriels » et l'approche hétérodoxe proposent d'améliorer la productivité, la capacité d'innovation et la compétitivité des entreprises et quels rôles ils accordent aux politiques publiques.

### 1.3.2.1 Le « néo-colbertisme »

Rassemblée sous le nom « néo-colbertisme » se retrouve l'ensemble des politiques qui proposent une intervention directe et dirigiste de l'État afin de contourner ou de compenser temporairement la logique du libre marché. Nous avons choisi ce nom parce qu'à l'instar du mercantilisme et de l'expression « what is good for GM is good for America<sup>15</sup> », plusieurs politiques de développement actuelles affirment encore un lien entre succès des entreprises nationales et succès de l'économie nationale. Moins axé sur le protectionnisme que sur la stimulation publique de l'industrialisation, le colbertisme – politiques commerciales et industrielles mises en place en France au 17<sup>e</sup> siècle sous la gouverne de Colbert, contrôleur général des finances de Louis XIV – s'impose comme ancêtre des politiques industrielles menées par bon nombre de pays à cette heure.

Le néo-colbertisme vise à offrir à des entreprises et des secteurs en développement le soutien de l'État afin de leur permettre d'acquérir une taille et une expertise suffisantes pour être concurrentiels au niveau mondial et s'imposer comme des « champions » nationaux ou continentaux (Levet 2006: 155). Les investissements, subventions et commandes publiques servent à assurer la rentabilité des investissements à long terme nécessaires pour développer les technologies de pointe et le besoin de débouchés stables pour de nouveaux créneaux en émergence (Levet 2006: 152). En Europe, Ariane et Airbus (aérospatiale, aéronautique et défense), Areva (nucléaire) et Alstom (TGV et métro) font partie des quelques entreprises bénéficiant de soutien et de larges commandes de l'État (Cohen 1992). La NASA et le complexe militaro-industriel sont le pendant américain de cette pratique<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> Citation attribuée à Charles Wilson qui a été dirigeant chez GM et secrétaire de la défense aux États-Unis.

<sup>16</sup> D'une certaine manière, les lois sur les brevets mises en place au Québec afin de limiter la reproduction générique des médicaments développées par les entreprises pharmaceutiques établies ici constituent une stratégie de ce type.



L'autre volet de l'intervention directe du gouvernement consiste à la mise en place de stratégies pour faire la promotion des investissements et des localisations d'entreprises sur son territoire (Michalet 1999: 84). Ces stratégies ont donné naissance à un grand nombre d'agences de développement économique nationales ou locales et à des organismes de promotion des investissements. Ces agences visent à cibler les investisseurs potentiels et à les aider en réduisant les obstacles à la mise sur pied du projet d'investissement (guichet unique des services gouvernementaux, service après implantation afin d'encourager les ré-investissements, etc.) (Michalet 1999: 90). Les missions économiques qui permettent d'utiliser la crédibilité et les réseaux de contacts du gouvernement afin de faciliter les liens d'affaires dans certains pays font aussi partie de cette famille de politiques.

Le néo-colbertisme et la persistance des politiques industrielles qu'il soutient démontrent bien que, malgré l'idéalisation du libre-échange, certains enseignements des vieilles théories sur la protection des industries naissantes persistent toujours. L'approche hétérodoxe de l'économie du développement, dont Rodrik est le principal porte-parole, apporte une justification théorique supplémentaire à ces formes d'interventions (Rodrik 2006). Il expose, à partir des exemples asiatiques, que pour une grande part de leur développement les économies progressent grâce à la diversification et non à la spécialisation, comme le laissait entendre la théorie des avantages comparatifs (Rodrik 2004: 6). Cette diversification se voit par contre limitée par plusieurs imperfections du marché. Des *externalités d'information* viennent augmenter les risques de se lancer dans de nouveaux secteurs, car il est impossible de révéler le niveau de profitabilité d'un marché qui n'existe pas (Hausmann et Rodrick, 2004). S'ajoute le poids d'*externalités de coordination*, qui viennent limiter la possibilité de rentabiliser les initiatives individuelles de diversification. Il s'avère difficile pour un seul entrepreneur de financer la mise en place de l'ensemble des infrastructures, services et opportunités de marché nécessaires aux secteurs émergents.

L'État peut favoriser l'exploration en offrant certaines garanties et appuis aux entrepreneurs qui tentent de conquérir de nouveaux secteurs. Comme les investissements ne sont pas rentables si effectués individuellement, mais qu'ils le deviennent s'ils sont faits

simultanément, le gouvernement peut agir afin de faciliter la coordination entre les différents producteurs et leur assurer des garanties en cas de défaillance (Rodrik 2004: 11). Par contre, l'intervention que préconise Rodrik s'avère beaucoup moins dirigiste que les traditionnelles politiques industrielles. L'État joue avant tout un rôle de générateur de réseaux et d'échanges afin de faire émerger des informations sur les opportunités d'affaires et les contraintes, ainsi que sur les réponses politiques et institutionnelles à mettre en place (Rodrik 2004: 3). Cette insistance sur les institutions et les réseaux rapproche l'analyse de Rodrik des deux modèles théoriques suivants.

### 1.3.2.2 Les grappes industrielles

Le modèle des grappes industrielles (*clusters*) développé par Porter dans son best-seller *L'avantage concurrentiel des nations* (1993) s'imposera au niveau mondial à la fois par son caractère pratique<sup>17</sup> et par la force de son analyse qui, tout en réaffirmant une allégeance au libéralisme, offre un rôle consistant aux États (Moulaert et Sekia 2003: 293).

En partant de l'analyse du point de vue des entreprises, Porter est en mesure d'identifier un ensemble de facteurs économiques et institutionnels qui favorisent la compétitivité d'une industrie et des entreprises qui la composent. Cette approche s'inscrit dans le courant de la microéconomie de la compétitivité porté par le Forum économique mondial (World Economic Forum 2009; Lopez-Claros et al. 2006) qui adopte les activités des entreprises individuelles comme point de départ :

« Wealth is actually created at the microeconomic level of the economy, rooted in the capabilities of a nation's companies (both local and subsidiaries of multinationals), as well as in the quality of the microeconomic business environment in which these companies compete » (Porter 2006: 43).

En effet, les études du World Economic Forum estiment que plus de 80 % de la variation dans le PIB par habitant des différents pays s'expliquent par des facteurs qui affectent la performance des firmes une à une (Porter 2006: 43). Cette approche reconnaît que les services

---

<sup>17</sup> Porter et sa firme de consultants ont offert leurs conseils à un ensemble de pays et de régions, dont le Canada. Voir Porter et Monitor Company 1991.

de l'État contribuent à fournir un cadre et des ressources stratégiques facilitant la compétitivité de chaque entreprise (Lopez-Claros et al. 2006).

- Le modèle en diamant et dynamiques des grappes industrielles

Le modèle de Porter s'appuie sur deux apports à l'analyse de la compétitivité qui sont complémentaires l'un à l'autre. Il met en évidence les différents facteurs qui contribuent à la compétitivité des entreprises pour ensuite qualifier la dynamique qui se crée entre eux. Il organise ces facteurs en quatre groupes qu'il met en relations : les stratégies, les structures et les types de rivalités entre entreprises, la disponibilité de facteurs complexes et spécialisés, la qualité de la demande et la proximité d'industries en amont et apparentées.

Le premier de ces facteurs est le niveau et la qualité de la dotation en facteurs de production. Selon Porter, les facteurs de base ne suffisent plus, car l'avantage concurrentiel des pays avancés dépend aujourd'hui pour une bonne part des facteurs complexes qui demandent des investissements, de l'expertise et du temps à développer (infrastructures de télécommunication, personnel avec qualification de pointe, centre de recherche, etc.) (1993: 86). Ce qui déterminera au final la compétitivité internationale d'une économie est de moins en moins sa dotation en facteur initiale, mais bien plus la qualité des « mécanismes institutionnels générateurs de facteurs complexes spécialisés » (Porter 1993: 89).

Le deuxième élément qui détermine le niveau de compétitivité d'une économie nationale est la qualité et la taille de la demande. Un marché plus ou moins segmenté, une clientèle « sophistiquée », exigeante et avant-gardiste va forcer les entreprises à innover constamment afin de les satisfaire, ce qui les place dans une situation avantageuse face à leurs concurrents étrangers (Porter 1993: 95-111).

Les stratégies et les structures des entreprises ainsi que la nature des relations interfirmes représentent le troisième facteur de compétitivité des économies. Les objectifs des entreprises et de leurs dirigeants peuvent varier grandement : recherche de profit à court terme, s'imposer comme leader en innovation, croître par acquisition, etc. Les orientations de ces objectifs

n'auront pas les mêmes conséquences pour l'économie globale et sont favorisées lorsqu'elles s'harmonisent avec le système de récompense et de soutien mis en place par les institutions (Porter 1993: 122). Pour sa part, la concurrence interne contribue à stimuler l'innovation et à éviter l'appui sur des rentes qui favorisent l'inefficience. Par contre, il doit y avoir un espace pour la collaboration entre les entreprises afin de pouvoir mettre en place des économies d'agglomération.

Finalement, la présence et la concentration d'entreprises apparentées ou de fournisseurs constituent le dernier facteur de compétitivité pour les entreprises. Porter reprend ici, de manière plus détaillée, la notion *d'économie d'agglomération*, popularisée par la nouvelle économie géographique (Krugman 1991). En plus des économies d'échelle liées à la spécialisation et à la réduction des coûts de transactions, il est possible pour ces firmes de partager des infrastructures de formation, de recherche et de coordination de la main-d'œuvre (A. Amin 1999: 368). Au-delà de ces considérations, Porter rappelle que la proximité des fournisseurs ou clients favorise la collaboration et l'échange d'information, qui à leur tour contribuent au processus d'innovation et de modernisation (Porter 1993: 113).

C'est de l'importance de cette proximité que naît la dynamique particulière aux grappes industrielles ainsi définies :

« Clusters are characterized as networks of production of strongly interdependent firms (including specialized suppliers), knowledge producing agents (universities, research institutes, engineering companies), bridging institutions (brokers, consultants) and customers, linked to each other in a value-adding production chain » (Boekholt et Thuriaux 1999: 381).

Au-delà des économies d'agglomération, la proximité va créer une dynamique qui permet aux quatre facteurs du diamant de se renforcer mutuellement. Plus la grappe industrielle est dense, plus les facteurs peuvent se spécialiser; plus la collaboration pour le développement de nouveaux facteurs est économique, plus les interactions de compétition/coopération sont riches et stimulantes pour l'innovation et plus une clientèle spécialisée se développe.

- Le rôle de l'État dans les grappes industrielles

Porter reconnaît le rôle direct et indirect de l'État dans la création des facteurs de production, particulièrement la mise sur pied de mécanismes institutionnels créateurs de facteurs complexes (Porter 1993: 605). Un premier axe du programme politique développé à partir de Porter s'attache à l'augmentation de la concurrence au sein des différents secteurs (déréglementation, libre-échange, adoption de normes claires et sévères, orientation des relations de travail vers les gains de productivité, etc.). Porter n'hésite pas non plus à souligner le rôle important que peut jouer le gouvernement quant à la sophistication et l'avant-gardisme de la demande à travers ses commandes publiques ou l'imposition de réglementation. Le deuxième axe s'intéresse plus particulièrement à développer les avantages concurrentiels liés à la proximité géographique des grappes industrielles en encourageant leur développement et leur consolidation. L'État peut contribuer à la « promotion de diverses formes de coopération et de partenariat entre entreprises... » en devenant un facilitateur dans la création d'institutions et de réseaux et afin d'accroître les avantages de la concentration géographique et stimuler la consolidation des grappes industrielles (Porter 2000: 26).

Bien que Porter rappelle l'importance de tous les secteurs industriels, il fait la promotion de son modèle sur sa capacité de développer des grappes autour d'entreprises technologiques qui emploient des méthodes sophistiquées et qui se spécialisent dans une niche à forte valeur ajoutée (Porter 2000: 19). À la suite du succès du modèle, nombre de régions ont mis sur pied des politiques de *clusters* pour le multimédia, les technologies médicales et biotechnologies, et autres industries de pointe. Cette multiplication des zones invitant les investissements sectoriels, vient augmenter la concurrence interrégionale et réduit les chances de succès (Boekholt et Thuriaux 1999: 390). De plus, les grappes industrielles demeureront toujours fragiles. Autant elles sont complexes à construire, autant le simple départ d'un partenaire central ou un changement brutal dans les conditions du marché peut les détruire instantanément (Boekholt et Thuriaux 1999: 409; Kristensen et Zeitlin 2005).

### 1.3.2.3 Les nouveaux districts industriels

Un dernier ensemble de développements théoriques, qui s'articulent autour de l'approche institutionnaliste du développement régional et de la géographie économique, est venu marquer fortement les discussions sur les politiques favorisant la croissance économique. On a vu, dans les dernières décennies, foisonner des modèles de milieu innovateur, de nouveaux districts industriels, de systèmes régionaux d'innovation ou de région apprenante (Moulaert et Sekia 2003: 294; Poulin 2009: 49-78)<sup>18</sup>. Ces approches se sont développées à partir de l'examen empirique des différentes régions économiques qui se démarquent par l'effervescence de leurs secteurs industriels de pointe et de leurs petites et moyennes entreprises (Silicone Valley, La Troisième Italie, Baden Württemberg en Allemagne<sup>19</sup>, etc.). Elles s'intéressent plus particulièrement aux fondements institutionnels et aux réseaux de relations qui seraient à l'origine du dynamisme et de la résilience de ces « nouveaux districts industriels » (Markusen 1996).

- Fondements théoriques de l'analyse institutionnaliste

L'analyse institutionnaliste du développement régional s'appuie sur le développement des théories de l'innovation, une vision complexe des économies d'agglomération et la théorie des réseaux. Les développements récents des théories analysant le processus d'innovation avancent que ce dernier est bien plus complexe que la simple accumulation de savoirs codifiés. Un ensemble complexe de facteurs relationnels et institutionnels constitueraient la clé du succès des processus d'apprentissage et d'innovation (Boekholt et Thuriaux 1999: 384; Lundvall 1994, cité dans Morgann 1997: 493). L'innovation s'appuie sur du savoir tacite qui s'échange et se construit plus efficacement par des relations face-à-face, non seulement pour des raisons de proximité, mais surtout parce qu'il dépend d'un haut niveau de confiance et de

---

<sup>18</sup> Poulin 2009 offre une description détaillée des différents modèles associés aux « nouveaux districts industriels ». Elle y inclut les « grappes industrielles » de Porter alors que nous les avons exclues. Bien qu'en réalité la distinction entre une grappe industrielle et un « district industriel » s'avère impossible à faire, l'approche théorique de Porter n'inclut pas les préoccupations institutionnalistes propres au second modèle.

<sup>19</sup> La première région située en Californie est mondialement connue comme un des centres du développement informatique avec HP, Google, Sun Microsystems et Apple comme figures de prou. La Troisième Italie réfère à la région nord de l'Italie autour de Milan. On y retrouve un grand nombre de PME du secteur de la mode, du design et des produits de luxe orientées vers les exportations. La troisième région constitue le cœur industriel de l'Allemagne. On y retrouve les plus grandes entreprises allemandes comme Daimler AG, Porsche, Bosch (automobile) et Carl Zeiss (optique), mais elle est surtout caractérisée par le foisonnement des petites et moyennes entreprises fortes en innovations technologiques.

compréhension qu'une culture commune facilite (Maskell et al 1998, cité dans A. Amin 1999: 369). Ces développements font ressortir l'importance des institutions et des réseaux dans le développement de l'innovation et dans la croissance économique.

Du côté des économies d'agglomération, l'approche institutionnaliste apporte une vision beaucoup plus complexe. La proximité des acteurs économiques permet l'émergence d'avantages économiques qui ne sont pas nécessairement monnayables. Storper les appelle les *untraded interdependencies* (1995). La constitution d'un marché du travail commun, l'élaboration d'institutions publiques ou privées ou la mise en place d'une culture et de normes locales sont toutes des formes de *untraded interdependencies* bénéfiques pour le développement et la résilience d'une industrie locale, mais qui ne peuvent exister que collectivement. Comme ces *untraded interdependencies* sont en général localisées, elles contribuent à attacher les activités économiques qui en dépendent à un espace local spécifique expliquant ainsi la force particulière de certains districts industriels (A. Amin 1999: 369).

Enfin, la notion de « capital social » constitue simplement une autre façon d'approcher l'écosystème institutionnel et des réseaux sociaux d'une économie. Pour Putman (1993), le « capital social » réfère aux différentes relations sociales, telles que les réseaux, les normes et la confiance, qui viennent faciliter la coordination et la coopération des acteurs et contribuent à créer des avantages mutuels (cité dans Morgann 1997: 183). La présence de « capital social » vient augmenter le rendement des investissements dans les autres formes de capitaux (matériel, technologique ou humain).

- Une autre forme de grappe

Dans la pratique, il est difficile de marquer clairement la différence entre la structure industrielle que cherche à favoriser le modèle des nouveaux districts industriels et celle des grappes. On remarque tout d'abord qu'une bonne partie des ouvrages sur les politiques de *clusters* en sont venus à intégrer les prescriptions issues de l'analyse institutionnaliste des « nouveaux districts industriels » dans les programmes de création de grappes industrielles

(Boekholt et Thuriaux 1999: 388). Ce phénomène vient s'ajouter au « flou conceptuel » et pratique qui entoure l'ensemble de la littérature sur les modèles régionaux de développements et d'innovation et rend difficile l'identification d'un ensemble cohérent de politiques précises (Markusen 2003; A. Amin 1999: 366).

Il est tout de même possible de distinguer quelques prescriptions politiques qui s'appuient plus fortement sur les intuitions théoriques de l'approche institutionnaliste. D'abord, contrairement aux programmes de *clusters*, qui en sont venus à être très standardisés, les politiques liées au développement des « nouveaux districts industriels » font la promotion d'une approche qui prend racine à la base et qui s'inspire des contextes et historiques particuliers de chacune des régions (A. Amin 1999: 371).

L'insistance de l'approche sur les notions de capital social, de l'innovation comme processus relationnel et d'imbrication impose une préoccupation centrale à la mise sur pied de politiques qui vont favoriser l'émergence d'institutions et de réseaux qui facilitent les échanges et les interactions entre les acteurs économiques et sociaux de la région ou d'un secteur. Le gouvernement doit jouer un rôle de facilitateur du réseautage, un catalyseur des avantages comparatifs et un créateur d'institutions par l'alignement des incitatifs et aides qu'il fournit afin d'améliorer l'efficacité du système d'innovation régional (Roelandt et Hertog s. d.: 418). Les politiques proposées devraient cibler un ensemble d'acteurs et leur dynamique commune, contrairement à des politiques dirigées vers une seule entreprise.

Le gouvernement doit favoriser l'émergence d'institutions communes en fournissant le soutien financier, la crédibilité et en assurant la participation du plus grand nombre : réseaux sectoriels, de fournisseurs ou régionaux, mise sur pied d'associations formelles et de corporations de développement régional. Les politiques doivent non seulement appuyer les infrastructures formelles de ces institutions mais, selon l'approche institutionnaliste, contribuer à faire émerger la confiance, la réciprocité, le respect et la vision commune qui sont les bases de relations denses et solides entre les partenaires. Il faut aussi élargir la notion d'institutions communes aux regroupements traditionnels qui en apparence ne touchent pas l'innovation ou les stratégies d'affaires : association d'employeurs, corporations



professionnelles, syndicats, regroupements caritatifs et de loisir (Morgann 1997: 494). L'initiative et l'innovation locales sont valorisées afin de mettre l'intervention du gouvernement au service de la construction et de la consolidation des institutions et réseaux locaux. Il faut rechercher ce que Amin et Thriff appellent « la densité institutionnelle » (1995, cité dans Phelps 2000: 169). Ce précepte constitue le cœur du vaste et vague programme de politiques devant favoriser le développement par les nouveaux districts industriels.

Cette approche, tout comme celle des grappes, met trop d'emphase sur la force des qualités intrinsèques d'une région et oublie l'importance primordiale que peut avoir la qualité des liens entre cette région et l'économie mondiale. Il faut être en mesure de bien percevoir les tendances affectant nos fournisseurs et clients étrangers afin d'anticiper les modifications de la demande, les opportunités d'affaires et les chocs potentiels. La consolidation d'une « connectivité » entre les acteurs régionaux et des réseaux extérieurs est tout aussi importante pour le succès économique de la région (A. Amin 1999: 375). Les deux approches (endogène et orientée vers la demande extérieure) doivent être poursuivies de manière complémentaire (Shearmur et Polèse 2007: 454).

### **1.3.3 Modèles de développement et les multinationales**

Bien que tous ces nouveaux modèles de développement soient relativement discrets sur le type d'entreprises qu'ils visent à encourager ou attirer, leur discours général laisse entendre qu'ils réussiront à nous livrer des entreprises de pointe de la nouvelle économie qui font leur niche dans les segments élevés de la chaîne de valeur ajoutée (Porter 2000: 19). Les NDI, pour leur part, visent le développement des entreprises axées vers la « spécialisation flexible » et l'innovation constante qui ne représentent en rien le seul modèle de firmes en croissance à l'heure actuelle (Markusen 2003: 709-710). Aussi ce modèle place au centre de leur dynamique les petites et moyennes entreprises, alors que plusieurs études ont démontré que les grandes multinationales constituaient en général la locomotive de bien des districts industriels (Lazerson et Lorenzoni 1999). Plus souvent qu'autrement, ces modèles se présentent comme des recettes générales qui s'appliquent avec succès aux différentes entreprises locales ou

multinationales. Il s'agit de mettre sur pied un certain cadre de politiques publiques et l'ensemble des entreprises s'y insérera volontairement afin d'y acquérir les avantages compétitifs propres au modèle de développement.

Or, ces modèles se préoccupent peu des pratiques réelles des multinationales en ce qui a trait à leur utilisation des politiques publiques et à leur engagement institutionnel. Rien ne nous assure que les besoins et modes d'imbrication des multinationales postulés par les théories correspondent à ce que ces compagnies recherchent ou mettent réellement en application. Cette absence de connaissance sur l'adéquation ou l'inadéquation entre ce que les théories postulent sur l'engagement des multinationales au sein du cadre des politiques publiques et ce qu'elles font réellement met en évidence plusieurs faiblesses analytiques des théories du développement exposées précédemment, particulièrement au plan de leur compréhension des multinationales.

D'abord, les modèles théoriques et les discours politiques entourant les modèles de développement appuient leur prétention sur une vision très monolithique et simplifiée des multinationales et de leurs comportements. Les modèles, fondamentalement économicistes, postulent une rationalité simplifiée des multinationales. Ces dernières ne seraient guidées dans leurs actions que par l'unique objectif de rentabilité. On ignore de la sorte les distinctions entre les objectifs d'une entreprise dominée par une logique financière ou une logique de développement industriel ou de la technologie à long terme (Levet 2008: 40; Savage et Karel Williams 2008). On ignore aussi les conflits qui déchirent les différentes fonctions au sein de la multinationale sur les stratégies à adopter (Jones 2005: 180). En plus de leurs différentes structures – plus ou moins décentralisées et segmentées –, les multinationales subissent des pressions contradictoires afin d'adapter leurs pratiques aux cadres locaux ou de les harmoniser au niveau mondial. Ces différentes pressions limitent la cohérence globale dans l'adoption des pratiques. Comme le soulignent si bien Birkinshaw et collègues (2005), les multinationales sont traversées de jeux micro-politiques entre les différents acteurs internes qui servent à orienter les décisions des divers niveaux de l'entreprise (Kristensen et Zeitlin 2005). Pour bien comprendre les comportements des multinationales, il nous faut donc adopter une vision

complexe et plus sensible à la variété des entreprises et des logiques de comportements qu'elles représentent.

Ensuite, les modèles de développement économique et les cadres de politiques publiques qu'ils proposent relèvent du domaine de l'idéal type. Aucune société n'a mis en place de manière intégrale le cadre institutionnel proposé par un modèle de développement particulier. La dynamique de l'évolution institutionnelle étant contrainte par une résistance et un filtrage institutionnel (dépendance du sentier), on assiste plutôt à un échafaudage d'institutions héritées de l'histoire (*layering*), à une conversion partielle d'institutions existantes (Thelen 2003) ou à un bricolage entre différentes facettes de plusieurs institutions (Campbell dans Crouch et al. 2007: 557). Ainsi, au Canada par exemple, on constate que le cadre des politiques publiques constitue un amalgame hétéroclite des logiques de développement qui ont façonné les différentes institutions héritées de notre histoire (Boychuk 2004: 1). Crouch rappelle aussi qu'il faut porter attention à la diversité des institutions locales, ce qui semble évident au sein d'une fédération décentralisée comme le Canada (Crouch 2005). De plus, au regard de la cohérence des modèles théoriques, il faut rappeler que les politiques publiques sont le fruit de compromis politiques entre acteurs sociaux qui sont souvent animés par des objectifs autres que la recherche de la rentabilité économique (Amable et Palombarini 2009: 133). Ignorer cette non-uniformité du cadre institutionnel consisterait à faire abstraction de l'hétérogénéité des politiques publiques disponibles pour les multinationales et, incidemment, des différentes logiques d'intégration disponibles pour ces dernières dans chacun des espaces économiques.

#### **1.3.4 Conclusion**

Nous avons vu dans cette section de quelle manière les approches théoriques du développement alternatives en sont venues à contester le *Compromis de Washington* et à remettre au centre des stratégies de croissance économique l'intervention de l'État et le rôle actif des institutions. Pour performer et croître au sein d'une économie mondialisée, les nations doivent rendre accessible aux entreprises de leur territoire une certaine « densité

institutionnelle », qui constitue l'ingrédient secret dans la création d'une synergie particulière nécessaire à l'émergence de ressources spécialisées complexes, des économies d'agglomération et de l'innovation. Or, pour l'ensemble des modèles, cette « densité institutionnelle » doit se construire avec la participation active des entreprises, multinationales ou locales. La synergie ne peut s'opérer que si les entreprises s'engagent effectivement au sein du cadre des politiques publiques et des institutions prévues par les théories. D'abord, l'adoption de ces pratiques d'engagement témoigne que les différents cadres institutionnels répondent effectivement aux besoins et attentes des entreprises en favorisant le développement de leur compétitivité. Ensuite, cette implication s'avère essentielle à la génération des avantages compétitifs spécifiques que postule chaque modèle. Cette nécessaire adéquation entre comportements réels des multinationales et prescriptions de politiques issues des modèles de développement nous plonge au cœur de notre question de recherche qui est présentée dans la section suivante.

#### **1.4 Question de recherche et sa pertinence**

Les entreprises multinationales occupent un rôle de plus en plus important dans le développement et la configuration de l'économie mondiale. Ce rôle devient incontournable pour les sociétés dont l'économie est de petite taille et fortement axée vers le commerce international comme c'est le cas du Canada et du Québec. Les gouvernements semblent orienter leurs interventions économiques et le design de leurs programmes afin de répondre aux attentes des multinationales qu'ils souhaitent attirer ou conserver sur leur territoire. De nouveaux modèles de développement viennent guider ces gouvernements et insistent sur la nécessité de créer une synergie entre les politiques publiques, les institutions et les entreprises afin d'arriver à développer des ressources stratégiques complexes localisées essentielles à la « nouvelle économie » (Sally 1994; Dunning 2003a). Dans ce contexte, on ne peut ignorer la dynamique réelle qui se joue entre les multinationales et le cadre de politiques publiques locales. Les modèles théoriques généralistes ne peuvent appuyer seuls la réflexion sur les politiques à mettre en place. Il nous faut donc porter une attention particulière aux

comportements réels des entreprises multinationales qui sont souvent visées par ces politiques. Ainsi, avec comme point de départ l'observation des multinationales au Canada et de leurs pratiques affirmées, nous chercherons à répondre aux questions suivantes :

**Quelles sont les caractéristiques de l'engagement institutionnel des différentes filiales de multinationales au Canada ? Pouvons-nous en dégager des patterns ?**

**Quelles caractéristiques particulières des EMNs sont associées à l'adoption de ces différents patterns?**

Sommes-nous en présence d'un pattern unique d'engagement institutionnel, révélant ainsi la dominance d'un modèle de développement ou d'une rationalité unique des multinationales établies au pays? Au contraire, pouvons-nous percevoir différents patterns qui correspondent à différentes logiques de développement qui peuvent cohabiter ou à une diversité de stratégies d'entreprises? Partant de l'angle d'observation des multinationales, nous souhaitons découvrir quelles sont les caractéristiques de ces dernières qui permettent d'expliquer leurs comportements en relation avec les politiques publiques<sup>20</sup>.

Notre questionnement qui se trouve au carrefour de deux littératures qui s'ignorent trop souvent – les théories du développement économique et la littérature sur les comportements des multinationales – nous semble pertinent tant au plan théorique que dans la pratique. D'abord, cette recherche permettra d'ouvrir les modèles théoriques du développement à une vision plus riche et nuancée des firmes multinationales et de leurs comportements. Au-delà de la simple *companio economicus*, les comportements des multinationales vis-à-vis des cadres de politiques publiques et des dynamiques de compétitivité pourront être nuancés selon les caractéristiques économiques, stratégiques et organisationnelles des entreprises. Ensuite, les modèles de développement doivent appuyer leurs recommandations en termes de politiques

---

<sup>20</sup> De manière complémentaire, nous profiterons de la disponibilité de données préliminaires afin d'obtenir un premier aperçu de la relation entre l'engagement institutionnel et les performances de la firme. Cet aperçu présenté à l'annexe 5 nous permettra de mieux comprendre quelle est la signification de cet engagement institutionnel. Placé au cœur des mécanismes qui créent les synergies sur lesquelles s'appuient les modèles de développement émergents, ce dernier est-il réellement porteur de croissance économique et d'innovation ?

publiques non seulement sur une dynamique théorique, mais aussi sur une connaissance précise des comportements réels des multinationales. Notre questionnement cherche à offrir un éclairage inductif sur le type de cadres institutionnels qui incitent à l'engagement actif des multinationales afin de compléter les déductions théoriques de chaque modèle. Cet apport permettra d'enrichir le débat sur les réformes à apporter dans le but d'attirer ou conserver les multinationales au pays. En effet, des arguments basés sur les pratiques de multinationales viendront s'ajouter aux présomptions théoriques et aux discours des représentants des employeurs ou des groupes sociaux. Cela nous permettra de mieux faire la distinction entre les réformes motivées par l'expérience et les théories et celles qui s'appuient sur une vision idéologique des priorités et des besoins des multinationales.

En mettant en relation les caractéristiques des multinationales et les types d'institutions qu'elles utilisent ou favorisent, notre étude pourra offrir un éclairage supplémentaire permettant d'orienter les réformes selon le type de multinationales que l'on souhaite attirer ou favoriser sur le territoire. Les caractéristiques des multinationales favorisées par les politiques publiques mises en place sont un bon indicateur du type d'effets sociaux (emplois créés, secteurs valorisés et niveau de valeur ajoutée dégagée, etc.) qui résultent de chacune d'elles. Ce questionnement est crucial, car nous savons tous que la croissance et la compétitivité peuvent avoir des conséquences différenciées selon les citoyens et peuvent entraîner des niveaux de qualité de vie différents (Markusen 1996: 302; E. O. Wright 2004).

Enfin, cette étude souhaite contribuer à l'analyse du rôle des multinationales dans l'élaboration des politiques publiques. Comme le soulignent Kristensen et Morgan, ces entreprises ne sont pas uniquement des receveurs de politiques, elles constituent des acteurs centraux dans l'élaboration et le maintien des cadres institutionnels locaux et doivent ainsi être considérées au même titre que les syndicats, les associations d'employeurs ou les autres acteurs sociaux (2007: 210).

Notre question s'inscrit dans un large corpus de recherche sur les multinationales et les modèles de développement économique. Elle emprunte par contre une route originale en tentant de mieux comprendre comment les firmes s'engagent autour des politiques publiques

et des institutions rattachées au développement économique et de l'emploi. Cette originalité est au centre de l'intérêt que soulève notre recherche mais, comme nous le verrons plus tard, apporte aussi son lot de limites à notre capacité de faire des analyses complexes.

## **2 CHAPITRE 2**



Du géant émergent comme Walmart à l'entreprise spécialisée comme Blackberry en passant par des vétérans comme Ford, l'incroyable diversité des multinationales nous interdit de les approcher à la manière d'un phénomène simple et univoque. Bien sûr, elles sont des « animaux économiques » qui répondent en premier lieu à des objectifs de profits et de croissance de marché, mais nous ne pouvons pas faire abstraction des héritages institutionnels et des expériences distinctives qui viennent façonner les décisions et stratégies particulières mises en place par leurs différents dirigeants (Berger 2006: 65). Les multinationales, petites et grandes, sont autant de micros-sociétés qui doivent gérer et coordonner des relations entre différents joueurs : fournisseurs, groupes d'employés, gestionnaires de différents niveaux, actionnaires, etc. Cette multitude de voix au sein de l'entreprise occasionne sans doute quelques conflits, mais représente aussi un terrain d'opportunités pour les initiatives individuelles. Il importe donc, afin d'être en mesure de bien comprendre les comportements des multinationales, de les aborder avec des approches théoriques qui permettent d'appréhender l'ensemble des leurs facettes et de leurs individualités.

Notre question de recherche fait appel à plusieurs courants théoriques provenant de différents champs d'analyse. L'engagement institutionnel constitue un nouvel objet d'étude et, par conséquent, nous devons chercher des pistes d'explication dans l'ensemble des courants théoriques portant sur les comportements des multinationales. Cette diversité s'explique aussi par la segmentation et l'absence de synthèse englobante qui caractérisent encore les théories des multinationales. Au cours de ce chapitre, nous exposons différentes approches théoriques provenant de l'économie et de la gestion, des courants d'inspiration macro-institutionnaliste et celles issues de l'analyse stratégique axée sur les différents agents au sein des multinationales. La dernière section de ce chapitre présente une synthèse des différentes propositions théoriques qui découlent de chacune des approches retenues.

## **2.1 La relation entre les multinationales et l'engagement institutionnel : aux balbutiements de la recherche**

L'approche dominante en relations industrielles a jusqu'à très récemment considéré les politiques publiques et les institutions sociales comme étant des éléments externes qui constituaient l'environnement au sein duquel les acteurs agissent (DaCosta 1989, 28). Bien que conscientes des contingences qu'imposaient ces éléments environnementaux, les analyses ignoraient souvent de considérer la nature et la forme des interactions entre les acteurs des relations industrielles et le politique. Au-delà des traditionnelles études sur la résistance des employeurs à l'égard du respect des règlements de reconnaissance syndicale ou de leur niveau de participation dans les institutions de négociations collectives, l'implication politique et institutionnelle des entreprises bénéficiait d'une attention très limitée (Murray et al. 2008).

Nous tenterons dans cette première section d'éclairer les différents angles sous lesquels notre objet a été appréhendé dans divers champs de recherche. L'engagement institutionnel des multinationales dans le cadre des politiques publiques de leur pays d'implantation constitue une des facettes de l'imbrication des firmes au sein de la société dont les contours restent encore à définir clairement. Des analyses se sont intéressées autant à l'évaluation que font les multinationales du cadre institutionnel, qu'à leur utilisation des politiques et programmes publics ou à leur participation active au sein des institutions et organisations de la société. Afin de dresser un portrait le plus complet possible de notre objet d'étude, nous présentons dans les prochaines sections les différents angles sous lesquels les recherches se sont intéressées aux comportements des multinationales vis-à-vis de l'intervention publique dans l'économie et la société.

### **2.1.1 Appréciation des politiques publiques**

L'évaluation des attitudes et opinions des gestionnaires des multinationales constitue le premier aspect des relations entre celles-ci et les politiques publiques qui fait l'objet d'une

attention soutenue. Qu'on l'utilise comme outil d'argument politique ou comme moyen d'évaluer la qualité des cadres institutionnels, plusieurs études tentent de mettre au jour le niveau d'appréciation qu'ont les multinationales de nos différentes politiques publiques. Cette pratique prend souvent la forme de sondages d'opinion servant à promouvoir des réformes (Gainer 2009).

La perception des gestionnaires de multinationales des différentes politiques ou institutions est mesurée afin de mieux comprendre l'impact de ces dernières sur l'attractivité d'un territoire pour l'investissement et l'activité économique (Hatem 2007). Par exemple, plusieurs études essaient d'évaluer dans quelle mesure la sévérité, ou non, des lois environnementales constitue un facteur important dans la détermination des choix de localisation des entreprises (Engel 1997; Levinson 1996; Tole et Koop 2011; Barker 1983). Pour y arriver, elles utilisent la méthode d'enquête d'opinion auprès des dirigeants d'entreprises. Elles leur demandent de qualifier l'importance de la réglementation environnementale dans la détermination des choix de localisation, soit en comparaison avec d'autres facteurs ou selon une échelle autonome. L'intérêt ici est moins de comprendre comment les caractéristiques des firmes viennent influencer leur perception ou leur appréciation des politiques publiques, mais de vérifier l'impact possible de ces dernières sur les comportements des multinationales. Une approche similaire a été utilisée dans le cadre d'un rapport issu du projet de recherche auquel nous sommes associé. Bélanger et collègues évaluent l'impact de certaines politiques publiques et caractéristiques institutionnelles et économiques du Canada sur l'obtention d'investissement ou de mandats internationaux par les filiales du pays en se basant sur l'évaluation des gestionnaires du caractère incitatif ou non de ces dernières (J. Bélanger et al. 2006: 62).

Une dernière catégorie d'études se base sur l'opinion ou la perception des gestionnaires afin de caractériser directement les aspects institutionnels et politiques d'un pays. L'exemple le plus connu de ce type d'étude est le *Global Competitiveness Report* qui est publié chaque année par le Forum économique mondial (2009). Ce dernier évalue la compétitivité des différents pays en se basant à la fois sur des données empiriques et sur une enquête d'opinion de dirigeants d'entreprises. Les équipes nationales derrière ce rapport demandent à ces derniers de juger selon une série de critères imposés différents aspects de leur environnement

économique, politique et social<sup>21</sup>. À partir des évaluations recueillies, les auteurs tracent un portrait de la situation « compétitive » de chacun des pays et les mettent en comparaison avec l'ensemble des autres pays (Browne et Geiger 2010: 49). Ici, plus encore que dans les autres types d'études, la confusion entre évaluation du cadre des politiques publiques et institutionnel par les gestionnaires d'entreprises et ses caractéristiques réelles est entretenue.

Malgré le risque que les réponses soient teintées de désirabilité sociale, comme le soulignent Bélanger et collègues (2006: 59), ces différentes études sur la perception des gestionnaires vis-à-vis le cadre des politiques publiques nous apportent tout de même des informations privilégiées sur les facteurs pouvant influencer les décisions des multinationales. Après tout, les gestionnaires, comme l'ensemble des autres acteurs, appuient souvent leurs décisions sur une information incomplète, teintée autant par leurs perceptions et appréciations que par les faits empiriques disponibles. Par contre, la plupart de ces études ont tendance à agréger les évaluations des gestionnaires afin de déterminer l'appréciation générale d'une politique. Elles ne se préoccupent aucunement de l'impact que peuvent avoir les différentes caractéristiques d'une multinationale sur l'évaluation qu'elle fait de cette dernière. Pourtant, si nos gouvernements accordent une crédibilité et tentent de répondre à ces « études de marché », il nous apparaît important qu'ils puissent connaître le profil des différentes « clientèles » visées. Nous reprendrons donc cette dimension au cours de notre étude et tenterons plus particulièrement de comprendre les facteurs liés aux firmes qui expliquent les différentes évaluations des politiques publiques.

### **2.1.2 Recherches sur les affaires publiques ou les activités politiques des entreprises**

Faisant écho à la multiplication de la visibilité de l'action politique des entreprises, tout un corpus a émergé dans les domaines de la gestion ou du management international. Dans cette littérature, on considère la relation des firmes avec le cadre des politiques publiques principalement sous l'aspect du « militantisme politique ». Elle s'intéresse aux activités de

---

<sup>21</sup> Par exemple, ils demandent : What impact does the level of taxes in your country have on incentives to work or invest? (1 = significantly limits incentives to work or invest; 7 = has no impact on incentives to work or invest) (Browne et Geiger 2010: 407).

lobbying des entreprises, à leur participation au financement des partis, à leur implication dans des associations représentatives et à leurs initiatives de relations publiques (Blumentritt et Nigh 2002; Hillman 2003; Getz 2002; D. L. Brown et al. 2010; Fuchs 2005; Mitchell et al. 1997).

Essentiellement descriptifs, ces écrits tentent de mettre au jour les différents degrés d'implication politique des firmes selon leurs caractéristiques particulières. Des facteurs internes, comme la taille de l'entreprise, son secteur d'activité ou la culture d'entreprise, influenceraient les comportements de la firme dans l'univers politique. Le niveau de réglementation du secteur, son niveau de dépendance envers les dépenses publiques et la présence d'autres groupes d'intérêt concurrentiels seraient parmi les facteurs de l'environnement externe qui pourraient jouer sur le degré et le type d'implication politique d'une entreprise. Enfin, une influence proviendrait du rôle que jouent les différents acteurs au sein de la firme, soit par l'affirmation de certaines valeurs personnelles, la force de leur leadership ou le niveau d'autonomie qu'ils ont par rapport aux différents niveaux hiérarchiques de leur entreprise (Mitchell et al. 1997: 1098; D. L. Brown et al. 2010: 15-17; Getz 2002).

Dans sa recension de la littérature, Getz constate qu'il ne semble jaillir aucune explication théorique cohérente propre à ce courant de recherche (2002: 306). Selon leur discipline d'origine ou le centre d'intérêt de leurs recherches, les différents auteurs importent une vaste gamme de théories allant du « choix public » aux coûts de transactions en passant par la théorie de la dépendance aux ressources (*resource dependence theory*) (Getz 2002; D. L. Brown et al. 2010). Bien que le foisonnement de cette littérature nous indique la pertinence ou l'actualité de notre questionnement sur les relations entre les multinationales et le cadre des politiques publiques, sa capacité à nous offrir un éclairage théorique sur notre question se limite à indiquer quelques pistes vers des théories provenant d'autres champs. Nous délaisserons aussi ce champ d'analyse lié au militantisme des entreprises parce que nous ne nous intéressons pas aux rapports conflictuels ou d'influence entre entreprises et gouvernement. Notre étude, dans le prolongement des réflexions sur les nouvelles théories du

développement économique, cherche plutôt à comprendre le rôle des interactions entre institutions, politiques et entreprises dans la mise en place d'avantages compétitifs localisés.

### **2.1.3 L'imbrication des multinationales au niveau local**

Un autre courant de recherches s'intéressant à la relation entre les firmes et le cadre des politiques publiques a émergé au sein de la géographie économique et de l'économie du développement. Plusieurs travaux de ces domaines s'intéressent à l'imbrication (*embeddedness*) des firmes au sein des territoires et réseaux locaux (Phelps et al. 2003; Phelps 2000; White 2004; Markusen 2003). Le concept d'*embeddedness* ou d'imbrication, qui est utilisé dans un grand nombre de sciences sociales afin d'appeler à l'inclusion des facteurs institutionnels et de relations sociales dans la compréhension à l'économie (White 2004: 244), prend dans ces études un sens plus restreint. L'imbrication réfère à l'intégration des acteurs dans un ensemble de réseaux sociaux, d'institutions et de relations d'échanges hors marché.

« “Embeddedness” is here intended as a personal set of economic and social relations coherent both to the access to the benefits of local factors and to their “normal” reproduction » (Bellandi 2001: 197).

Pour les nouvelles théories du développement et la géographie économique, le niveau d'imbrication d'une multinationale dans son pays d'accueil s'avère primordial. D'un côté, comme nous l'avons vu au chapitre précédent, l'imbrication est nécessaire afin de dépasser les imperfections du marché laissé à lui-même par le déploiement d'un ensemble d'institutions et de relations sociales particulières qui permettent la co-construction de ressources localisées non monnayables (*localized untraded interdependencies*). D'un autre côté, l'imbrication ouvre – à tort ou à raison – l'espoir que la rationalité économique pure ne sera pas la seule qui déterminera les choix de localisation des entreprises, réduisant ainsi la menace d'une concurrence accrue sur les marchés mondiaux. Ces deux arguments réfèrent, par contre, aux mêmes objectifs sociaux. On cherche à activer un modèle de développement qui permet de conserver ou de consolider les activités économiques d'une région ou d'en attirer de nouvelles afin d'assurer des emplois avec de bonnes conditions, un salaire social élevé et une qualité de vie pour la population (Markusen 1996: 293). Il s'agit d'emmailer les entreprises afin qu'elles

résistent à la tentation de la migration vers les pays à bas salaires ou dans le but de leur permettre de développer des activités à forte valeur ajoutée sur le territoire.

Le concept d'imbrication tel que mis de l'avant par les économistes du développement et les géographes économiques comporte quelques contradictions et limitations. En premier lieu, la tentative de distinguer les relations économiques simples de celles qui impliquent des relations plus personnelles se place en faux de la définition originale de l'imbrication telle que formulée par Polanyi (Polanyi 1983). Pour ce dernier, l'économie serait de tout temps imbriquée et émaillée dans les institutions sociales économiques et non économiques (Polanyi et al. 1957: 250; cité dans Gemici 2008: 8). Ainsi, les organisations sont toujours imbriquées dans un contexte institutionnel et social qui détermine quels objectifs elles souhaitent et peuvent poursuivre et quels moyens ou stratégies sont jugés légaux et pertinents à mettre en œuvre. De plus, cette vision étroite répond inadéquatement aux différentes facettes de l'imbrication que Zukin et Dimaggio ont définies dans leur contribution essentielle de 1990 (Zukin et DiMaggio 1990). Les deux auteurs ont développé quatre types d'imbrication – cognitive, culturelle, structurelle et politique – afin de déployer l'ensemble de la complexité du concept. La définition opérationnelle utilisée par White, Phelps et consorts ne touche que les deux dernières facettes de l'imbrication. Ils se rapprochent donc de la vision plus étroite mise de l'avant par Granovetter qui cherchait particulièrement à distinguer le rôle des réseaux interpersonnels et institutionnels dans les choix économiques (Granovetter 1985: 490).

En deuxième lieu, une confusion a émergé entre les notions d'imbrication et d'attachement à un territoire. L'imbrication des multinationales mènerait à une forme d'ancrage « naturel » (non coercitif) des activités économiques au sein de certains territoires (White 2004; Markusen 2003). Cette confusion révèle bien le malentendu qui provient de la conception simple et normative de l'imbrication qui est latente dans un grand nombre de discussions sur les modèles de développement régional. Seules les relations sociales positives sont considérées comme étant de l'imbrication. Les relations sociales destructives – lobbying contre des législations protectrices, ignorance ou conflits avec les syndicats, corruption des élites locales, etc. – ne représenteraient pas un mode d'imbrication dans les institutions sociales et politiques d'un territoire, mais la simple expression d'une logique de marché focalisée sur une

maximisation des profits par la réduction des coûts et non l'augmentation de la valeur ajoutée. On néglige aussi de considérer les désavantages d'une trop grande proximité des acteurs économiques. Comme le souligne DuBoff, le contrôle d'un marché peut servir à réduire l'intensité de la compétition pour les développements technologiques, retarder l'innovation et stabiliser les prix et l'investissement (1989). De plus, cette confusion provient aussi de l'attention exclusive qui est portée sur l'implication des filiales dans les réseaux et institutions locales. On néglige de porter attention à l'importance des réseaux sociaux et institutionnels que la filiale tisse au sein de la multinationale et avec les clients et fournisseurs internationaux. La consolidation d'une « connectivité » entre les acteurs régionaux et des réseaux extérieurs est tout aussi importante pour le succès économique de la région (A. Amin 1999: 375).

Enfin, le succès et l'omniprésence du terme *embeddedness* dans un ensemble de publications académiques ne constituent pas nécessairement un avantage. Au contraire, cette apparente polyvalence apporte au concept un ensemble de significations différenciées et contribue à maintenir un certain flou théorique et empirique autour de l'imbrication (Krippner et Alvarez 2007: 220; White 2004: 244).

#### **2.1.4 L'engagement institutionnel**

En réponse aux recherches sur l'imbrication des multinationales, Murray et collègues ont tenté d'approcher des préoccupations similaires tout en clarifiant et simplifiant l'objet d'étude (Murray et al. 2008). Les conclusions des travaux innovateurs et approfondis de Kristensen et Zeitlin sur les relations et stratégies de trois filiales d'une même multinationale ont servi d'inspiration à leurs travaux (2005). Ces derniers argumentent que le succès des filiales dépend en partie de la capacité des gestionnaires de collaborer avec les différents acteurs au niveau local, à l'intérieur de la filiale et au niveau de la firme mondiale (Kristensen et Zeitlin 2005: 157). Mais ce succès provient aussi de la capacité des filiales de mobiliser et d'utiliser les institutions et réseaux locaux et nationaux afin de développer des capacités stratégiques (Kristensen et Zeitlin 2005: 75). Ainsi, afin de mesurer le niveau d'implication des multinationales dans les différentes organisations et réseaux locaux et nationaux et leur



capacité de profiter des ressources et programmes développés par ces derniers, Murray et coll. ont mis de l'avant un indicateur « d'engagement institutionnel » (Murray et al. 2008). Ce concept restreint vise à préciser l'objet afin d'éviter le flou théorique et empirique autour de la notion d'imbrication :

« Membership of and participation in industry or employer associations, participation in training forums, drawing on government support for workforce skills, partnerships with local universities and colleges and engaging in discussions with civil society groups are all part of a web of possible social relationships on the part of an MNC subsidiary that characterize, in part at least, the nature of its interface with Canadian institutions » (Murray et al. 2008: 8).

Comme le rappelle l'équipe de recherche sur les multinationales du CRIMT, un enjeu important des études à venir sera de mieux comprendre les déterminants de l'engagement institutionnel et les capacités et ressources qui le facilitent (J. Bélanger et al. 2006: 65). Il faudra aussi tenter de distinguer non seulement le niveau d'engagement institutionnel, mais aussi les différentes formes qu'il peut prendre. Enfin, ils souhaitent que la recherche future puisse non seulement identifier les facteurs expliquant l'engagement institutionnel, mais qu'on puisse mieux comprendre la dynamique qui se joue entre ces facteurs de différents niveaux.

### **2.1.5 Conclusion : L'engagement des multinationales dans le cadre des politiques publiques : un nouveau chantier de recherche à définir**

Bien que le foisonnement de la littérature sur les différentes interprétations de la relation entre les firmes et le cadre des politiques publiques nous indique la pertinence ou l'actualité de notre questionnement, sa capacité à nous offrir un éclairage théorique sur notre question apparaît au final assez limitée. L'engagement institutionnel des multinationales dans le cadre des politiques publiques de leur pays d'implantation réfère à une réalité dont les contours restent encore à définir clairement. La nouveauté de ce chantier de recherche limite l'identification d'approches théoriques précises. Il nous faut donc nous ouvrir d'une manière large aux différentes théories qui tentent d'expliquer les comportements des entreprises multinationales tant à l'interne qu'à l'extérieur de leur organisation. L'examen de ces théories sur les

multinationales, qui restent toujours sensiblement segmentées, nous amènera du côté de l'économie et de la gestion, vers les théories macro-institutionnalistes afin de finir du côté des analyses plus axées sur les stratégies et capacités des acteurs au sein des organisations.

La revue des diverses approches théoriques qui expliquent les différents comportements des multinationales est nécessaire afin d'élargir le champ d'exploration pour notre sujet de recherche. Par contre, cela nous impose de stipuler que l'engagement institutionnel est un comportement comme un autre. Les théories sur les comportements des multinationales répondent en général à deux grandes questions. D'abord, certaines approches cherchent à expliquer la rationalité derrière chacun des comportements des multinationales : quels sont les intérêts et les motivations des multinationales qui justifient tel ou tel comportement, dans notre cas leur façon d'entrer en relation avec le cadre des politiques publiques? Ensuite, beaucoup d'autres approches sont préoccupées par le transfert de certains comportements entre les différents niveaux de la firme (siège social ou filiale). Ces questionnements nous éclairent non seulement sur le lieu où se déterminent les pratiques relatives aux politiques publiques des filiales implantées dans les différents pays, mais également sur la capacité des filiales à adapter leur comportement au contexte local. Tout au long de notre exposé des différentes approches théoriques, nous marquerons la distinction entre ces deux types de questionnements fondamentaux.

## **2.2 L'analyse économique des multinationales**

La multinationale, tout comme la simple firme locale, apparaît dans la théorie économique orthodoxe comme un phénomène erratique malgré son omniprésence. Comment expliquer l'émergence d'un nombre de plus en plus grand d'organisations hiérarchiques coordonnant un ensemble d'activités économiques diverses à l'intérieur des frontières nationales autant qu'au-delà de celles-ci? Ces multiples manifestations de la « Main visible » des firmes telles qu'illustrées par Chandler ne viennent-elles pas remettre en question la domination du marché comme mécanisme ultime d'allocation des ressources (Whitley 1987: 125)? C'est autour de

cette contradiction que s'articulent les premiers développements des théories économiques de la firme.

Le caractère multinational des firmes soulève pour sa part quatre questions principales au sein de la discipline économique. D'abord pourquoi les firmes s'internationalisent-elles, ensuite de quelle manière le font-elles, comment sélectionnent-elles leur destination et comment les pratiques de ces dernières se transfèrent-elles entre différents pays.

### **2.2.1 Pourquoi l'entreprise s'internationalise**

Pour les économistes orthodoxes, l'internationalisation comme stratégie de croissance des firmes répond à une rationalité simple : l'unique motivation des firmes est d'augmenter leurs gains (Dunning et Lundan 2008: 581). L'implantation à l'étranger permet l'augmentation de la rentabilité par l'accès à de nouveaux débouchés pour leurs produits, par le contournement des barrières protectionnistes ou par la proximité avec la clientèle qui permet l'adaptation aux besoins et goûts locaux (Mucchielli 1998: 142-145; Dunning 1998: 53). L'accès à des ressources et à des facteurs de production à plus faibles coûts constitue aussi un incitatif économique à l'internationalisation, tout comme la nécessité d'obtenir un accès privilégié et sécurisé à ces ressources (Mucchielli 1998: 139). Pour certaines firmes, c'est la plus grande efficacité de la production à l'étranger, qui provient d'une plus grande productivité de la main-d'œuvre, de meilleures infrastructures et de la possibilité d'économie d'échelle, qui explique l'internationalisation (Dunning 1998: 53). Enfin, certaines firmes s'implantent à l'étranger afin d'acquérir des actifs stratégiques comme des technologies ou une capacité d'innovation, des ressources complexes issues des dynamiques locales ou des économies d'agglomérations et de profiter des capacités entrepreneuriales ou de l'expertise issue de l'environnement et des institutions locales (Porter 1993). À ces quatre motivations classiques – recherche de marché, de ressources, d'efficacité ou d'actifs stratégiques –, Mucchielli rajoute la volonté pour les firmes de diversifier leurs risques face à des concurrents qui s'internationalisent, aux crises régionales potentielles ou pour profiter de l'avantage du premier arrivé dans un pays (1998: 147).

### 2.2.1.1 Cycle de vie international des produits

Pour Raymond Vernon, l'internationalisation de la production s'explique par l'interaction entre deux facteurs qui sont liés au cycle de vie d'un produit : au fur et à mesure de l'évolution d'un produit, l'avantage technologique de produire dans un pays du centre sera remplacé par l'avantage d'une production à bas prix dans les pays périphériques (Vernon 1966). Pour Vernon, le cycle comporte trois étapes, dont chacune favorise un mode particulier de localisation de la production.

- Nouveau produit : le produit innovateur, qui exige à la fois la constitution d'un marché et l'ajustement rapide de sa production, a avantage à être produit dans les pays riches, d'autant plus que son exclusivité permet de demander un prix fort.
- Produit mature : la production se développe en réponse à une demande croissante et l'arrivée progressive de concurrents. D'autres unités de production ouvrent dans les pays riches ce qui exercera une pression à la baisse sur les prix.
- Produit standardisé : face à la concurrence forte, les entreprises qui ont réussi à standardiser la production vont la délocaliser vers les pays à faibles salaires ou vendre des licences de production à des firmes étrangères.

Bien que cette théorie caractérise bien l'évolution d'une large gamme de produits (télévision, vélos, etc.), elle ne permet pas d'expliquer que la plus grande part des investissements directs étrangers sont en fait des investissements croisés entre les pays du centre (Griffin et Pustay 1996: 146)

### 2.2.1.2 Baisse tendancielle du taux de profit et autres théories d'inspiration marxiste

Revers de la médaille, les théories d'inspiration marxiste, qui expliquent une bonne part de l'évolution du capitalisme comme une lutte constante contre l'inévitable baisse tendancielle du taux de profit, arrivent sensiblement aux mêmes explications du phénomène d'internationalisation des firmes que leurs camarades néo-classiques. Afin d'assurer la

rentabilité d'un capital multiplié par le développement des forces productives, les capitalistes doivent dépasser les frontières nationales afin d'obtenir de nouveaux débouchés rentables pour leur production – c'est l'angle de Rosa Luxemburg – ou réduire leurs coûts de production par l'exploitation des ressources et de la main-d'œuvre à bas prix dans les régions sous-développées ou colonisées – ce qui constitue le cœur de l'ouvrage de Lénine sur *L'impérialisme, stade suprême du capitalisme* (Guay 1987: 33).

Bien que les conclusions sur les motifs de l'internationalisation des multinationales soient les mêmes que pour l'analyse économique orthodoxe, l'analyse néo-marxiste offrent une vision plus négative des conséquences aux points de vue économique et social de cette dernière. Développée au sein de la *Théorie de la dépendance*, cette analyse considère que les multinationales profitent d'un système d'échanges inégaux mis en place par des régimes de domination politique et militaire afin d'exploiter les avantages économiques d'un différentiel de développement (S. Amin 1973). Les multinationales échangent des produits finis et de la technologie à fort prix contre des matières premières et de la main-d'œuvre à petit prix, ne laissant dans les pays périphériques que peu de bénéfices (profits rapatriés, spoliation des ressources, évitement des charges sociales, etc.) (Guay 1987: 36). Selon cette vision, les multinationales interviennent dans les politiques publiques de manière à s'assurer que la soumission des gouvernements à leurs intérêts se poursuive.

Pour la théorie du *système de l'économie mondiale*, l'internationalisation des entreprises semble naturelle du fait que la constitution d'un système économique national ne représentait qu'une phase particulière du développement d'un capitalisme qui a toujours été essentiellement global (Cox 1987; Gill et Law 1989). Le développement des multinationales contribue à l'extension d'un capitalisme transnational et joue un rôle déterminant dans la constitution des structures économiques, politiques et sociales qui l'encadrera (Sklair 2001).

### **2.2.2 Comment s'internationalisent-elles : les théories de l'internalisation**

Les premières théories sur les multinationales cherchaient à expliquer pourquoi, une fois prise la décision de s'internationaliser, les firmes préféraient conserver un contrôle financier et administratif sur les filiales étrangères (internalisation) au lieu de confier la production ou la vente de leurs produits sous licences à des entreprises étrangères autonomes. Les premières réponses constituent des extensions, au niveau mondial, de l'énigme que représentait la simple existence de la firme dans une économie de marché locale (Hymer 1976; Buckley et Casson 1976; Dunning 1988). Ces théories s'appuient toutes sur la notion de coûts de transactions et nous incitent donc à revenir sur les fondements des théories de la firme.

#### 2.2.2.1 La firme comme réponse aux coûts de transactions

L'analyse des coûts de transaction constitue la première théorie économique permettant d'expliquer la survie des firmes comme des institutions économiques viables alors que le modèle de concurrence parfaite entre acteurs décentralisés a démontré amplement la supériorité des échanges sur le marché<sup>22</sup> (Demsetz 1988: 145). Or, la nécessité d'échanger des produits ou services semi-finis entre différentes unités de production impose des coûts réels liés à la négociation des contrats, à l'acquisition d'informations ou à la surveillance du respect des contrats qui ne sont pas tenus en compte dans ce modèle. Pour Coase, si ces coûts sont supérieurs lors de transactions sur le marché comparativement aux échanges coordonnés par une autorité qui contrôle les deux unités, il devient plus rentable de constituer une firme (Coase 1937, 389 dans Safarian 2003: 118). Par contre, cette réduction des coûts de transactions qu'offre la coordination hiérarchique de la firme atteint une limite lorsque ces dernières prennent de l'ampleur, limitant ainsi la taille optimale des firmes.

C'est Williamson qui approfondira l'analyse des coûts de transactions initiée par Coase (O. E. Williamson 1975). Tout comme Coase, Williamson perçoit les transactions comme des « transferts d'un service ou d'un produit entre deux unités technologiquement séparables » (Williamson 1985: 552 dans Getz 2002: 311) et ne s'appuie ainsi dans l'analyse que sur la

---

<sup>22</sup> Supériorité selon le critère de Pareto qui stipule que l'ensemble des échanges qui apportent plus de bien-être à l'un ou l'ensemble des individus sans en réduire la somme totale a été épuisé. Ce critère ne tient pas compte de l'inégalité des résultats de l'échange ni des externalités liées à ce dernier.

fiction de l'échange pour définir la notion de coût de transaction (Dunning 2003b: 110; Demsetz 1988: 146). S'appuyant sur la notion de rationalité limitée, il mettra au cœur des coûts que les transactions sur le marché imposent la nécessité d'échanger dans des situations d'informations imparfaites. Cela va imposer une lourde recherche d'informations par les acteurs (prix et qualité des produits à échanger, recherche de partenaire, fiabilité et honnêteté de ce dernier) et les mettre à la merci des risques d'opportunisme ou de défaillance dans le respect du contrat. Pour Williamson, au regard de ces coûts, les acteurs peuvent sélectionner, selon leur efficacité relative, entre un large éventail de modes de coordination des échanges allant du marché à la firme, en passant par la sous-traitance ou la concession.

- Approches alternatives des coûts de transactions

Alors que Coase et Williamson vont fixer l'attention des théories de la firme sur les modes de coordination des échanges intermédiaires, d'autres auteurs, héritiers de Schumpeter, tenteront d'élargir la notion de coûts de transactions à la fonction de production elle-même (Eymard-Duverney 2004: 32; Dunning 2003b: 109). Par exemple, Penrose argumente que la capacité d'agencer des ressources et de développer des technologies afin de produire un bien final constitue le cœur de la fonction entrepreneuriale de la firme, le marché serait incapable d'opérer une telle alchimie (Penrose, 1956 dans Dunning 2003b: 113). Il faut donc élargir la notion de coûts de transaction pour y inclure les considérations technologiques, d'innovation, d'organisation et de vision si, de l'avis de Dunning, on ne veut pas en réduire la portée et sous-estimer les avantages de la firme (2003b: 113).

Pour Demsetz, la réponse au dilemme du « faire ou faire faire » ne peut se résoudre à la simple comparaison entre coûts de transactions sur le marché ou par la coordination (Demsetz 1988: 146). Ce qui importe au final est la comparaison de l'ensemble des coûts entre une production internalisée et l'acquisition d'intrants produits à l'externe. Ainsi, des facteurs comme les économies d'échelle, le contrôle ou la possession de la technologie ou les coûts de transport vont déterminer la rentabilité relative de chaque option. Cette vision fait écho à l'analyse de Chandler qui expliquait la croissance des firmes par leur capacité d'obtenir des économies

d'échelle par la centralisation des structures de gestion, production et marketing que permettait l'émergence d'une culture de consommation de masse (Chandler 1977; Whitley 2007: 130).

Certains auteurs « contractualistes » comme Berle et Means (1948), Alchian et Demsetz (1972), contestent la nature hiérarchique de la firme et y voient plutôt le locus d'un montage de contrats complexes et tacites (Eymard-Duvernay 2004: 16; Demsetz 1988: 151). Les problèmes de coûts de transactions se dépassent aisément par un bon alignement des incitatifs, il n'y a pas d'obéissance, mais bien un intérêt mutuel bien défini. Cette vision, bien qu'elle cherche à réhabiliter le marché, ne renverse pas les questionnements sur l'internalisation : l'interrogation porte sur la nature des contrats qui peuvent soit se limiter aux termes explicites de l'échange ou impliquer un partage d'autres ressources (production sur le même site, partage d'information, partage des profits, etc.).

#### 2.2.2.2 L'internalisation comme stratégie de multinationalisation

Forts des réflexions sur le mystère de la firme, Hymer (1976) et Buckley et Casson (1976) prolongeront le développement de la théorie de l'internalisation au niveau international (Dunning 2003b). Pour Hymer, l'avantage de l'internalisation ne provient qu'en partie de l'évitement des coûts de transactions et s'appuie plutôt sur la possibilité de réduire la concurrence internationale en absorbant les entreprises étrangères existantes ou potentielles (Hymer 1976: 27). En ce sens, Hymer se retrouve plus proche d'une analyse des coûts globaux des différents modes de production. De leur côté, Buckley et Casson attribuent l'avantage de l'internalisation prioritairement à la possibilité qu'elle offre de réduire les coûts de transactions, particulièrement ceux dus aux imperfections de marché et aux transferts d'information reliés aux échanges de produits intermédiaires (1976). Ces « coûts de communication » réfèrent particulièrement à la densité de spécifications techniques, à la nécessité d'intégrer un développement technologique continu et de partager les innovations afin que le produit intermédiaire réponde aux besoins de la multinationale et que les droits de propriété du savoir soient partagés. L'emphase mise par ces auteurs sur la coordination du partage et du développement de l'information et de la technologie indique qu'ils prennent en



compte la fonction entrepreneuriale de la firme, et non simplement les coûts de transactions. Buckley et Casson reconnaissent aussi la nécessité d'établir des mécanismes de contrôle des informations fournies par les filiales ou les fournisseurs étrangers, tenant compte ainsi des risques d'opportunisme ou de fraude comme sources de coûts de transactions (Safarian 2003).

**Tableau 2.1 : Différentes visions des coûts de transactions selon les auteurs**

Sources coûts de transactions		Explication	Auteurs
Axées sur l'échange	Négociation des contrats	Trouver partenaire, renégociation fréquente, réduire incertitude approvisionnement	Williamson (1975) Coase (1937)
	Acquisition et transferts de l'information	Trouver prix Assurer la qualité  Spécifications nécessaires Transfert et développement technologie	Williamson (1975)  Buckley et Casson (1976)
	Surveillance du contrat	Risque d'opportunisme et de défaillance dans le respect du contrat	Williamson (1975)
Axées sur la fonction de production	Marché ne peut opérer la fonction de production	Fonction entrepreneuriale de la firme : agencer des ressources et développer des technologies pour produire	Penrose (1955)
Analyse des coûts globaux	La différence de coûts globaux importe dans le choix de faire ou faire faire	Économie d'échelle des modes de production Disponibilité technologie et capacité de gestion Coûts de transport	Hymer (1976) Chandler (1977) Demsetz (1988)

### 2.2.2.3 Le paradigme éclectique de Dunning explique les choix d'internationalisation

Tout en reconnaissant la place centrale de la théorie de l'internalisation pour comprendre les comportements des multinationales, Dunning a voulu l'intégrer dans un cadre plus large qui permettrait de répondre à un plus grand nombre de questionnements sur ces dernières. L'élaboration de son « paradigme éclectique » ou le « modèle OLI » dans les années 1980 a permis de donner une cohérence à un ensemble de courants autonomes (Dunning 1980, 1988,

1998; Dunning et Lundan 2008). Bien que ce paradigme cherche encore principalement à comprendre le mode d'expansion internationale de la firme – par l'exportation, l'attribution de licence ou par des filiales –, il tente aussi de répondre à la question importante du choix de destination des investissements directs à l'étranger.

Pour Dunning, trois facteurs doivent être considérés afin de comprendre les décisions d'internationalisation des firmes :

O = l'existence d'avantages spécifiques à la firme (*Ownership advantages*).

L = l'existence d'avantages liés à la production dans le pays d'accueil (*Localisation advantages*).

I = avantage relié à l'internalisation des activités (*Internalization advantages*) (1980, 1988).

Le regroupement de ces trois facteurs est à l'origine de l'appellation du paradigme du OLI qui s'est répandue dans la littérature.

- Avantages spécifiques à la firme

Une firme qui décide d'opérer une entreprise à l'étranger devra compenser pour les désavantages qu'elle connaît face aux concurrents locaux du fait de son caractère étranger : méconnaissance du marché local, adaptation nécessaire aux lois et institutions, langues et cultures différentes, coûts de communication et d'opération à distance (Hymer 1976; Dunning 1988). Pour y arriver, elle doit détenir des avantages internes et être en mesure de les transférer dans ses filiales étrangères. Dunning (1988: 2) identifie plusieurs types d'avantages propres à une firme :

- Accès privilégié à certaines ressources, technologies particulières (brevet) ou expertise et capacités d'innovation particulières tant sur le plan de la production que de la gestion.
- Économies d'échelle dues à la taille ou à la centralisation des fonctions.
- Accès à du financement avantageux et diversification des avoirs et des risques.

Dans l'élaboration de son paradigme, Dunning va distinguer entre différents types d'avantages spécifiques à la firme qu'il classera selon qu'ils s'appliquent aux actifs particuliers avantageux

(Oa), à la capacité de bien coordonner les transactions (Ot) ou à l'efficacité des institutions internes de la firme tels ses normes, sa culture d'entreprise ou ses mécanismes de contrôle (Oi) (Dunning et Lundan 2008). Cette précision rapproche les O des considérations pour la fonction entrepreneuriale de la firme qu'on trouvait dans la vision shumpeterienne des coûts de transactions.

En l'absence d'avantage spécifique à la firme qui permettrait de compenser le désavantage d'être étrangère, cette dernière renoncera au développement de filiales au-delà des frontières de son pays d'origine.

- Avantages liés au pays d'accueil

Les avantages liés à la production dans un autre pays viennent déterminer à la fois la décision de produire à l'extérieur du pays d'accueil et l'endroit où sera localisée cette production (Dunning 1998). En effet, s'il demeure toujours plus avantageux de produire dans le pays d'origine, même pour servir les marchés étrangers, pourquoi une firme aurait-elle intérêt à produire à l'étranger? Aussi, la firme qui décide de mettre sur pied des filiales étrangères sera confrontée à un vaste choix de localisation. Il lui faut identifier les facteurs permettant de sélectionner la plus avantageuse. Dunning identifie différents types d'avantages de localisation (Dunning 2003a: 283) :

- Avantages économiques : disponibilité et prix des facteurs de production, technologie ou du financement, coûts et qualité des infrastructures, des transports et des communications, taille et croissance du marché auquel la localisation donne accès (national ou continental).
- Avantages politiques : stabilité du cadre politique et macro-économique, ouverture au commerce international et aux investissements étrangers et nature des contraintes et avantages provenant des lois touchant la production, les relations de travail et les rapports entre les firmes.
- Avantages culturels et sociaux : proximité culturelle entre pays d'origine et le pays hôte, attitudes vis-à-vis des étrangers et positions sur la libre entreprise et l'éthique de travail.

- Incitatifs à la localisation : programme de facilitation et d'aide aux investissements, complexité des procédures d'implantation et risques de corruption, ainsi que la disponibilité de services après investissements.

Le poids des différents facteurs dépendra de ce que recherche la firme. Ils peuvent aussi jouer un rôle différent dans le temps. En effet, si les facteurs économiques et politiques risquent d'influencer fortement le choix d'une région ou d'un pays d'implantation lors de la constitution d'une liste courte de destinations, des facteurs d'abord plus marginaux comme les incitatifs à la localisation peuvent, en dernier lieu, être déterminants dans le choix entre deux municipalités voisines (CNUCED 1998: 108; Hatem 2007).

- Les avantages de l'internalisation

Le troisième élément du modèle OLI de Dunning (1980) réfère directement à toute la théorie de l'internalisation appliquée au niveau international.

L'avantage marquant du « paradigme éclectique » provient du fait qu'il embrasse un vaste ensemble de considérations tant internes qu'externes aux firmes dans l'explication des décisions d'internationalisation. Il fournit une liste exhaustive des facteurs à prendre en compte dans l'analyse. Par contre, il est difficile de tirer des conclusions prédictives du modèle OLI puisque nous sommes confrontés à un ensemble de facteurs qui peuvent se faire contrepoids avec une force que le modèle ne spécifie pas. De plus, comme le reconnaît Dunning lui-même, le modèle s'applique à une réflexion générale et peut difficilement expliquer les comportements des firmes particulières du fait qu'il néglige les variables comportementales (Dunning 1988: 6). Enfin, le modèle OLI constitue un modèle statique qui s'appuie sur une distribution fixe des différents facteurs OLI (Guay 1987: 31). La disponibilité de facteurs (L) va être influencée par l'implantation d'une multinationale à la fois par le transfert, mais aussi parce qu'ils peuvent être latents. De leur côté, les avantages propres à la firme évoluent et s'acquièrent avec l'expérience d'internationalisation. Il y a donc pour Guay un vice épistémologique, car la capacité de gérer des filiales étrangères ou la présence de main-d'œuvre qualifiée dans le pays d'accueil sont-ils à l'origine de l'implantation ou en sont-

ils les résultats (Guay 1987: 32). Plus tard, Dunning reconnaîtra la nature dynamique de l'influence entre les différents facteurs, mais n'apportera pas de réponse aux mystères qu'elle crée en termes d'opérationnalisation (Dunning et Lundan 2008).

### **2.2.3 Comment choisit-elle ses lieux de localisation**

Une vaste littérature et grand nombre d'études empiriques se sont développés sur la question des motifs qui expliquent les choix de localisation. Certaines de ces études plus macro s'appuient sur une analyse économétrique mettant en relation les caractéristiques des pays et leur degré d'investissements étrangers (World Economic Forum 2009; Benacek et al. 2000), alors que d'autres plus micro procèdent par enquêtes auprès des dirigeants d'entreprises afin de connaître leurs motifs de localisation (Chen 2008; Friedman et al. 1992). Bien que ces études nous permettent d'identifier l'importance relative des différents facteurs, leur apport théorique ne se limite qu'à la possibilité de tester certaines hypothèses spécifiques.

#### **2.2.3.1 Relation entre les motifs de l'internationalisation et les avantages liés à la localisation**

Dans l'une de ses publications les plus influentes parue en 1998, Dunning pousse encore plus loin la puissance de son modèle OLI en établissant une relation directe entre les motivations de l'internationalisation et l'importance relative des différents avantages économiques d'une localisation (Dunning 1998, 2003a). Ainsi, selon que l'ouverture d'une filiale étrangère cherche à faciliter l'accès à un marché spécifique, qu'elle vise l'accès et l'acquisition de ressources, l'obtention d'un plus grand niveau d'efficacité ou le développement d'actifs stratégiques, les critères économiques de localisations seront différents.

**Tableau 2.2 : Motifs de localisation et facteurs recherchés selon Dunning**

<ul style="list-style-type: none"><li>○ Recherche de marché<ul style="list-style-type: none"><li>○ taille et croissance du marché auquel la localisation donne accès</li><li>○ accès à une zone commerciale continentale</li><li>○ structure du marché</li><li>○ préférence des consommateurs locaux</li></ul></li><li>○ Recherche de ressources<ul style="list-style-type: none"><li>○ Disponibilité et prix des facteurs de production, technologie ou financement</li></ul></li><li>○ Recherche d'efficacité<ul style="list-style-type: none"><li>○ Productivité des différents facteurs de production</li><li>○ Coûts et qualité des infrastructures, des transports et des communications</li><li>○ Possibilité de profiter d'économies d'échelle</li></ul></li><li>○ Recherche de ressources et d'actifs stratégiques<ul style="list-style-type: none"><li>○ Capacités technologiques, de gestion et d'innovation</li><li>○ Encadrement institutionnel permettant le développement d'actifs complexes</li><li>○ Présence d'une dynamique sectorielle ou de grappe industrielle</li></ul></li></ul>
(Dunning 2003a: 283, notre traduction)

Cohérent avec les nouvelles théories du développement, Dunning avance que les actifs stratégiques tels que les *untraded interdependencies* issues des dynamiques institutionnelles locales et l'insertion au sein de systèmes locaux d'innovations représentent des facteurs qui prennent de plus en plus de place dans les motivations d'implantation des firmes (Dunning 1998: 58). L'analyse de Dunning permet de nuancer l'étude des facteurs économiques liés à l'attractivité des territoires et nous permettra éventuellement de mieux distinguer les demandes des différentes multinationales vis-à-vis des politiques publiques qu'elles favorisent selon leurs motifs d'implantation (Dunning 2003a: 285).

#### **2.2.4 Le transfert des pratiques**

Un autre questionnement sur les multinationales qui occupe une place centrale, particulièrement dans la discipline des relations industrielles, concerne le rôle de ces dernières dans l'uniformisation des pratiques et politiques entre les différents pays. Leur contrôle sur des opérations et leur quête de coordination managériale au-delà des frontières nationales soulèvent, pour plusieurs, des questions sur la capacité des multinationales de disséminer des

pratiques, tant au sein des relations de travail que de la gestion générale, ainsi que sur leur rôle « d'innovateurs » – positifs ou négatifs – au sein des cadres institutionnels économiques des différents pays (Ferner et M. Varul 2000; Whitley 1998; Marginson 2000). Ce questionnement provient d'une part du débat qui fait rage depuis des décennies sur la possible convergence des modèles de production, de gestion et de relations de travail qu'induirait la mondialisation (Kerr et coll. 1960, Dore 1973, Boyer 1996, Katz et Darbshire 2003, etc.). D'autre part, il s'explique par les recherches dans le domaine de la gestion internationale sur la nécessité des firmes de transférer au sein de leurs différentes filiales étrangères des façons de faire performantes qui constituent des avantages propres à la firme (Kostova 1999: 309). Dans cette section, nous allons analyser comment la théorie économique et managériale tente de répondre aux questions entourant le transfert des pratiques.

Selon les approches classiques en gestion internationale, une multinationale aura avantage à exporter ses « meilleures pratiques » à l'ensemble de ses filiales, peu importe leur contexte culturel et institutionnel, afin de profiter au maximum des avantages spécifiques internes qu'elles représentent (Smith et Meiksins 1995: 242; T. Edwards et Ferner 2002: 97). L'organisation cherchera donc à transférer des pratiques si ces dernières sont considérées comme étant plus efficaces ou offrant une plus grande cohérence entre les différentes unités. Par contre, plusieurs auteurs soulignent que l'efficacité d'une pratique ne peut être évaluée en dehors du contexte économique et social dans lequel elle sera mise en œuvre. Dans certains cas, la nécessité de s'adapter et de demeurer sensible aux particularités des différents marchés et systèmes de production nationaux impose aux multinationales d'adopter des pratiques propres à chaque pays hôtes et de laisser une plus grande autonomie aux filiales (Fenton-O'Creevy et al. 2008: 162). Dans d'autres cas, la possibilité de profiter d'économies d'échelle fortes et la présence d'une demande ou d'une réglementation uniforme au niveau régional ou global vont inciter les multinationales à chercher un fort niveau d'intégration et de transfert des « meilleures pratiques » au sein de leurs opérations internationales (T. Edwards et Ferner 2002: 99). Les multinationales doivent, dans les termes de Rosenzweig et Noria, faire un arbitrage entre « isomorphisme local » et « cohérence interne » selon ce qui répond le mieux à leur stratégie internationale et à leurs structures (Rosenzweig et Nohria 1994).

Pour Perlmutter, cet équilibre entre adaptation locale et cohérence globale dépend de l'orientation de la firme vers un marché plus ou moins international (1969: 11). La stratégie ou l'état d'esprit de la firme peut être ethnocentrique lorsqu'elle s'oriente vers le marché du pays d'origine, polycentrique lorsqu'elle s'élabore autour des différents marchés nationaux ou géocentrique dans le cas de firmes avec une stratégie mondiale. Bartlett et Ghoshal approfondissent l'argumentation en identifiant trois dimensions qui viennent déterminer la stratégie globale des multinationales en relation avec leur structure et le niveau d'uniformisation des pratiques. La répartition mondiale plus ou moins égale des actifs et des capacités, le rôle des filiales étrangères au sein de la multinationale (accès au marché, production stratégique, etc.) et l'importance du développement et de la diffusion du savoir entre les unités inciteront à une plus ou moins grande intégration globale (Bartlett et Ghoshal 1998). Ils identifient trois types de multinationales selon les stratégies et structures qu'elles priorisent. Les « multinationales » se concentrent sur leur capacité d'adaptation aux environnements nationaux et favorisent la décentralisation des pratiques et l'acquisition et le développement de savoir propre à bien exploiter chaque marché particulier. Les entreprises « globales » s'orientent vers une stratégie d'économie d'échelle et d'efficacité par la centralisation et l'intégration des façons de faire au niveau mondial. Le développement du savoir est centralisé et les filiales dépendent du siège social pour bénéficier de la diffusion de l'expertise et de meilleures pratiques. Enfin, les entreprises « internationales » appuient leur stratégie sur le développement et la diffusion du savoir entre les unités et s'appuient sur une stratégie d'adaptation plus que de transfert des pratiques.

Face à la complexification du marché mondial et de la concurrence internationale, les firmes sont confrontées à la nécessité de s'appuyer sur plus qu'une stratégie unique. Bartlett et Ghoshal proposent donc un quatrième modèle d'entreprise qui s'appuie sur une capacité de coordination flexible entre des unités spécialisées et sur le développement de capacité d'échanger et produire le savoir de manière collaborative à tous les niveaux de l'entreprise (1998). Cette entreprise « transnationale » constituerait le modèle d'avenir des multinationales.



Ces différents modèles de multinationales révèlent le fait que peu d'entre elles ont réellement des activités sur l'ensemble du globe et échappent à une réalité nationale ou continentale (Rugman 2005). On rencontre dans la population de multinationales une grande majorité d'entreprises nationales qui ont, accessoirement, des activités à l'international et dont les pratiques sont essentiellement déterminées par la concentration de leurs activités et de leurs actifs au sein de leur pays d'origine (T. Edwards et Ferner 2002: 96). Le degré de transnationalisation d'une firme aura donc un impact sur sa capacité ou sa volonté de transférer des pratiques au niveau mondial (CNUCED 1998). Dans la même lignée, la structuration d'une firme selon des divisions de production internationale en fonction des lignes de produits devrait inciter à plus de centralisation et d'uniformisation (T. Edwards et Ferner 2002: 99). À l'opposé, certaines multinationales rejettent le modèle du contrôle hiérarchique et préfèrent se construire sous la forme d'un réseau de production flexible qui met en relation un ensemble d'unités autonomes entretenant des relations basées sur la confiance et sur l'échange contractuel (Ghoshal et Bartlett 1990: 603; Ferner et P. K. Edwards 1995: 239). L'efficacité de la gestion de ce type de réseaux dépend moins de la capacité de contrôler les façons de faire, mais plutôt de l'habileté à créer une synergie au sein de laquelle autonomie et interdépendance s'équilibrent.

Comme nous le verrons plus loin, cette adéquation entre stratégie mondiale, structure et le niveau d'équilibre entre « isomorphisme local » et « cohérence interne » repose sur une vision mécanique de la firme et nie la multiplicité des perceptions de ce qu'est l'efficacité et la capacité d'initiative des acteurs. Comme nous le rappellent plusieurs, l'efficacité économique n'est pas l'unique critère expliquant la volonté de contrôle de la part des sièges sociaux : la nécessité de garder sous sa gouverne une filiale détenant des ressources stratégiques peut aussi motiver la mise sous tutelle plus forte de cette dernière (Ferner et P. K. Edwards 1995: 237; Liu 2004: 504).

La reconnaissance de l'efficacité d'une pratique et sa correspondance avec la stratégie de l'entreprise ne suffisent pas à son transfert instantané. Des mécanismes et des structures doivent être mis en place afin de permettre aux gestionnaires des différents pays de connaître et de comprendre les pratiques provenant d'ailleurs qu'il serait souhaitable de mettre en place

dans leur filiale respective (T. Edwards et Ferner 2002: 107). La volonté d'harmonisation des pratiques et de contrôle peut donc aussi s'observer par l'arsenal des mécanismes de diffusion qui sont mis en place au sein des multinationales. Ces derniers s'appuient sur au moins un des mécanismes de diffusion identifiés par DiMaggio et Powell, soit l'autorité, le mimétisme ou la normativité (1983).

### **2.2.5 Théories économiques des multinationales et les politiques publiques**

Les approches économiques constituent le fondement de la réflexion sur les multinationales parce que ces dernières constituent avant tout des « êtres économiques ». Tant leur rationalité et leurs objectifs sont dictés par des considérations économiques. Si, comme nous le verrons, ces considérations ne sont pas les seules, elles sont impossibles à ignorer. Parmi les pistes explicatives issues des approches économiques examinées précédemment, il en ressort trois qui s'appliquent plus particulièrement à notre objet de recherche.

D'abord, la réflexion sur les critères de localisation des firmes et le rôle des politiques publiques ne fait qu'apparaître à la frange des théories économiques des multinationales.

« There is a widespread recognition that government policies are important determinants of FDI. That recognition, however, is sometimes only implicit, and almost never well developed analytically within the context of FDI theory » (Brewer 1993: 107).

De toute évidence, les différents programmes sociaux, législations, réglementations et services publics mis en place par les gouvernements viennent intervenir sur les facteurs influençant les choix de localisation des firmes. Ces derniers vont contribuer au développement et à l'accessibilité de ressources économiques, à faciliter l'implantation des investissements étrangers ou à assurer un environnement politique et social favorable aux firmes. L'extrapolation des thèses de Dunning nous permet de croire que les motifs justifiant l'implantation de la multinationale dans un pays étranger vont fortement influencer sa relation avec le cadre des politiques publiques de ce pays (Kojima 1985, dans Brewer 1993: 105). Ces différents motifs d'internationalisation ne devraient pas tant déterminer les modes d'implication politique, mais plutôt nous aider à comprendre quelles politiques publiques

risquent d'attirer l'attention particulière des firmes, du fait qu'elles affectent plus particulièrement la stratégie première de rentabilité allant avec chaque motif de multinationalisation. Bien sûr, comme nous le verrons plus tard, la rationalité qui dicte à la fois les perceptions, évaluations et comportements politiques de la firme demeure uniquement attachée à la rentabilité de ses investissements étrangers.

En deuxième lieu, Brewer trace un lien indirect entre le modèle OLI et les politiques publiques (1993). Il rappelle qu'un grand nombre de coûts de transactions auxquels sont confrontées les firmes proviennent d'imperfections de marché et que ces dernières s'expliquent bien souvent par les règles politiques et sociales qui structurent et encadrent l'économie. Il avance donc que les politiques publiques n'influencent pas uniquement les avantages de localisation (L), mais vont aussi intervenir sur les avantages d'internalisation (I) et sur les avantages internes de la firme (O) (Brewer 1993 : 107). Des politiques protectionnistes vont inciter les entreprises à s'installer au pays afin d'éviter les tarifs (*tarif jumping*) (I), alors que la complexité des réglementations environnementales va limiter la capacité des multinationales de transférer leur expertise et leurs employés (O). De plus, les politiques publiques peuvent créer des imperfections de marché qui viennent influencer la structure de l'industrie et influencer ainsi sur le niveau de compétition et la taille possible des entreprises (Brewer 1993: 103). Ces imperfections de marché vont colorer la décision de multinationalisation. Par exemple, la durée d'exclusivité des brevets peut offrir un incitatif aux firmes étrangères à venir exploiter elles-mêmes leurs technologies dans le pays (I). Une réglementation laxiste sur la concurrence peut favoriser l'acquisition massive de filiales étrangères afin de permettre à la multinationale d'effectuer des économies d'échelle en centralisant l'administration (O). Bien qu'on associe souvent l'intervention des politiques publiques à la création d'imperfections de marché (Nickell et Layard 1999), il est en fait fréquent qu'elle les réduise (politiques antitrust, politiques d'affichage, etc.) (Brewer 1993: 101). Il nous est donc impossible de tracer un lien général entre les politiques publiques et leurs effets sur les multinationales. Un examen au cas par cas est nécessaire et celui-ci doit intégrer des considérations relatives aux trois dimensions du modèle OLI.

Cette relation complexe exposée par Brewer met au jour une nouvelle incitation des multinationales à intervenir sur la scène des politiques publiques. En effet, comme le souligne Boddewyn, il serait rationnel pour une multinationale d'intervenir politiquement afin de favoriser les règles qui viennent « accroître les coûts de transactions de ses concurrents et qui lui permettent d'exploiter les rentes variées émergeant des imperfections de marché qu'elles créent » (Boddewyn 1998: 357).

En dernier lieu, les différents facteurs économiques ou liés à la structure des multinationales qui viennent influencer la volonté et la capacité de celles-ci de transférer des pratiques vont avoir un impact sur les façons de faire des gestionnaires des filiales en relation avec les politiques publiques. En effet, ces relations constituent des comportements qui sont plus ou moins imposés par le siège social.

### **2.2.6 De boîte noire ou bête noire : les limites de l'analyse économique des multinationales**

L'analyse économique de la relation entre les multinationales et les politiques publiques peut se résumer grossièrement en disant qu'il sera rationnel pour la firme de favoriser et de défendre activement les lois, réglementations et normes qui lui offrent des avantages économiques. Or, pour cette approche, la multinationale conserve les caractéristiques d'une « boîte noire » unifiée et peut être analysée à la manière d'un individu : simple unité économique cherchant à maximiser ses intérêts propres (Getz 2002; Whitley 1987: 126). En effet, les économistes néo-classiques, préoccupés par l'existence même de la firme et par ses frontières, se contenteront bien souvent de la présenter comme une sorte de « boîte noire » ou comme une huître (P. R. Bélanger et B. Lévesque 1992: 9). Illustrée par une simple fonction de production présentant les éléments qui entrent et qui en sortent transformés sans pour autant se préoccuper de la manière dont s'opère la transformation entre les deux. Du côté des analyses néo-marxistes, on est confronté avec la même vision opaque de la multinationale. Véritable « bête noire », la multinationale ne représente qu'un appareil servant à la classe capitaliste transnationale pour imposer une stratégie propre d'accumulation du capital vis-à-vis

des États nationaux (Guay 1987: 203). Cette vision limite notre capacité d'élaborer sur le type de relations qu'entretiendra une multinationale particulière vis-à-vis du cadre des politiques publiques, car il s'agit avant tout d'une théorie macro qui s'intéresse aux structures de classes et non aux individus ou organisations en particulier (Sally 1994: 164).

Ces deux visions monolithiques de la multinationale ne peuvent apporter qu'une part de l'explication. Comme le rappelle Getz, le fait de savoir que la recherche de l'intérêt économique de la firme détermine l'engagement politique n'explique en rien comment s'effectuent les choix entre les différentes dimensions de « l'intérêt économique » et comment se tranchent les décisions d'intervenir politiquement au lieu d'une multitude d'autres canaux (Getz 2002: 306). Il nous faut donc percer la coquille de la firme et reconnaître que les multinationales sont des acteurs collectifs constitués de structures et de mécanismes de régulation interne et de jeux d'acteurs dont les particularités vont expliquer la diversité des stratégies économiques et politiques adoptées par ces dernières (Whitley 1987: 126). Bélanger et Lévesque rappellent que la firme ne constitue pas une pure transcription de la domination capitaliste, mais qu'elle constitue le lieu central où se négocient le compromis et l'ordre social (P. R. Bélanger et B. Lévesque 1992: 43). Enfin, l'analyse économique, bien qu'elle reconnaisse la rationalité de l'implication politique, se limite encore à considérer le cadre des politiques publiques comme étant un environnement externe et ignore l'impact dynamique de l'implication passée et présente des multinationales sur ce dernier (Boddewyn 1998: 344).

### **2.2.7 Conclusion : différenciation difficile des comportements des firmes**

Nous avons vu dans cette section comment les approches économiques et managériales ont tenté de répondre aux différentes questions que soulevait le mystère de la firme multinationale : pourquoi les firmes s'internationalisent-elles, pourquoi le font-elles par l'internalisation de filiale étrangère et non le marché, comment sélectionnent-elles leur terre d'accueil et pourquoi tentent-elles d'harmoniser leurs pratiques au niveau mondial ? Au fil de leurs tentatives de réponses, quelques explications sont venues nous offrir des manières de distinguer les rationalités particulières aux firmes individuelles et de briser ainsi partiellement

la coquille qui entoure la vision économiciste de la firme multinationale. Les motifs de localisation, les avantages particuliers tirés de certaines réglementations et la stratégie de transnationalisation qui sont propres à chacune vont permettre d'expliquer les comportements individuels des multinationales vis-à-vis des politiques publiques. Par contre, ces théories laissent encore peu de place pour des rationalités autres que celles purement basées sur la recherche de profits ou pour comprendre les jeux politiques entre les intérêts et les perceptions des différents acteurs au sein de la multinationale.

### **2.3 Les approches macro-institutionnalistes ou l'effet du pays d'origine**

Les discussions sur les multinationales comme agents de transferts des pratiques au niveau mondial ont donné lieu à un riche corpus de recherches sur l'effet du pays d'origine de la firme. Les participants à ce débat tentent d'expliquer le constat que le pays d'origine d'une multinationale influence fortement le type de pratiques qu'elle adopte ainsi que sa volonté ou sa capacité d'imposer ces pratiques à l'étranger (T. Edwards et al. 2005; Fenton-O'Creevy et al. 2008; Ferner et al. 2006; Kostova 1999; Marginson 2000; Whitley 1999). Par exemple, Ferner et plusieurs de ses collaborateurs avancent que les multinationales originaires des États-Unis seraient, entre autres, moins favorables à la présence syndicale, donneraient plus de place au système de rémunération au rendement et exigeraient des rapports financiers beaucoup plus fréquemment que celles originaires d'autres pays (T. Edwards et Ferner 2002: 101-102; Ferner et al. 2005: 703). Elles auraient aussi tendance à exercer un contrôle central beaucoup plus fort sur leurs filiales étrangères à l'aide de systèmes formels de redditions de compte et de lignes directrices standardisées.

Afin de tenter d'expliquer ou de justifier l'effet du pays d'origine, les auteurs mobilisent différentes théories inspirées des approches institutionnalistes. L'approche de la distance institutionnelle et celles issues des théories macro-institutionnalistes comme les systèmes d'affaires nationaux et les variétés du capitalisme sont présentées dans cette section. Nous

exposons comment elles expliquent l'effet du pays d'origine et les différentes critiques qu'elles soulèvent.

### **2.3.1 La théorie de la distance institutionnelle**

La théorie de la distance institutionnelle développée par Kostova (1999) se veut un raffinement des théories culturalistes à la Hofstede (1980) et Kogut et Singh (1988) et cherche à offrir une explication plus complexe de l'origine des comportements des firmes (Ferner et al. 2004: 305; Liu 2004: 501). Elle s'appuie sur la théorie néo-institutionnelle<sup>23</sup> qui met de l'avant que pour assurer leur survie, les organisations doivent acquérir et conserver de la légitimité en se conformant aux institutions qui dominent au sein de leur environnement (DiMaggio et Powell 1983, Meyer et Rowan 1977 et Scott 1995 cité dans Liu 2004: 502). Selon Kostova et Roth, les filiales étrangères de multinationales sont donc confrontées à une situation de « dualisme institutionnel », cherchant à acquérir de la légitimité à la fois au sein de la multinationale et dans le contexte local (Kostova et Roth 2002). Plus la distance institutionnelle entre le pays d'origine et celui d'accueil sera grande, plus il sera difficile pour la maison mère de transférer des pratiques. Cette distance institutionnelle peut à la fois provenir de différences au plan des cadres législatifs et réglementaires, des façons de penser ou de concevoir la réalité ou des systèmes de valeurs prédominants dans chaque pays (Kostova 1999: 314). Une forte distance institutionnelle rend difficile le transfert d'une façon de faire, non seulement parce qu'elle risque de rencontrer des résistances de la part du cadre institutionnel d'accueil, mais aussi parce qu'il y a des chances qu'il y ait incompréhension du sens de la pratique et mésinterprétation des valeurs qu'elle soutient. Devant l'impossibilité des acteurs d'un cadre institutionnel étranger de « comprendre pleinement » le sens d'une façon de faire, il devient difficile de transférer une pratique sans courir le risque de la dénaturer (Kostova 1999: 311).

L'approche de la distance institutionnelle permet uniquement de comprendre, et de manière incomplète, quels sont les facteurs institutionnels qui limitent ou facilitent le transfert de

---

<sup>23</sup> Morgan et Kristensen la nomment « organizational institutionalism » (2006: 1470).

pratiques. Elle n'informe pas sur l'origine des cadres institutionnels et comment ceux-ci vont caractériser les comportements des firmes. Enfin, Kostova reconnaît elle-même qu'une « proximité institutionnelle » ne garantit en rien le transfert des procédures et méthodes (Kostova 1999: 309). Les contextes organisationnel et relationnel s'avèrent essentiels pour permettre cette opération. En effet, les capacités d'apprentissage et de changement de la filiale étrangère et la compatibilité de la pratique transférée avec celles déjà en place vont déterminer la capacité organisationnelle de transférer des façons de faire. Alors que les relations subjectives d'appartenance, de confiance, d'autorité et de dépendance entre la compagnie mère et la filiale créent le contexte relationnel favorisant les transferts (Kostova 1999: 318). Cet élargissement du modèle aux facteurs organisationnels et aux relations de pouvoir exprime bien les limites de la capacité des approches institutionnalistes à expliquer seules l'application ou non de l'effet du pays d'origine (Ferner et al. 2012: 164).

### **2.3.2 Les systèmes d'affaires nationaux**

Deux théories issues d'une approche macro-institutionnaliste viennent aussi enrichir le débat sur l'effet du pays d'origine. Contrairement à la version précédente de l'institutionnalisme qui s'intéresse beaucoup plus aux aspects normatifs, cognitifs et culturels des institutions, les théories des systèmes d'affaires nationaux ou des variétés du capitalisme s'appuient sur une vision structurelle des institutions (Tempel et Walgenbach 2007: 79). Non seulement ces dernières viennent-elles contraindre ou orienter les possibilités d'actions des acteurs, mais leur interdépendance forte rattache l'économie aux autres sphères de la société. Les économies nationales sont conceptualisées comme des ensembles complexes d'institutions interdépendantes, régies par des modes de gouvernance divers qui déterminent fortement les comportements des organisations et des individus (Amable 2000: 648; Deeg et Jackson 2007: 152).

L'approche des systèmes d'affaires nationaux (*National business systems*), développée par Whitley, s'intéresse à la manière dont un ensemble d'institutions qui régissent et coordonnent l'accès et l'utilisation de ressources critiques comme le travail, le capital et la technologie, vont influencer l'économie (1998: 448, 1999: 27). La configuration de ces institutions va



encourager certaines formes d'organisation économique en les rendant plus efficaces et en décourager d'autres (Whitley 1999: 27). En conséquence, ces capacités de coordination et de gestion distinctes que les entreprises développent viennent faciliter la compétitivité dans certains secteurs plus que d'autres. L'existence de « systèmes d'affaires » ou cadres institutionnels particuliers à chaque pays fait donc émerger des formes distinctes d'organisation du capitalisme et vient ainsi caractériser l'organisation des entreprises, leur mode de gestion et la nature de leurs relations avec les autres agents dont elles dépendent.

Pour Whitley, les caractéristiques d'un système d'affaires national sont déterminées par les institutions qui régissent comment les activités économiques sont coordonnées et contrôlées, la nature des groupes sociaux en contrôle des différentes ressources et les relations de conflit ou de collaboration entre ces différents groupes (Whitley 1998: 449). Les systèmes d'affaires nationaux se distinguent, tout d'abord, au sujet de la nature et de l'étendue des relations de contrôle par la propriété (Whitley 1998: 450). Ce contrôle peut s'exercer de façon directe sous forme d'alliances ou par des contrats sur le marché et se concentre plus ou moins profondément au sein des différentes étapes de la chaîne de valeur, de l'industrie et des secteurs complémentaires. Le contrôle par la propriété peut aussi être remplacé par de la coordination sous forme d'alliances, d'associations, de collaborations non formelles ou par le « marché » (absence de coordination). La nature de la relation entre les employés et les gestionnaires au sein de la production constitue un troisième type de coordination qui viendra définir la nature du système d'affaires national.

La cohérence des systèmes d'affaires nationaux proviendrait moins d'une fonctionnalité économique absolue, mais plutôt d'un long processus historique de mise en place des institutions et de l'atteinte de l'équilibre du rapport de force entre les différents acteurs sociaux. Ces systèmes d'institutions auraient une durée dans le temps, non seulement en raison d'une forme de « dépendance au sentier » à la Thelen (2003), mais aussi parce que la contestation de cet ordre ferait émerger des luttes de pouvoir et des résistances que plusieurs trouvent préférable de ne pas agiter (Whitley 1998: 456). Ces systèmes d'affaires sont avant tout nationaux, bien qu'on puisse déceler des sous-ensembles régionaux, du fait que les lois et les cadres juridiques mis en place par les États sont centraux à la définition des modes de

compétition/collaboration au sein des sociétés capitalistes (Whitley 1999: 19). Ce modèle d'analyse macro-institutionnaliste, bien qu'on lui reconnaisse une paternité certaine à l'approche des variétés du capitalisme, semble moins en vogue que ce dernier.

### **2.3.3 L'approche des variétés du capitalisme**

Les « variétés du capitalisme », mises de l'avant par Hall et Soskice en 2001, constituent sans doute le cadre d'institutionnalisme comparatif le plus populaire et le plus cité en sciences sociales et plus particulièrement en relations industrielles (Almond et Menendez 2006: 408). Tout comme le modèle des systèmes d'affaires nationaux, l'approche des variétés du capitalisme (VoC) décrit comment différentes configurations sociales et institutionnelles viennent structurer des modèles économiques distincts et font naître des modes d'organisation et d'action particuliers pour les firmes. La puissance particulière au VoC provient du fait qu'en s'appuyant sur la nouvelle économie des organisations appliquée à la macro-économie, il a réussi à démontrer la cohérence et la performance économique de deux modèles d'organisation des économies nationales. En conséquence, le modèle économique néolibéral mis de l'avant par l'analyse économique néo-classique dominante perd son monopole de l'efficacité et les institutions voient leurs rôles revalorisés.

Hall et Soskice construisent un modèle d'analyse centré sur les firmes, qu'ils perçoivent comme les acteurs centraux de l'économie du fait qu'elles sont le lieu principal de production et de coordination entre les différents acteurs économiques et que la somme de leurs performances individuelles constitue le niveau de production économique d'une nation (Hall et Gingerich 2009: 452). La préoccupation centrale de la nouvelle économie des organisations se situe dans la coordination des activités et des échanges au sein de la firme et avec ses différents partenaires.

« In order to prosper, firms must engage with other actors in multiple spheres of the political economy: to raise finance (on financial markets), to regulate wages and working conditions (industrial relations), to ensure workers have the requisite skills (education and training), to secure access to inputs and technology (via inter-firm relations), to compete for customers (in product

markets), and to secure the co-operation of their workforce (firm–employee relations). Adopting a relational view of the firm, this perspective assumes that success in each of these endeavours depends on efficient co-ordination with other actors. The central problems facing firms are, therefore, co-ordination problems » (Hall et Gingerich 2009: 452).

La capacité de coordonner efficacement un ensemble complexe d'acteurs représente donc la source principale de succès d'une entreprise (Hall et Soskice 2001: 6). La coordination peut s'effectuer selon deux modalités principales : le marché ou les « interactions stratégiques » (Hall et Gingerich 2009: 452). Ces deux modes de coordination vont s'appuyer sur un ensemble d'institutions qui permettront aux acteurs d'échanger de l'information et des pistes de solutions, de contrôler les pratiques de chacun et d'imposer des sanctions. En d'autres mots, « les institutions les plus importantes sont celles qui permettent de réduire l'incertitude par rapport aux comportements des autres acteurs et qui permettent de formuler des ententes crédibles entre eux » (Hall et Soskice 2001: 10).

Le VoC distingue différents modèles d'organisation du capitalisme selon les institutions et les modes de coordination qui viennent structurer les relations des entreprises dans quatre sphères principales de leurs échanges (Hall et Soskice 2001) :

1. marchés financiers et investisseurs;
2. structure interne de l'entreprise et relations de travail;
3. programmes et structures liés à la formation et à l'éducation des employés;
4. relations interentreprises complémentaires et concurrentes.

L'agencement des institutions et des modes de coordination de ces différentes sphères, bien qu'il soit le produit de l'histoire et des particularités de chaque société, répond aussi à une fonctionnalité économique de recherche de compétitivité nationale. Ainsi, les effets bénéfiques des « complémentarités institutionnelles » – comprises comme étant l'accroissement de l'efficacité d'une institution en conséquence de la présence d'une autre – favoriseront l'émergence de configurations institutionnelles cohérentes au sein des quatre sphères de relations (Hall et Gingerich 2009: 450). Rejetant l'idée de la convergence vers un modèle

unique, l'approche des VoC annonce tout de même la convergence vers deux modèles types, car les institutions complémentaires se renforcent les unes les autres, ce qui rend très inefficace la sélection d'une institution appuyée sur un mode de régulation différent des autres (Deeg et Jackson 2007: 150). Le premier modèle idéal type qui offre le maximum de bénéfices liés aux complémentarités institutionnelles est l'économie de marché libérale (LME), dont les institutions s'appuient presque uniquement sur la coordination de marché – transactions sans lien de dépendance (*arm's-length*) et contrat formel – ou la hiérarchie. L'économie de marché coordonnée (CME), dont le mode de coordination dominant représente les « interactions stratégiques » ou la coordination hors marché, représente le deuxième modèle de configuration institutionnel idéal. Le tableau 2.3 expose les caractéristiques de chacun de ces idéaux types selon les différentes sphères de relations.

**Tableau 2.3 : Caractéristiques des modèles de capitalisme types**

	<b>Économie de marché libérale</b>	<b>Économie de marché coordonnée</b>
<b>Marchés financiers et investisseurs</b>	Financement public par la Bourse incite à une logique de profitabilité visible à court terme	Financement privé concentré incite à une logique interne de fiabilité à long terme
<b>Structure interne de l'entreprise et relations de travail</b>	Grande flexibilité du marché du travail et faible concertation en faveur de la négociation décentralisée ou individualisée	Relations de travail avec forte représentation des travailleurs, un degré élevé de centralisation des négociations et sécurité d'emploi élevée
<b>la formation et l'éducation des employés</b>	Responsabilité individuelle face à la formation et au développement des compétences des travailleurs qui favorisera l'acquisition de compétences générales transférables	Structure de concertation afin de permettre la formation spécifique ou sectorielle d'une main-d'œuvre hautement qualifiée
<b>Les relations interentreprises complémentaires et concurrentes</b>	Concurrence entre les entreprises autant sur le marché des produits que sur celui de la main-d'œuvre.	Structure de concertation et échange d'information entre entreprises qui limitent la concurrence sur les prix et le maraudage de la main-d'œuvre qualifiée

Les institutions des économies de marché libérales favorisent la rentabilité à court terme, la flexibilité de la main-d'œuvre, l'acquisition individuelle de compétences générales et la concurrence entre entreprises qui va favoriser un fort roulement de main-d'œuvre,

l'émergence rapide de firmes et la mise en place d'une logique d'innovation radicale dans les produits et les façons de faire. De leur côté, les économies coordonnées, qui permettent la collaboration et la confiance entre les acteurs sur une longue période, vont favoriser l'émergence de capacités d'innovation incrémentale et de spécialisation. Ainsi, chaque modèle offrira des complémentarités institutionnelles qui favoriseront la performance dans des secteurs économiques particuliers (Hall et Soskice 2001).

Cette existence de complémentarités institutionnelles liées à la correspondance entre les modes de régulations pour l'ensemble des sphères institutionnelles a été démontrée par Hall et Gingerich (2009: 464). Pour l'ensemble des pays de l'OCDE, on trouve une correspondance entre les modes de coordination du marché financier et des relations de travail, entre celui du système de formation professionnelle et des relations industrielles et entre le financement des entreprises et les relations entre firmes. La présence de complémentarité se retrouverait aussi plus fortement dans les pays ayant une bonne performance économique (Hall et Gingerich 2009: 469). Par contre, Almond et Menendez remettent en question le lien entre le type de financement de l'entreprise et les relations de travail en avançant que ce lien disparaît si l'on isole les entreprises originaires d'un pays anglo-saxon (Almond et Menendez 2006: 416). En effet, la Suède, les Pays-Bas et la Finlande ont des taux de capitalisation boursière nettement supérieurs au Canada, à l'Australie ou à la Nouvelle-Zélande tout en ayant les systèmes de relations industrielles les plus coordonnés.

#### 2.3.3.1 Combien de variétés du capitalisme?

Hall et Soskice évoquent l'existence d'un troisième modèle qu'ils nomment « économie méditerranéenne ». Constitué d'un large secteur agricole, il s'appuie sur une forte coordination hors marché pour le financement des entreprises et l'intervention massive de l'État tout en adoptant une approche libérale des relations de travail. Ce troisième modèle serait par contre voué à l'échec étant donné qu'il est dépourvu de complémentarités institutionnelles (Hall et Soskice 2001: 60). Enfin, en plaçant la performance économique globale au centre de l'analyse fonctionnelle des institutions, la variété du capitalisme viendrait réduire grandement

le rôle du pouvoir et de la politique dans l'établissement et le maintien d'un équilibre institutionnel (Deeg et Jackson 2007: 159; Amable et Palombarini 2009: 125; Hall et Thelen 2009). Il faut noter que les complémentarités institutionnelles et leurs bienfaits sur l'économie ne sont pas nécessairement distribués de manière équitable entre les différents groupes sociaux. Il peut arriver qu'un groupe dont le rapport de force a évolué tente de redéfinir l'équilibre institutionnel en sa faveur, comme l'exemple des attaques des associations d'employeurs allemands contre le système de relations de travail en témoigne selon Streeck (2008, cité dans Amable et Palombarini 2009: 127).

Pour répondre à cette critique, Amable et Palombarini vont tenter de construire un modèle de comparaison macro-institutionnel qui s'appuie sur une approche néoréaliste (2009). La compétitivité de l'économie n'est plus le seul critère déterminant de la configuration institutionnelle. Cette dernière est plutôt le résultat d'un compromis entre les demandes et intérêts de différents groupes sociaux, compromis qui permet à la classe politique de réguler le conflit social et d'acquiescer le soutien politique assez large pour se maintenir au pouvoir. « The shaping and operationalization of institutions is therefore the result of structured conflict, and negotiation (formal or otherwise) between actors » (Almond et Menendez 2006: 419). Les intérêts des différents groupes sociaux ne sont pas que le reflet unique de leur position « naturelle » dans le rapport de production et social, mais aussi le fruit de leurs perceptions et idéologies sur ce qui constitue leurs besoins (Amable et Palombarini 2009: 130). L'efficacité économique et les complémentarités institutionnelles ne sont pas entièrement évacuées du fait qu'elles constituent des avantages importants que les acteurs recherchent ou qu'on peut convaincre de rechercher. Dans son modèle, Bruno Amable considère qu'on peut retrouver cinq modèles de capitalisme qui organisent et coordonnent leurs systèmes d'innovation, de production et de distribution de manières distinctes (Amable 2000: 665).

### **2.3.4 Approche macro-institutionnaliste et transfert des pratiques au sein des multinationales**

Tout comme l'approche des systèmes d'affaires nationaux, celle des variétés du capitalisme mène à la conclusion forte qu'il doit exister une relation directe entre la structure institutionnelle d'une nation et le type d'activité économique pour laquelle elle bénéficie d'avantages concurrentiels (Amable 2005: 34). Selon la théorie des VoC, les entreprises chercheront à s'impliquer et à renforcer les institutions et stratégies qui sont cohérentes avec leur mode de coordination principal (marché et hiérarchie ou interaction stratégique) afin de profiter des avantages de la complémentarité institutionnelle (Hall et Soskice 2001: 15). Les comportements et politiques d'une entreprise sont donc fortement teintés par les institutions qui structurent l'économie dans laquelle elle s'imbrique.

Suivant cette logique simple, les multinationales devraient transférer les pratiques issues de la variété du capitalisme de leur pays d'origine dans l'ensemble de leurs filiales étrangères. Or, au-delà de la volonté de cohérence interne ou de la simple réplique par mimétisme ou autorité, rien ne nous permet de savoir si, au sein de sa filiale étrangère, la logique de complémentarité institutionnelle du pays d'origine de la multinationale l'emportera sur celle issue de la variété du capitalisme du pays d'accueil. En effet, même Hall et Soskice reconnaissent que des entreprises « ... pourraient délocaliser certaines activités particulières vers d'autres nations, dans le but de profiter des avantages offerts par les cadres institutionnels de ces économies politiques » (2001: 61). Ils citent l'exemple des entreprises pharmaceutiques allemandes installées en Californie, déplaçant ainsi certaines activités d'un CME vers un cadre LME non seulement pour abaisser les coûts de la main-d'œuvre, mais aussi pour avoir accès à un cadre institutionnel favorable à l'innovation radicale. Geppert et Matten reconnaissent aussi cette stratégie de *cherrypicking* qui permet aux entreprises multinationales d'ajouter la capacité de bénéficier d'avantages institutionnels différents à leur porte-folio de stratégies au niveau global (2006: 504).

#### 2.3.4.1 L'effet du pays d'accueil

Force est de constater que les théories macro-institutionnalistes ne peuvent justifier le transfert systématique au sein des multinationales des pratiques issues du pays d'origine ni en expliquer les mécanismes :

« We argue that previous research has failed to develop a convincing understanding of how the “embeddedness” of US MNCs in their country of origin informs the behaviour of these firms as employers outside the USA » (T. Edwards et Ferner 2002: 94).

D'abord, l'effet du pays d'origine ne constitue qu'un élément de l'équation, car l'effet du pays d'accueil affecte lui aussi grandement la capacité de transfert des pratiques. Il y aura résistance plus ou moins forte de la part des arrangements institutionnels locaux (Whitley 1992, dans T. Edwards et Ferner 2002: 99; Ferner et al. 2013). Chacun des systèmes d'affaires nationaux constitue un équilibre politique propre à chaque société. L'intérêt d'exporter cet « équilibre » par les acteurs du centre sera confronté à la volonté des acteurs locaux, tant internes qu'externes à la firme, de préserver ou de transformer « l'équilibre » particulier qui caractérise le système d'affaires national de la filiale (Whitley 1998: 467). L'approche des variétés du capitalisme reconnaît qu'une multinationale pourrait souhaiter bénéficier des avantages économiques liés aux complémentarités institutionnelles propres au pays d'accueil, ce qui donnerait priorité à l'effet du pays hôte.

Cette possible confrontation entre la variété du capitalisme locale et celle du pays d'origine ouvre la porte à des considérations micro-poliques au sein de la multinationale. D'abord, comme l'avancent Fenton-O'Creevy et collègues, la volonté d'assurer un contrôle sur les opérations de la filiale étrangère peut passer au-devant de la notion d'efficacité économique (2008). En effet, selon ces derniers, les firmes issues des LME auront tendance à vouloir exercer un plus grand contrôle sur les pratiques de leurs filiales implantées dans les CME afin de pouvoir prévoir les résultats dans un univers différent qu'elles ne comprennent pas. Ainsi, malgré la rigidité institutionnelle des CME qui devrait décourager la centralisation, on remarque que l'exercice du contrôle et le transfert des façons de faire y sont plus forts que dans les LME comme le prédisent Ferner et collègues (Fenton-O'Creevy et al. 2008; Ferner et al. 2001). Fenton-O'Creevy et collègues expliquent la divergence des résultats par la non-prise en compte de l'effet modérateur du rôle des syndicats (Fenton-O'Creevy et al. 2008: 157). Ils



avancent que la densité de la présence syndicale va réduire la capacité des multinationales étatsuniennes à imposer un contrôle centralisé de la gestion des ressources humaines au sein de leurs filiales étrangères, particulièrement dans les systèmes d'affaires accordant un rôle de coordination plus fort aux syndicats.

Ensuite, la résistance ou l'incapacité du cadre institutionnel et organisationnel hôte peut aussi donner lieu à une adoption incomplète ou à l'hybridation d'une pratique provenant du centre. Les gestionnaires vont adopter les pratiques du pays d'origine, mais en les adaptant à la réalité locale, soit dans leur application ou dans le sens qu'ils leur donnent menant à ce que Levi-Strauss (1966) appelle des « bricolages » (Ferner et M. Varul 2000: 137). Cette adoption incomplète peut aussi prendre la forme de ce que Kostova et Roth appellent « l'adoption cérémonielle », c'est-à-dire la mise en place des éléments apparents de la pratique afin de satisfaire l'exigence du centre, sans pour autant modifier les comportements en profondeur (Kostova et Roth 2002: 220).

Finalement, l'influence du pays d'origine ne subit pas uniquement la concurrence de la part du pays d'accueil, mais aussi de méthodes provenant de l'international. En effet, Tony Edwards et collègues ont révélé la présence fréquente de « diffusion renversée » – *reverse diffusion* – des filiales étrangères vers le siège social ou les autres filiales de pays différents (T. Edwards et al. 2005). Cette diffusion renversée nécessite des efforts concrets de diffusion et de traitement des informations par la multinationale afin d'identifier et de promouvoir les « meilleures pratiques » issues des différentes filiales. Par contre, cette diffusion sera limitée par les mêmes facteurs que ceux qui freinent les transferts de pratiques du centre vers les filiales étrangères (T. Edwards et al. 2005: 1282).

#### 2.3.4.2 L'effet de dominance

La théorie de l'effet de dominance développée par Smith et Meiksins vient offrir une piste de réponse afin de comprendre comment une multinationale en arrive à trouver rationnel et à justifier de transférer un comportement issu de son pays d'origine dans ses filiales étrangères

(Smith et Meiksins 1995). La volonté d'une entreprise mère de transférer une pratique et la réceptivité d'une filiale étrangère à l'intégrer seront fortement influencées par l'identification de cette méthode à un modèle économique dominant, donc perçu comme étant plus performant. En effet, l'identification des « meilleures pratiques » à imiter n'est pas uniquement un processus interne à la firme, mais dépend aussi largement du contexte économique global. La dominance d'une économie nationale sur une autre donnera une légitimité à un ensemble des pratiques et de politiques qui en sont issues. Cette légitimité ne s'appuie pas toujours sur une plus grande efficacité effective, mais sur un jugement global de la dominance économique d'une nation qui provient de sa localisation avantageuse dans la division internationale du travail, de son histoire industrielle ou de la force conjoncturelle de certains de ses secteurs. La dominance d'une nation sur l'autre viendra justifier l'identification de ce qui est une « meilleure pratique » et viendra appuyer son transfert.

Ces différentes considérations, sans réduire à néant la pertinence de l'effet du pays d'origine, viennent mettre de l'avant la nécessité d'une prudence et d'une analyse plus complexe des facteurs expliquant le transfert de pratiques entre des entreprises de deux pays différents (T. Edwards, Marginson, et al. 2013). L'effet du pays d'origine sera inévitablement nuancé par celui du pays hôte, par la dominance ou la force de chacun des systèmes d'affaires nationaux, par les objectifs stratégiques expliquant l'implantation à l'étranger ou par la capacité des filiales d'accueil de bien comprendre et opérationnaliser une pratique, etc.

### **2.3.5 Les approches macro-institutionnalistes des relations entre la multinationale et le cadre de politiques publiques**

L'apport principal des approches macro-institutionnalistes à la compréhension de notre question constitue la définition de patterns clairs d'engagement des entreprises au sein des cadres institutionnels et politiques nationaux. Sans prévoir directement le transfert de pratiques, ces approches nous permettent de faire un lien clair entre les comportements des multinationales et les sociétés dans lesquelles elles s'imbriquent.

Pour Whitley, les systèmes d'affaires nationaux au sein desquels les firmes sont imbriquées vont favoriser l'adoption de comportements précis en relation avec le cadre des politiques publiques et des organisations de concertation (Whitley 1998: 458). Par exemple, on peut s'attendre à ce que le niveau de coordination et d'interdépendance entre les employeurs et leurs employés soit en lien avec le niveau de réglementation des marchés, la permissivité des lois antitrust envers les alliances entre concurrents, la forte intervention publique dans la formation de la main-d'œuvre et la place occupée par les syndicats.

Par la définition de différents modes de coordination des sphères économiques, la théorie des VoC donne des indications précises sur les types de relations entre les firmes, l'État et les organisations sociales qui permettent l'émergence de complémentarité institutionnelles. Par exemple, l'utilisation de la concertation et des interactions stratégiques pour coordonner les relations entre les différents acteurs socioéconomiques des sociétés d'économie de marché coordonnée offre une place de choix aux institutions et organisations hors marché et à l'intervention gouvernementale (Hall et Soskice 2001: 47). On peut donc s'attendre des firmes imbriquées à ces économies politiques qu'elles reconnaissent la nécessité des programmes gouvernementaux et qu'elles s'engagent dans les différentes institutions reliées à l'économie. La valorisation de la mise en commun des programmes de formation et de reconnaissance de compétences, l'orientation vers le développement des compétences spécifiques ou sectorielles vont rendre les firmes dépendantes d'une main-d'œuvre formée de manière hautement spécialisée et sensible au braconnage par les concurrents. Ainsi, les firmes auront tout avantage à s'appuyer sur des organisations collectives externes afin de partager les coûts et les risques de la formation, fixer des quotas et coordonner les niveaux de salaires intra-branche afin de réduire la concurrence. Cela nécessite la participation financière et l'engagement dans des organisations représentatives et l'acceptation de l'intervention du gouvernement dans le processus (Hall et Soskice 2001: 14).

De la même manière, comme la forte stabilité d'emploi limite l'échange de technologies par la rotation de la main-d'œuvre, les firmes doivent, pour favoriser l'innovation, s'appuyer sur des mécanismes d'échanges entre firmes et l'arrimage des recherches publiques avec les préoccupations de l'industrie. Cela encouragera encore l'implication au sein d'associations et

d'alliances et la reconnaissance du rôle de l'État dans la recherche ou son cofinancement par les instituts de recherches parapublics (Hall et Soskice 2001: 14).

À l'inverse, les entreprises des économies de marché libérales cultivent un individualisme tant vis-à-vis de l'intervention de l'État que des organisations sociales. En effet, la faible protection sociale, l'absence de protection d'emploi et le fort risque de maraudage entre entreprises et la compétition qui décourage les investissements corporatifs dans la formation représentent des institutions qui vont inciter à l'acquisition individualisée d'une formation générale transférable (Estevez-Abe et Soskice dans Hall et Soskice 2001). Face à cette réalité, les firmes ont tout avantage à s'appuyer sur une négociation individuelle des conditions de travail afin de pouvoir fidéliser ou coopter les travailleurs les mieux formés, ce qui les pousse à limiter la concertation syndicale et la collaboration avec les autres entreprises de leur secteur (Hall et Soskice 2001: 33).

Une analyse simpliste des approches macro-institutionnalistes appliquée à notre domaine permet de croire que les multinationales étrangères tenteront en général de reproduire dans le pays d'accueil le même type de relations avec le cadre de politiques publiques qu'elles pratiquent dans leur système d'affaire d'origine. Par contre, comme nous l'avons vu plus haut, plusieurs facteurs peuvent limiter le transfert des pratiques en relation avec les politiques publiques. D'abord, selon Whitley, la possibilité de transfert va dépendre plus de la force relative de chacun des NBS et de la volonté des acteurs que de rationalité économique. Du côté des VoC, la possibilité d'arbitrage institutionnel et l'interaction entre les deux économies politiques vont rendre conditionnel le transfert. Ainsi selon Kristensen et Morgan, la plus ou moins forte densité ou coordination au sein des institutions locales, typiques aux VoC, va avoir une influence sur la possibilité d'imposer des comportements étrangers dans les contextes locaux (Kristensen et Morgan 2007: 204). Cette indétermination pousse à regarder au-delà de la simple compatibilité ou opposition des cadres institutionnels des deux pays et à prendre en considération la stratégie visée par l'entreprise à travers sa filiale étrangère.

Bien sûr, l'approche du pays d'origine ne doit pas oublier que le transfert des façons de faire répond aussi à une logique économique. Une multinationale sera plus encline à transférer des

pratiques qu'elle juge efficaces et rentables. De la même façon, la volonté des multinationales de bénéficier des complémentarités institutionnelles ou de les adapter à leurs stratégies va grandement influencer les réactions politiques des firmes aux cadres en place ou aux propositions de réformes. Les caractéristiques de la firme (taille, dépendance envers une main-d'œuvre qualifiée, rotation d'emploi, niveau de risque d'accident, etc.) et ses stratégies (innovation radicale ou incrémentale) vont grandement déterminer l'implication institutionnelle et politique de cette dernière (Mares dans Hall et Soskice 2001: 185). Les associations patronales et les firmes ont très souvent contribué au développement et à la définition des politiques sociales afin de les rendre cohérentes avec leur système de production et de coordination (Mares dans Hall et Soskice 2001; Swenson 2002).

Les possibilités d'innovation des multinationales par l'importation de pratiques qui viennent contredire le contexte institutionnel local peuvent à la fois être justifiées par une stratégie interne et des objectifs politiques plus larges. Elles peuvent s'exprimer par une défiance claire des normes locales ou par l'ignorance ou l'évitement d'une législation (Fenton-O'Creevy et al. 2008: 155).

### **2.3.6 Critiques des modèles macro-institutionnels**

Malgré les contributions centrales des modèles macro-institutionnels de comparaison des économies nationales dans la revalorisation des institutions et des sciences sociales dans l'analyse économique (Crouch 2005), plusieurs critiques ont été soulevées contre ces derniers. D'abord, ils, et plus particulièrement l'approche des VoC, mettent trop d'emphasis sur la stabilité et l'inertie institutionnelle (Deeg et Jackson 2007: 149; Streeck dans Crouch et al. 2005: 364; Crouch 2005; Ferner et al. 2006: 6). Le caractère de « dépendance au sentier » des institutions, l'impact négatif sur l'efficacité qu'entraînerait le départ d'une institution du mode de coordination dominant et la nécessité de préserver l'équilibre politique du système sont autant de forces de résistance au changement. Plusieurs auteurs tentent de dépasser le caractère trop structuraliste des modèles des VoC en proposant des mécanismes d'évolution des institutions provenant soit de la défection-réinterprétation-réforme des institutions (Hall et

Thelen 2009: 7), du layering d'institutions nouvelles (Thelen 2003) ou de l'œuvre « d'entrepreneurs institutionnels » (Crouch 2005).

On reproche aussi aux deux modèles d'être aveugles aux variations internes des modèles nationaux (Deeg et Jackson 2007: 150; Amable et al. 2008: 773; Allen 2004: 103; Ferner et al. 2006; Crouch 2005). Il existe des différences parfois profondes entre les institutions de différentes régions d'un même pays. Les secteurs offrent aussi des configurations institutionnelles particulières et on dénote même des stratégies et des configurations très différentes au sein des entreprises d'un secteur particulier (Boyer et al. 1998 cité dans Amable et al. 2008: 773). Il serait même possible de considérer des variétés du capitalisme des firmes selon les configurations particulières à chaque entreprise en fonction de leur mode de gestion, des types de capitaux qui les contrôlent et des pratiques de concertation à l'interne. Enfin, l'échelle nationale n'est plus la seule échelle géographique de configuration des institutions du fait de l'intégration des économies nationales dans une logique mondiale ou continentale (Deeg et Jackson 2007: 154; Ferner et al. 2006: 4).

L'absence de considération pour les acteurs, tant au sein de la firme que chez les autres acteurs sociaux, limiterait aussi la capacité des modèles macro-institutionnalistes de bien comprendre les comportements des multinationales (Allen 2004: 105; Almond et Menendez 2006: 407; Berger 2006: 65). Allen conteste la prétention de Hall et Soskice d'avoir une approche centrée sur l'acteur. Pour lui, l'approche des VoC détermine structurellement les comportements et les rationalités de la firme en limitant l'atteinte de l'efficacité à l'adhérence aux modèles types (Allen 2004: 105). Pour sa part, Berger croit que l'expérience et le leadership des dirigeants d'entreprise, ainsi que les stratégies particulières passées sont aussi fortement déterminants pour les comportements d'une multinationale que l'ADN hérité des institutions et valeurs du pays d'origine (Berger 2006: 65).

### **2.3.7 Conclusions sur les approches macro-institutionnalistes**

Les approches de la distance institutionnelle et celles issues du macro-institutionnalisme comme les systèmes d'affaires nationaux et les variétés du capitalisme ont été mobilisées par la littérature sur les comportements des multinationales afin de venir nourrir le débat sur l'effet du pays d'origine. Elles auront surtout contribué à offrir une justification et une explication sur le fait qu'il n'existait pas de firme universelle; une firme allemande pouvait agir différemment et selon des rationalités particulières qui la différencient d'une firme étatsunienne. Par contre, outre l'obstacle de la distance institutionnelle, les approches macro-institutionnalistes ne nous offrent que peu de réponses sur ce qui motive les transferts de pratiques au sein des multinationales ni sur les mécanismes utilisés afin de faciliter ou de permettre ces derniers (T. Edwards et Ferner 2002: 94).

Les facteurs macro-institutionnels mis de l'avant par ces approches agissent aussi en interaction avec les objectifs, volontés et capacités d'action des différents acteurs. Comme le souligne Oliver, pour que des pressions institutionnelles puissent s'appliquer, il faut des mécanismes et surtout des agents afin de veiller à leur mise en œuvre et à leur maintien (1991). À l'inverse, les acteurs peuvent s'appuyer sur des ressources institutionnelles en place afin d'atteindre leurs objectifs stratégiques en facilitant ou retardant la mise en place d'une pratique (Ferner et al. 2005: 708). Ces deux exemples démontrent la pertinence d'une approche complémentaire basée sur la micro-politique et l'analyse des stratégies et capacités des acteurs que nous présentons dans la section suivante.

## **2.4 Les approches stratégiques et micro-politiques centrées sur l'acteur**

Pour compléter le portrait des approches théoriques qui s'attachent à expliquer les comportements des multinationales, nous devons faire un arrêt obligatoire pour discuter des théories qui placent les acteurs individuels et collectifs au centre de leurs analyses. Bien que l'approche institutionnaliste précédente nous ait permis de dépasser le fonctionnalisme simplifié de l'approche économique, il n'en reste pas moins que ces deux paradigmes présentent une forte tendance à considérer les multinationales comme étant des acteurs unifiés

et obéissant à une logique structurelle lourde (Oliver 1991; Ferner et al. 2004: 306). Comme le proposent Bélanger et collègues :

« Thus, although it is important to avoid the extreme view that local organizations are virtually autonomous from the wider multinational corporate structure, our argument is that a more sociological approach to how local subsidiaries are embedded in a particular local socio-economic context and are peopled by actors with varying power resources and strategic capacities is needed as an antidote to those approaches that treat local subsidiaries as little more than empty boxes » (J. Bélanger et al. 2003: 472).

Afin de dépasser la vision des filiales comme étant de simples exécutants des ordres et des pratiques imposés par leur siège social, nous devons examiner la dynamique interne des multinationales (Morgan et Kristensen 2009: 175). Nous approchons l'analyse de ces dernières sous l'angle des « réseaux intraorganisationnels », de la micro-politique, des stratégies d'acteurs et de la théorie des dépendances aux ressources. Nous verrons comment ces approches apportent un éclairage supplémentaire sur les facteurs qui expliquent des comportements différents entre des filiales similaires, qui subissent pourtant les mêmes pressions fonctionnelles et institutionnelles.

#### **2.4.1 La multinationale comme une arène**

La vision de la multinationale comme étant un acteur unifié, aligné sur un seul et unique objectif clair et conduit par une stratégie cohérente ne résisterait d'aucune manière à l'observation empirique. Plusieurs auteurs insistent sur la multitude des acteurs internes à la multinationale et sur les nombreuses tensions ou concurrences qui la traversent. Malgré leur appartenance à une seule organisation, les gestionnaires des différentes unités ou filiales peuvent être animés d'une rationalité et d'intérêts divergents, que ce soit à cause de l'influence des différents cadres institutionnels ou culturels dans lesquels ils s'imbriquent – ce que Dörrenbächer et Geppert appellent des « rationalités contextualisées » (2009: 102) – ou en raison d'interprétations divergentes sur les contraintes et opportunités que la firme rencontre et les façons de mettre en œuvre la stratégie. Par exemple, doit-elle mettre l'accent sur la réduction des coûts, l'investissement technologique ou sur le développement de la main-d'œuvre (J. Bélanger et al. 2003: 483; Jacoby 2005: 3). Les jeux de pouvoir s'exercent aussi



autour du simple transfert des pratiques. L'opposition entre rationalités, compréhensions et façons de faire divergentes émanant du siège social et des filiales transforment la volonté de transférer une méthode ou une politique en véritable processus négocié (Ferner et al. 2004: 307; Ferner et P. K. Edwards 1995: 238)

Enfin, la multinationale constitue une arène où se joue la compétition entre les différentes unités de l'organisation. Les enjeux de cette concurrence interne sont nombreux : attribution de mandats concernant la fourniture de produits et services intermédiaires, détermination du statut des filiales entre simple poste de distribution, centre de R et D, centre d'excellence, mandat mondial ou centre de logistique, localisation des nouveaux investissements, promotions internes et contenus des évaluations (Morgan et Kristensen 2009: 175; Bouquet et Birkinshaw 2008a; Kristensen et Zeitlin 2005: 11; J. Bélanger et al. 2003). Les débats sur « l'évolution des filiales de multinationales » et « l'initiative des filiales » initiés par Birkinshaw et confrères démontrent bien que l'attribution du rôle des filiales ne dépend pas uniquement des critères objectifs liés aux capacités de ces dernières et à l'importance stratégique de leur marché, mais tout autant de l'entrepreneuriat et des stratégies des gestionnaires des filiales (Birkinshaw et Hood 1998: 774; Birkinshaw et Fry 1998; Birkinshaw et al. 1998, 2005; Bouquet et Birkinshaw 2008b). Difficile d'ignorer cette compétition coriace, car son enjeu constitue souvent la survie à plus ou moins court terme de la filiale dans un contexte de restructuration globale.

#### **2.4.2 La multinationale comme réseau intraorganisationnel**

La première approche qui accorde une attention particulière aux jeux micro-politiques qui animent les multinationales rejette la vision unifiée et hiérarchique de celle-ci pour mettre de l'avant l'existence d'un grand nombre de centres de pouvoir géographiquement séparés et liés par une dynamique de réseau. S'appuyant sur le portrait que trace Hedlund des compagnies multinationales comme étant des « hétérarchies » (1986), cette approche rejette l'idée d'une transmission des décisions à sens unique du centre vers les filiales et met de l'avant l'existence d'une plus ou moins grande autonomie pour les filiales et de relations de pouvoir

multidirectionnelles (Ferner et M. Varul 2000: 120; Morgan et Kristensen 2009: 174). Les différentes unités de la multinationale s'insèrent non seulement dans une logique organisationnelle globale, mais aussi dans des réseaux locaux de fournisseurs, clients, régulateurs et concurrents, ce qui donne à l'ensemble l'aspect d'un réseau intraorganisationnel plus ou moins lâche (Ghoshal et Bartlett 1990). La nécessité du partage du savoir entre les unités et l'obligation de puiser dans les ressources institutionnelles locales incitent à la mise en place de relations de coopération, d'interdépendance et de concertation qui rendent difficile l'adoption par le siège social d'une attitude purement autoritaire (Bartlett et Ghoshal 1998).

À la manière d'un réseau, la multinationale est traversée de relations à la fois coopératives et autoritaires et met en scène un ensemble d'acteurs individuels ou organisationnels tant internes et externes à la firme qui cherchent à réaliser leurs objectifs particuliers. Ce processus micro-politique configure les structures organisationnelles formelles, mais aussi toute une série de relations et d'influences sous-jacentes qui déterminent réellement comment les décisions sont prises au sein d'une multinationale (Morgan et Kristensen 2006: 1473). L'art de la gestion internationale des multinationales est d'arriver à aligner les orientations et objectifs des différentes unités vers un but commun partagé globalement, tout en laissant un espace d'initiative et d'exploration au niveau local. Bartlett et Ghoshal affirment que l'existence d'une conscience collective forte au sein de la multinationale ne constitue en rien l'état de nature, mais plutôt le résultat d'efforts et de stratégies du siège social. L'échec de cette conscience collective risque d'entraîner la détérioration de la structure en « *international network of "warring fiefdoms"* » (Bartlett et Ghoshal 1998: 175)

### **2.4.3 La multinationale comme un terrain contesté**

Issue de l'économie politique critique, l'approche du « terrain contesté » adopte la même vision de la multinationale comme une arène regorgeant de conflits micro-politiques que l'approche du réseau intraorganisationnel vu précédemment (J. Bélanger et al. 2003; P. K. Edwards et J. Bélanger 2009; Ferner et P. K. Edwards 1995). Par contre, elle situe l'origine de ces conflits dans les contradictions structurelles qui peuvent opposer les nombreuses unités de

la multinationale, les différents acteurs au sein de la filiale (gestionnaires selon leurs fonctions, travailleurs et propriétaires, etc.) ou, même, certains acteurs intéressés, mais extérieurs à la firme (steakholders : ONG, gouvernements, consommateurs) (P. K. Edwards et J. Bélanger 2009: 195). Les intérêts et la capacité d'action de chacun de ces acteurs sont fortement influencés par leurs relations vis-à-vis du contrôle des moyens de production et par leur position dans la division internationale du travail, ainsi que par leur double ancrage au sein du capitalisme transnational et du développement économique local. Dès lors, les luttes intestines sont moins le résultat de stratégies machiavéliques des gestionnaires servant à nourrir leurs ambitions que l'expression de divergences structurelles d'intérêts qu'on retrouve normalement au sein de toute organisation (Ferner et P. K. Edwards 1995: 231). Chacune des unités de la multinationale constitue autant d'acteurs collectifs qui, entre conflit et nécessaire coopération, doivent négocier leur existence commune au sein de la firme mondiale.

Cette approche vient compléter la théorie de l'effet de dominance. Celle-ci apporte une vision structurelle des relations entre les filiales locales et la maison mère, alors que la vision du « terrain contesté », toujours structurelle, met en évidence la multitude de niveaux d'interactions. Si les gestionnaires des filiales doivent répondre à une dominance économique provenant du siège social, ils peuvent aussi être l'objet de pressions de la part de leurs employés ou de leur syndicat afin de mettre en place des conditions de travail décentes (P. K. Edwards et J. Bélanger 2009: 200). Entre ces différentes pressions structurelles, souvent contradictoires, s'ouvre un espace au sein duquel les acteurs locaux doivent user de leur capacité d'initiative.

#### **2.4.4 Gestionnaires des filiales comme acteurs stratégiques**

La troisième approche qui s'intéresse à la dynamique interne des multinationales se penche plus particulièrement sur les gestionnaires des filiales comme étant des acteurs stratégiques. Ces derniers sont considérés comme des acteurs semi-autonomes – c'est-à-dire capables de choix stratégiques personnels, mais soumis à différentes contraintes – qui s'appuient sur leurs

ressources et environnement respectifs afin de tenter d'atteindre des objectifs personnels et organisationnels (Bouquet et Birkinshaw 2008a: 478; Dörrenbächer et Geppert 2009).

La volonté d'assurer la survie ou le développement de la filiale autant que celles plus personnelles de maintenir son poste ou d'obtenir une promotion constituent des motivations générales à l'origine des stratégies des différents gestionnaires. Par contre, comme l'avancent Dörrenbächer et Geppert, plusieurs facteurs sociopolitiques et personnels (nationalité, orientation de carrière et ambition personnelle) vont teinter fortement le type d'initiatives mis de l'avant tout comme les moyens mis en œuvre pour mener la négociation avec le siège social (2009: 108). Cette approche s'est particulièrement efforcée de définir les différentes ressources de pouvoir qui constituent le rapport de force entre filiale et siège social, ainsi que les différentes stratégies qui peuvent être mises en œuvre par les gestionnaires locaux pour réaliser leurs objectifs.

#### **2.4.5 La théorie de la dépendance aux ressources**

La *resource dependence theory* – théorie de la dépendance aux ressources (TDR) – a été élaborée dans l'ouvrage célèbre de Pfeffer et Salancik, *The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective*. Publié en 1978 et cité plus de 18 000 fois depuis<sup>24</sup>, ce livre a marqué profondément les théories de la gestion (Hillman et al. 2009: 1404). Cette approche apparaît comme pertinente du fait qu'elle porte l'attention sur les initiatives et stratégies mises en place par les organisations pour venir modeler leur environnement, délaissant ainsi la vision trop systémique qui assimilait ce dernier à un ensemble de contraintes externes immuables (Oliver 1991: 148). Enfin, en centrant son attention sur la recherche par les organisations de stabilité et de pouvoir, elle élargit au-delà de la simple efficience économique les motifs expliquant les stratégies des firmes (Pfeffer et Salancik 1978: xiii).

---

<sup>24</sup> Google Scholars, consulté le 26 mai 2014.

Tout comme l'approche institutionnaliste, la TDR reconnaît que les organisations sont imbriquées dans des réseaux d'interdépendance, des relations sociales et un ensemble de normes collectives qui constituent l'environnement de leurs actions. Les choix et les stratégies des organisations se trouvent contraints ou encouragés par la variété des pressions provenant de cet environnement. Plus encore, les organisations dépendent des échanges de ressources, autant productives, financières qu'informationnelles, avec leur environnement pour assurer leur succès et même leur survie (Blumentritt et Nigh 2002: 61; Casciaro et Piskorski 2005: 167). Or ces échanges donnent lieu à des relations de pouvoir qui proviennent d'un déséquilibre dans la relation d'interdépendance. Ce déséquilibre apparaît lorsqu'une organisation contrôle l'accès à une ressource qui s'avère essentielle pour le fonctionnement d'une autre organisation. Ainsi, cette dernière voit sa capacité d'action et de choix fortement contrainte par les décisions d'une organisation externe. Plus le contrôle de la ressource se trouve concentré dans les mains d'une même organisation (peu d'alternatives pour l'approvisionnement) et plus cette ressource est vitale pour l'organisation en demande, plus la dépendance de cette dernière est forte (Pfeffer et Salancik 1978: 51).

Face aux contraintes environnementales et aux situations de dépendance, les organisations peuvent adopter des stratégies diverses allant de la soumission à la manipulation en passant par la recherche de compromis, l'évitement et la défiance (Oliver 1991: 152). Plusieurs de ces stratégies visent à restructurer la relation de pouvoir-dépendance en utilisant des moyens qui dépassent le domaine de l'échange économique. Dans leur ouvrage d'origine, Pfeffer et Salancik proposent des stratégies visant à superposer des relations de nature non économique (légale, sociale ou professionnelle) à la relation d'échange afin de rééquilibrer l'interdépendance ou du moins faciliter la circulation de l'information afin de réduire l'incertitude (1978). Parmi les stratégies développées par les auteurs se trouvent l'absorption de l'organisation dominante par la fusion ou les coentreprises, l'obtention par des administrateurs de l'organisation dépendante de sièges sur le conseil d'administration du partenaire dominant, le contrôle des promotions par une sous-unité d'une organisation afin de réduire le pouvoir d'une autre (Pfeffer et Salancik 1978). Les stratégies ne visent pas toujours à réduire la dépendance, mais bien souvent à offrir des mécanismes limitant la capacité de l'autre organisation d'utiliser son pouvoir de manière à ce que la dépendance ait des effets

négatifs (Getz 2002: 313). Les stratégies des acteurs sont aussi déployées dans le domaine politique. En effet, une situation d'inégalité de pouvoir au sein d'un échange peut être compensée par l'exercice d'un pouvoir autre, au sein de l'arène politique, visant la modification des règles qui affecte le premier échange. L'action politique peut aussi viser la réduction de la dépendance d'une organisation envers le gouvernement directement. Par exemple, Hillman démontre que les firmes dans des secteurs fortement réglementés tireront avantage à intégrer au sein de leur conseil d'administration des anciens politiciens (Hillman 2003).

#### 2.4.6 Les ressources des acteurs

Dans l'ensemble des approches qui s'intéressent à la micro-politique des multinationales et aux stratégies des acteurs internes au sein de celle-ci, il est reconnu que les ressources et les capacités stratégiques des différentes unités vont déterminer tant leur niveau de pouvoir ou leur capacité d'exercer de l'autonomie que leur capacité de négociation, mais vont aussi éclairer les stratégies qui leur sont disponibles. Afin de dépasser la compréhension simple de l'autorité, nous allons présenter l'ensemble des ressources de pouvoir selon qu'elles relèvent des visions structuraliste, relationnelle ou personnelle des relations de pouvoir (Dörrenbächer et Geppert 2006; Bouquet et Birkinshaw 2008b). Le tableau 2.4 résume ces différentes approches.

**Tableau 2.4 : Les ressources de pouvoir des acteurs selon les différentes visions**

<b>Vision des ressources</b>	<b>Ressources</b>
Structuraliste	Importance stratégique du marché local
	Importance stratégique du rôle de la filiale
Relationnelle	Relations au sein de la multinationale
	Relations avec l'environnement
	Relation interne à la filiale
	Capacité de construction de l'ordre normatif

Personnelle	Caractéristiques des acteurs
	Capacités ou « <i>capabilities</i> »

#### 2.4.6.1 Vision structuraliste

Dans la vision structuraliste des relations de pouvoir au sein de la multinationale, le pouvoir d'une unité, et donc l'attention et l'autonomie que lui accordera le siège social, dépendra de son importance stratégique dans la réalisation de la mission fondamentale de maximisation du profit (Bouquet et Birkinshaw 2008b: 580). Cette importance stratégique dépendra d'abord des caractéristiques du marché dans lequel la filiale opère : sa taille et sa croissance ainsi que la présence de concurrents importants détermineront le niveau de rentabilité de la filiale, mais aussi la nécessité d'y maintenir une présence forte ou non. L'importance du rôle que joue la filiale au sein du réseau et de la chaîne de production de la firme mondiale va aussi déterminer son niveau de pouvoir (Berger 2006; Gereffi et al. 2005). Cette importance dépendra du mandat de la filiale : s'agit-il d'un contributeur spécialisé ou d'un simple opérateur local (Birkinshaw et al. 1998: 222), détient-elle un centre d'excellence ou des mandats internationaux particuliers (Bouquet et Birkinshaw 2008b: 580). Les avantages spécifiques localisés auxquels la filiale donne accès constituent aussi un exemple de ressources critiques que cette dernière peut contrôler.

#### 2.4.6.2 Vision relationnelle

Le contrôle de ressources stratégiques constitue bien sûr l'assise première du pouvoir des acteurs au sein des multinationales. Par contre, la théorie des réseaux sociaux avance que l'implication des acteurs dans les différents cercles d'influence et l'accès aux réseaux d'échange d'information constituent une ressource de pouvoir aussi importante que la première (Burt 1992 et Granovetter 1985, cité dans Bouquet et Birkinshaw 2008a: 484). De nombreuses approches du management international ont reconnu que la compréhension du

réseau de relations entre les différents acteurs de la firme constituait une étape centrale dans l'analyse des relations de pouvoir (Bartlett et Ghoshal 1998; Ghoshal et Bartlett 1990).

Cette implication au sein des réseaux peut se qualifier selon deux critères. D'abord la centralité de l'acteur au sein du réseau proviendra de la place qu'occupe ce dernier au sein des différentes connexions, formelles et informelles, qui constituent la structure d'un réseau (Bouquet et Birkinshaw 2008a: 485; Ghoshal et Bartlett 1990: 615). L'acteur se trouve-t-il en périphérie, loin du centre et forcé de passer par différents intermédiaires ou, au contraire, se situe-t-il au nœud d'un ensemble de relations qui doivent passer par lui et pour lesquelles il joue le rôle de courtier. Ensuite, le critère de densité des réseaux correspond à la richesse, la fréquence, l'intensité et le degré de proximité et d'ouverture des différentes relations au sein d'un réseau (Ghoshal et Bartlett 1990: 609).

Birkinshaw et collègues, tout comme Ghoshal et Bartlett, identifient comme sources de pouvoir la densité et la centralité de l'implication tant dans les réseaux internes à la multinationale (*corporate embeddedness*) que dans ceux liés à l'environnement externe de la filiale (*external embeddedness*) (Bouquet et Birkinshaw 2008a: 487; Ghoshal et Bartlett 1990: 610). Le premier concept réfère à la qualité des relations de la filiale avec le siège social et les différentes unités à travers le monde. Doit-elle passer par des intermédiaires pour discuter avec la direction centrale, est-elle au contraire impliquée au sein de comités ou équipes de travail internationaux ou bénéficie-t-elle de contacts personnels directs en conséquence des mouvements d'expatriés entre la filiale et le siège social?

Le second concept souligne qu'une des ressources importantes des filiales provient de leurs réseaux de relations avec les fournisseurs et clients locaux ainsi qu'avec les institutions du pays d'accueil. Cette capacité de comprendre et d'interpréter le contexte local, capacité souvent inaccessible pour le siège social distant, offre aux gestionnaires locaux la possibilité d'adapter ou de contester les demandes émanant du centre et de justifier une plus grande autonomie (U. Anderson et Forsgren 1996: 488; P. K. Edwards et J. Bélanger 2009: 201; Kristensen et Zeitlin 2005; Ferner et P. K. Edwards 1995: 250). De plus, cette imbrication au sein de réseaux sociaux externes à la firme offre aussi la possibilité d'avoir accès et de



mobiliser les ressources de la communauté afin de promouvoir les intérêts de la filiale. L'exemple de la filiale de Horsen, exposé par Kristensen et Zeitlin, qui a réussi à adapter et mobiliser les programmes de formation locaux afin de conserver en emploi ses travailleurs spécialisés en surplus temporaire, représente un témoignage probant de l'implication locale comme ressource (2005). Cette analyse ouvre une double relation entre l'engagement institutionnel d'une filiale et sa micro-politique interne : il constitue à la fois une ressource de pouvoir, mais peut aussi être le résultat d'une initiative d'un acteur local fort qui résiste à la pression de cohérence globale du siège social. Nous analyserons cette double relation en conclusion de cette partie.

Dans leur opus *Local Player in Global Games*, Kristensen et Zeitlin rappellent aussi l'existence d'un troisième réseau d'acteurs qui permettent aux gestionnaires de la filiale d'élaborer de meilleures stratégies afin de tirer profit des opportunités offertes au sein de la multinationale et d'augmenter leur capacité d'action au sein de cette dernière : l'existence de bonnes relations entre les différents groupes et acteurs (employés, syndicats, gestionnaires des différents services, etc.) au sein même de la filiale et la capacité de les mobiliser (2005: 157).

- Capacité de construction de l'ordre normatif

La vision relationnelle des ressources de pouvoir issue des différentes théories des réseaux fait appel à l'aspect mobilisation, information et soutien des relations sociales. Il faut par contre prendre en considération une autre source de pouvoir qui provient de la capacité des acteurs de participer à la construction ou à la modification de l'ordre normatif commun qui détermine ce qui peut et doit être fait par les différents acteurs. Cet ordre normatif n'a rien de naturel ni d'unitaire, il reflète plutôt le résultat d'un rapport de force entre différentes visions servant des intérêts divers (Oliver 1991: 162; Ferner et al. 2004: 307). Ainsi l'habileté des acteurs à manipuler et à contrôler les éléments symboliques de la culture d'entreprise ou de formuler une vision alternative constitue une source de pouvoir importante (Ferner et P. K. Edwards 1995: 231). L'implication au sein d'un réseau permet à la fois de diffuser cette vision et d'établir sa crédibilité.

### 2.4.6.3 Vision personnelle

Une approche plus personnelle des relations de pouvoir met de l'avant le fait que les ressources structurelles et relationnelles d'une filiale ne peuvent être activées sans les capacités d'acteurs locaux, collectifs ou individuels (Dörrenbächer et Geppert 2006: 103; Kristensen et Morgan 2007: 206). Pour Dörrenbächer et Geppert, les intérêts personnels et organisationnels des acteurs, leur héritage socio-économique et d'expérience ainsi que leurs capacités sociales vont non seulement influencer leur volonté d'agir, mais aussi définir quels types de stratégies et objectifs ils sont en mesure de poursuivre (2006: 109). Cette approche des « *capabilities* », ici traduites imparfaitement par « capacités », réfère à la possession de compétences nécessaires à l'activation et au déploiement des ressources existantes (Ferner et al. 2004: 307). Ces compétences peuvent être le fruit d'expériences passées, l'effet secondaire de défis différents déjà relevés (la résolution d'une crise interne met en place des réseaux et pratiques mobilisables subséquemment pour des initiatives externes) ou le résultat de compétences personnelles. Cette vision des « capacités » ajoute un aspect dynamique à l'évolution des relations de pouvoir en permettant aux acteurs d'échapper à la logique circulaire qui fait que le pouvoir donne accès aux ressources qui elles apportent le pouvoir. En développant leurs « capacités » de mobiliser ne serait-ce que leurs maigres ressources, les acteurs peuvent modifier leur rapport de force (Bouquet et Birkinshaw 2008a: 484).

### 2.4.6.4 L'éventail des stratégies possibles pour les filiales

Comme le rappelle Olivier, la filiale ne fait pas qu'acquiescer à la pression institutionnelle, mais peut choisir entre un ensemble de réponses stratégiques allant de l'obéissance à la résistance, en passant par le compromis, l'évitement ou la manipulation (Oliver 1991: 152). Ce choix stratégique dépendra non seulement du niveau de ressources et d'autonomie dont dispose la filiale, mais aussi de la nature et de la légitimité de chacun des acteurs et de la demande et des mécanismes coercitifs en place (Oliver 1991: 160). Ferner et collègues soulignent que l'adoption de convenance d'une pratique constitue une stratégie de manipulation reconnue par les gestionnaires : « What we learned how to do... is to listen to

what they say [the HQ] and decide what we're going to do and put it under that same banner » (Ferner et al. 2004: 315).

Du côté des initiatives des filiales vis-à-vis de leur siège social, Birkinshaw et collègues exposent un ensemble de stratégies possibles. Tout d'abord, les filiales peuvent entreprendre différentes démarches afin de modifier le *statu quo* et de contribuer à une nouvelle distribution du pouvoir au sein de la multinationale (Bouquet et Birkinshaw 2008a: 489). La modification du *statu quo* peut se faire par des efforts entrepreneuriaux de la filiale au sein de l'organisation afin d'acquérir ou de se construire des avantages spécifiques qui lui donnent accès à de plus grandes ressources de pouvoir, ce que Birkinshaw et collègues nomment *initiative taking* (Bouquet et Birkinshaw 2008b: 582; Birkinshaw et Hood 1998; Birkinshaw et al. 1998; Bouquet et Birkinshaw 2008a). Ces initiatives entrepreneuriales peuvent aller de la création d'une capacité particulière de R et D par la conclusion d'ententes de coopération avec les universités locales à l'envoi d'employés locaux au sein du siège social. Une deuxième stratégie consiste à entreprendre des démarches afin d'améliorer l'image, la crédibilité et la réputation de la filiale auprès du siège social et des autres filiales (Bouquet et Birkinshaw 2008a: 490). La promotion des capacités spécifiques de la filiale et la participation plus rigoureuse aux rencontres internationales sont des tactiques dignes de la stratégie de *profile building*. Enfin, une dernière stratégie de remise en question du *statu quo* consiste à la désobéissance ouverte ou masquée. Bouquet et Birkinshaw soulignent l'exemple de filiales qui ont financé de manière autonome des investissements internes sans consulter le siège social afin d'assurer leur croissance (Bouquet et Birkinshaw 2008a: 492).

Ensuite, les filiales peuvent entreprendre des jeux politiques afin d'utiliser autrement la répartition initiale du pouvoir et parvenir à influencer les décisions de la multinationale (Bouquet et Birkinshaw 2008a: 492). Cette stratégie qui vise à utiliser à son avantage les rapports de pouvoir déjà en place au sein de la multinationale peut prendre plusieurs formes. Sans bousculer le pouvoir, une filiale peut au contraire utiliser des tactiques de déférence ou de recherche de tutorat afin d'attirer l'attention ou la bienveillance du siège social. La filiale peut au contraire rassembler les forces disparates au sein de coalitions, coopter des joueurs

stratégiques ou se servir du pouvoir d'un tiers qui la représente afin de faire avancer sa position, malgré son faible pouvoir interne.

Morgan et Kristensen reprennent la distinction de Delany (1998) entre les gestionnaires *boy-scouts* qui font tout ce qui leur est demandé par le siège social et les « stratèges subversifs » qui cherchent constamment à renforcer les capacités de leur filiale et leur implication dans le contexte locale, cela parfois au détriment des consignes et des intérêts provenant du centre (2006: 1479). Or, cette distinction semble trop simple au regard de la panoplie de stratégies et de tactiques disponibles afin de faire avancer les intérêts de leur filiale. Surtout que, selon Bouquet et Birkinshaw, certaines stratégies en apparence passives ou collaboratrices représentent des pistes effectives afin de rehausser le pouvoir d'une filiale ayant à la base peu d'influence interne (Bouquet et Birkinshaw 2008a). Cette distinction simple confond aussi la personnalité du gestionnaire, les tactiques disponibles et les objectifs stratégiques mis en place.

#### **2.4.7 Double relation entre micro-politique et cadre institutionnel**

Les différentes approches micro-politiques ou stratégiques expliquant les comportements des multinationales nous apportent un éclairage indirect sur les facteurs à l'origine des relations de ces dernières avec le cadre institutionnel des pays de localisation. Autant la capacité et l'autonomie d'une filiale et de ses gestionnaires vont faciliter l'engagement institutionnel de cette dernière dans son environnement local, autant cette même implication peut être une ressource stratégique permettant à la filiale d'acquérir plus de pouvoir et de capacités.

« The analytical point is that we should look not only at the possibilities of national institutions as complementary resources for supporting local actions, but also at the ways local actors make use of such institutional arrangements as leverage to improve their strategic position in their local community and within the multinational » (J. Bélanger 2008: 386).

Les analyses ouvrent donc la voie à une double relation entre micro-politique interne à la multinationale et relation avec le cadre institutionnel local, sans pour autant déterminer le sens de la relation de causalité entre ces deux éléments.

#### 2.4.7.1 Implication ou résistance vis-à-vis le cadre institutionnel local comme résultat de l'autonomie et de la capacité propre à la filiale

L'autonomie et la capacité de mobiliser des ressources stratégiques de la part des acteurs des filiales locales vont permettre à ces derniers de résister aux pressions institutionnelles et administratives provenant à la fois du siège social de la multinationale, mais aussi de l'environnement local. Ainsi, un acteur local fort pourra décider, selon ses objectifs stratégiques propres, de défier, modifier ou manipuler les pratiques d'implications institutionnelles qui lui sont inspirées ou dictées par la hiérarchie corporative. Cette marge de manœuvre existera aussi à l'endroit des pressions institutionnelles locales (Oliver 1991: 152). Cette résistance pourra même s'exprimer vis-à-vis de pratiques institutionnelles imposées par les lois locales, parfois par la défiance simple, d'autres fois par le contournement ou la récupération de la législation (Fenton-O'Creevy et al. 2008: 155). Ainsi, l'autonomie des acteurs locaux ne détermine pas l'orientation de leurs relations avec le cadre institutionnel local, mais va circonscrire la capacité de ces derniers de l'orienter selon leurs propres intérêts et stratégies.

#### 2.4.7.2 Utilisation du cadre et de l'imbrication institutionnelle comme ressource de pouvoir

À l'inverse, comme le révèlent de nombreux auteurs, les filiales nationales s'appuient sur leur connaissance et leur implication dans les institutions et réseaux locaux et nationaux afin d'aller chercher plus d'importance politique, économique et productive au sein de la multinationale (J. Bélanger et al. 2003; Bouquet et Birkinshaw 2008a; Kristensen et Zeitlin 2005; Morgan et Kristensen 2006). Le fait de se retrouver au cœur d'un environnement où les institutions sont fortes, les réseaux entre entreprises présents, les associations entre

gouvernement, universités et entreprises sont dynamiques et où le support pour le développement de la main-d'œuvre est important constituent des ressources mobilisables pour les gestionnaires locaux (Morgan et Kristensen 2006: 1481; Geppert et al. 2003: 637). L'engagement institutionnel local constitue donc une stratégie permettant aux filiales d'acquérir des ressources de pouvoir supplémentaires.

Cette double relation se retrouve aussi dans les conclusions de la théorie de la dépendance aux ressources. Vis-à-vis de l'État, une entreprise peut décider d'investir dans la constitution de relations extra-économiques afin de maintenir ses contrats publics, sa réputation ou d'obtenir de la réglementation favorable (Blumentritt et Nigh 2002; D. L. Brown et al. 2010; Hillman 2003). Ces relations servent autant les firmes dominantes qui souhaitent maintenir leur contrôle sur la politique que les firmes totalement dépendantes économiquement qui souhaitent se construire des capacités d'influence par le canal politique. Enfin, au sein même de la multinationale, l'action politique peut aussi devenir un moyen d'action rationnel lorsqu'une filiale se retrouve en situation de dépendance forte vis-à-vis une autre partie de la multinationale. Dans ce cas, l'implication dans le cadre de politiques publiques devient un moyen d'aller chercher des ressources extra-économiques qui permettront de réduire la dépendance de la filiale.

#### **2.4.8 Diversité des stratégies des acteurs**

L'effet direct des conflits micro-politiques et des stratégies d'acteurs au sein de la multinationale nous laisse sans prédiction claire sur la relation qu'entretiendra une filiale avec le cadre de politique publique en place dans sa localité d'accueil. Celle-ci dépendra autant du niveau d'autonomie et de capacité des acteurs locaux que de la conciliation des stratégies poursuivies par ces derniers et le siège social. Ainsi les variables liées à cette analyse ne seraient-elles pas en fait que des variables modératrices. La stratégie de la concurrence à bas prix d'une entreprise issue d'une économie de marché libérale sera plus ou moins opérationnalisée par la filiale locale selon son niveau d'autonomie et aussi selon les visées stratégiques et les capacités des gestionnaires locaux. Ces dernières stratégies doivent aussi

inclure la mobilisation du cadre institutionnel comme tactique de la filiale afin de réduire sa dépendance par rapport à la multinationale. Ce qui ajoute une autre dimension de complexité à l'analyse. Geppert et collègues ont tenté de réconcilier les différents niveaux de stratégies qui pouvaient jouer auprès des gestionnaires de multinationales en identifiant les interactions entre ce qu'ils appellent les « rationalités contextualisées » (Geppert et al. 2003). Ces rationalités provenant du niveau local, global et du pays d'origine peuvent entrer en conflit ou se renforcer l'une l'autre. Mais cette approche ne résout pas la question de savoir laquelle dominera et selon quelles circonstances.

Bien que la théorie de la dépendance aux ressources et l'approche du « terrain contesté » rappellent l'existence de rationalités autres qu'exclusivement économiques, soit la nécessité de sécuriser l'accès à une ressource pour la première ou la volonté de maintenir l'ordre par un compromis entre les différentes parties dans la deuxième, les approches stratégiques dépendent à la fois des analyses économiques et institutionnalistes quant à la définition des intérêts des acteurs aux différents niveaux. On ne peut donc analyser l'acteur sans prendre en compte les contraintes structurelles et les institutions qui viennent modeler son action (Giles et Murray 1996: 83).

#### **2.4.9 Conclusions sur les approches stratégiques**

L'examen des approches stratégiques a permis de désagréger l'unité d'analyse à un niveau inférieur à la multinationale afin de dépasser la vision trop simpliste et monolithique qu'offrent les analyses économiques et institutionnalistes. Analyser les multinationales sous l'angle des réseaux intraorganisationnels, sous la perspective du « terrain contesté » ou avec un accent sur les gestionnaires comme acteurs stratégiques nous force à prendre conscience de la présence de rationalités et de stratégies particulières à chacun des niveaux de l'entreprise. Ces rationalités provoquent des contradictions, entrent en conflit ou s'alignent parfois, ce qui constitue le principal défi de la gestion interne des multinationales. Ces approches nous aident aussi à mieux comprendre ces ressources tant structurelles, relationnelles que personnelles qui permettent aux acteurs de se doter d'une capacité d'action autonome et de pouvoir imposer

leur rationalité propre à l'égard des consignes ou objectifs fixés par les autres niveaux de l'entreprise. L'engagement d'une filiale dans le cadre des politiques publiques d'une région peut prendre deux significations. Une filiale plus autonome pourra déterminer selon ses objectifs propres son type d'engagement au sein du cadre institutionnel. À l'inverse, certaines filiales pourront se servir de cet engagement afin de consolider leur porte-folio de ressources servant à accroître leur autonomie.

## **2.5 Propositions théoriques générales et cadre d'analyse**

Après avoir passé en revue les différentes approches théoriques qui sont utilisées pour expliquer les comportements généraux des multinationales, nous pourrions procéder à la sélection d'une de ces approches et en justifier la pertinence dans le cadre précis de notre recherche. Or, il nous apparaît impossible de trancher entre une approche économique, institutionnaliste ou stratégique pour l'étude de notre question. Il s'avère périlleux de sacrifier des pistes théoriques alors que nous tentons d'appréhender un sujet aussi complexe que le comportement des multinationales à l'égard des institutions. Cette volonté de maintenir l'ouverture aux différentes approches se justifie d'abord par un constat généralisé de la faiblesse et de la parcellisation des acquis théoriques au sujet des multinationales (Collinson et Morgan 2009: 1; J. Bélanger et al. 2006: 3). Les théories provenant de différentes disciplines évoluent bien souvent en vase clos et ne s'intéressent qu'accessoirement aux autres. Chacune des trois grandes approches nous révèle un niveau de contingences qui viennent sans nul doute influencer les comportements des multinationales, pourtant aucune approche n'a réussi à développer un cadre théorique intégrateur. Aucune approche théorique générale ne permet de prendre en considération à la fois les facteurs systémiques, institutionnels et individuels et encore moins de comprendre leurs interactions. Ainsi les approches présentées dans ce chapitre nous apparaissent-elles moins en situation de concurrence théorique, mais beaucoup plus comme étant complémentaires les unes aux autres.



L'ouverture aux différents paradigmes se justifie ensuite du fait que notre sujet de recherche demeure assez peu défriché. Nous avons vu en début de chapitre que les études trop disparates ou trop peu nombreuses au sujet des relations entre multinationales et cadre de politiques publiques n'avait pas permis l'émergence d'un cadre théorique englobant, ni dominant (Getz 2002: 306). À notre connaissance, encore aucun champ d'analyse global et encore aucune approche théorique ne regroupent l'ensemble des facettes de ce territoire de questionnement. L'originalité de notre questionnement confère à notre recherche un caractère exploratoire.

En conséquence, notre cadre d'analyse tentera d'intégrer des propositions théoriques qui proviennent à la fois des analyses économiques, du cadre macro-institutionnaliste et des théories stratégiques. Le tableau 2.5 fait ressortir les principales intuitions théoriques inspirées des trois grands angles d'approche.

**Tableau 2.5 : Les différentes approches et leurs propositions théoriques**

Approches		Propositions
Économiques et managériales	Paradigme éclectique de Dunning et approches néo-marxistes	Les motifs de localisation déterminent les stratégies des filiales des multinationales et, en conséquence, influencent leur engagement institutionnel et le type de politiques publiques qu'elles souhaitent.
		Les multinationales favorisent et cherchent à défendre les interventions étatiques qui créent des imperfections de marché qui leur sont favorables.
	Gestion internationale	Le niveau d'intégration internationale de la stratégie et des structures va influencer le degré d'adaptation et d'engagement de la filiale au niveau du pays d'accueil.
Macro-institutionnalistes	Variétés du capitalisme, systèmes d'affaires nationaux et leurs critiques	Les variétés du capitalisme associées aux économies politiques du pays d'origine et de la société d'accueil des filiales de multinationales exercent une influence sur les pratiques de ces dernières en lien avec le cadre des politiques publiques.
	Effet de dominance	Les filiales d'une multinationale dont le pays d'origine exerce une domination structurelle seront plus fortement incitées à adopter des pratiques provenant de ce dernier.
Approches	Autonomie, ressources et capacité des acteurs	Une filiale plus autonome pourra aligner ses comportements selon ses objectifs, stratégies et intérêts particuliers et résister, si souhaité, aux transferts de pratiques par le siège social ou l'environnement local.

		L'engagement institutionnel dans le cadre des politiques publiques peut représenter une stratégie de la filiale afin d'accroître ses ressources de pouvoir.
	Théorie de la dépendance aux ressources et « Terrain contesté »	Les objectifs des filiales ne sont pas uniquement économiques. Les jeux de la dépendance et des compromis internes à l'entreprise peuvent aussi expliquer les comportements des gestionnaires de filiales.

Les différentes approches présentées dans cette revue de littérature nous offrent des pistes de réponses à deux grandes questions concernant l'engagement institutionnel des multinationales dans les cadres de politiques publiques. D'abord, certaines approches expliquent la rationalité des comportements des multinationales : quels sont les intérêts et les motivations des multinationales qui justifient leur façon d'entrer en relation avec le cadre des politiques publiques? Ensuite, d'autres approches nous indiquent à quel niveau de la firme (siège social ou filiale) se déterminent les pratiques relatives aux politiques publiques des filiales implantées dans les différents pays.

Les approches économiques et managériales nous informent en premier lieu sur la rationalité derrière les comportements des multinationales. Ces dernières étant avant tout des « êtres économiques », il en résulte que leurs relations avec le cadre de politiques publiques des pays qui les accueillent ne peuvent qu'être teintées par leurs objectifs économiques. Bien que cette affirmation semble évidente, cela n'entraîne aucunement de conclusion simpliste au sujet des demandes des différentes multinationales vis-à-vis des politiques publiques : le modèle néolibéral du laisser-faire et de l'État minimal n'est qu'une caricature comme nous le démontrent les modèles de développement émergents. Comme l'affirme clairement le paradigme éclectique de Dunning, les politiques publiques prisées par les multinationales sont fortement déterminées par les stratégies qui expliquent la localisation de leurs filiales sur un territoire (Dunning 1998)<sup>25</sup>. Une multinationale à la recherche de ressources ou d'actifs stratégiques complexes aura des exigences spécifiques concernant les différents programmes sociaux, législations, réglementations et services publics mis en place par les gouvernements et acceptera volontairement de s'engager dans les institutions de son secteur. De son côté, la

<sup>25</sup> Voir à la section 2.2.2.3 pour l'explication du paradigme.

multinationale digne de la caricature de la théorie de la dépendance qui s'implante dans un pays uniquement pour exploiter des ressources naturelles à bon prix offrira probablement une plus grande résistance aux contraintes imposées par les autorités publiques sur ses opérations.

De son côté, Brewer souligne que les avantages économiques qu'une multinationale peut tirer de l'intervention des gouvernements ne se situent pas uniquement au plan de l'accroissement de l'efficacité ou de l'apport en ressources recherchées selon les motifs d'implantation (Brewer 1993). Les politiques publiques peuvent créer des imperfections de marché et des coûts de transactions qui ont un impact sur les avantages d'internalisation (I) et les avantages internes de la firme (O) (Brewer 1993 : 107). Il devient donc rationnel pour la multinationale d'appuyer des interventions qui viennent renforcer les imperfections de marché qui rentabilisent leur filiale, augmentent les coûts de transactions pour leurs concurrents et réduisent la concurrence. Cette dernière proposition recoupe les intuitions générales qui ressortent des théories de la dépendance et du système de l'économie mondiale issues des approches néo-marxistes développées à la section 2.2.1.2.

L'approche managériale, issue de la gestion internationale, nous informe sur la volonté d'harmoniser les pratiques des multinationales entre le siège social et les filiales internationales. Plus la stratégie de la multinationale et plus ses structures seront intégrées au niveau mondial, plus les comportements de ses filiales devront répondre aux intérêts globaux de la firme et à l'influence du siège social. Une firme fortement intégrée possède moins de marge de manœuvre pour adapter ses comportements à son environnement. Ainsi, l'engagement des filiales dans le cadre de politiques publiques locales répond à la logique générale de recherche de cohérence interne ou de respect de l'isomorphisme local.

Les approches macro-institutionnalistes ont d'abord été mobilisées par la littérature sur les multinationales afin d'offrir une explication sur les différences de comportements des multinationales selon leur pays d'origine. Elles offrent effectivement une explication complémentaire sur la rationalité derrière le type de relations qu'une entreprise va entretenir avec le cadre de politiques publiques dans lequel elle s'imbrique. Cette rationalité est toujours prioritairement économique, mais dépasse la simple efficacité et s'appuie sur la notion de

complémentarité institutionnelle. Les entreprises chercheront à s'impliquer et à renforcer les institutions qui sont cohérentes avec leur mode de coordination principal (marché et hiérarchie ou concertation). Ainsi dans une économie politique laissant une forte place à la coordination des différents acteurs par la concertation et les interactions stratégiques, les firmes auront tout avantage à adopter ce mode de gouvernance pour leurs relations avec leurs employés, leurs fournisseurs et clients, leurs concurrents et avec le gouvernement et la société civile. Seule cette cohérence entre la dynamique des relations de production, des marchés financiers, des relations interentreprises et des programmes et structures liées à la formation des travailleurs va permettre aux différentes firmes de profiter des avantages concurrentiels qu'apportent les complémentarités institutionnelles.

Par contre, les approches macro-institutionnalistes s'avèrent beaucoup plus nuancées dans les réponses qu'elles offrent à la question du transfert des pratiques que ne le laisse entendre l'argument populaire de « l'effet du pays d'origine ». Ce dernier stipule simplement que les multinationales étrangères tentent en général de reproduire dans le pays d'accueil le même type de relations avec le cadre de politiques publiques qu'elles pratiquent dans leur système d'affaire d'origine. Par contre, nous avons vu que la filiale s'imbrique aussi dans un cadre institutionnel local et que celui-ci peut avoir une influence supérieure sur la détermination des comportements ou offrir une résistance vis-à-vis le transfert de façons de faire. Plusieurs éléments influencent l'équilibre entre l'effet du pays d'origine et celui du pays d'accueil. D'abord, il faut considérer les objectifs stratégiques liés à l'implantation de la multinationale à l'étranger. Celle-ci cherche-t-elle à profiter des avantages stratégiques propres aux complémentarités institutionnelles de la société d'accueil et ainsi mettre en place une forme d'arbitrage institutionnel ? Au contraire, cherche-t-elle à répliquer à l'étranger les avantages internes qu'elle a développés dans sa société d'origine? Ensuite, certains systèmes d'affaires nationaux offrent une plus grande résistance à l'adaptation ou, particulièrement lorsqu'ils sont dominants aux plans structurel ou normatif, exercent une influence forte qui encourage l'adoption de pratiques qui en émanent. Enfin, l'approche de la « distance institutionnelle » de Kostova rappelle que les différences trop grandes entre les cadres du pays d'accueil et du pays d'origine pourraient limiter le transfert de façons de faire du fait que la filiale ne dispose pas

des capacités de bien la comprendre ou de la mettre en œuvre (Kostova 1999)<sup>26</sup>. Cette capacité limitée des approches macro-institutionnalistes d'indiquer quelle sera la rationalité déterminante entre celle issue du pays d'origine et celle qui peut émerger dans le pays d'accueil indique clairement que ces approches ne peuvent être considérées seules. Les approches économiques sont encore nécessaires pour arriver à trancher entre différentes rationalités économiques issues de la filiale et du siège social. Le conflit et les contradictions qui en résultent ouvrent un espace d'initiative pour les différents acteurs qui vient justifier l'appel aux approches stratégiques.

La question du niveau de la firme auquel se déterminent les pratiques relatives à l'engagement institutionnel des filiales implantées dans les différents pays est au cœur des discussions des approches stratégiques. Ces dernières permettent d'apporter un éclairage raffiné sur les ressources, capacités et stratégies qui permettent aux gestionnaires locaux d'acquérir une plus grande autonomie et influence. Celles-ci vont déterminer leur capacité de résister au transfert par le siège social d'une méthode qui ne répondrait pas aux objectifs, stratégies et intérêts particuliers à la filiale. On assiste donc à un rapport de force entre des acteurs de différents niveaux de la multinationale qui portent chacun des « rationalités contextualisées » (Geppert et al. 2003: 635). Le niveau de capacités autonomes d'une filiale ne déterminerait donc pas directement son type d'engagement au sein du cadre des politiques publiques, mais plutôt sa capacité à le déterminer elle-même.

Les approches stratégiques nous offrent aussi des propositions intéressantes quant à la rationalité qui peut expliquer certains types de comportements des filiales en relation avec le cadre des politiques publiques. D'abord, l'implication institutionnelle peut représenter une stratégie des gestionnaires locaux de venir puiser dans les ressources locales et se construire ainsi une plus grande autonomie et capacité d'influence au sein de la multinationale. Ensuite,

---

<sup>26</sup> Notre analyse ne tiendra pas compte du concept de « distance institutionnelle » (Kostova 1999) pour deux raisons : D'abord, à la suite de Ferner nous estimons qu'il demeure trop appuyé sur une vision culturelle des cadres institutionnels nationaux, que ses indicateurs sont souvent superficiels et qu'il ignore les contingences du système économique mondial (2004, 2010). Ensuite, nous ne disposons d'aucune donnée pouvant servir d'indicateur pour ce concept, d'autant plus qu'on ne connaît pas les pratiques d'engagement institutionnel typiques dans les autres pays.

les théories de la dépendance aux ressources et de la firme comme un « terrain contesté » rappellent que les comportements des firmes en lien avec les politiques publiques peuvent cacher des jeux de pouvoir. Les politiques publiques et l'engagement institutionnel peuvent aider à préserver un certain équilibre entre les intérêts des différents acteurs ou parties prenantes de la firme. Par exemple, les pressions d'associations de consommateurs préoccupés par l'environnement peuvent inciter une firme à s'impliquer au niveau des organisations déterminant la réglementation. De la même manière, les multinationales peuvent utiliser l'engagement institutionnel et les politiques publiques afin de venir accroître leur contrôle sur un partenaire, gouvernemental ou d'affaire, dont elles subissent une dépendance forte dans leurs échanges.

La nature incomplète des pistes de réponses qu'amène chacune des approches rappelle la nécessité de les appréhender de manière complémentaire. Sans tenter dans l'immédiat de mettre de l'avant une intégration théorique cohérente, nous souhaitons que notre recherche puisse ouvrir des pistes de réflexion afin de dépasser la simple cohabitation de ces multiples contingences. Au-delà de l'impact simple de chacune des logiques sur les comportements, nous sommes intéressés par les interactions entre ces logiques : comment se renforcent-elles ou s'animent-elles mutuellement et comment leurs contradictions peuvent-elles ouvrir des espaces de relations de pouvoir ou de stratégies? Si notre recherche ne permettra pas de mettre au jour la dynamique globale qui se joue entre ces différentes sphères d'explications, elle devrait néanmoins nous permettre d'en faire ressortir quelques relations.

## **2.6 Conclusion**

Dans ce deuxième chapitre, nous avons passé en revue les différentes approches théoriques qui nous offraient des pistes pour mieux comprendre les comportements des multinationales en relation avec les politiques publiques et institutions de leur société d'accueil. La première partie nous a montré l'inexistence d'un corpus cohérent ou complet d'analyses ou de théories qui s'appliquent à notre champ de questionnement. Le concept d'engagement institutionnel nécessite encore un travail important de définition et d'analyse. Afin de pallier l'absence de théories directement appliquées à notre sujet de recherche, nous avons entrepris d'examiner

l'ensemble des approches pertinentes à l'analyse des comportements généraux des multinationales. Les théories économiques et managériales, les approches institutionnalistes et les analyses axées sur les comportements stratégiques des acteurs nous ont offert une série de pistes théoriques desquelles nous avons extrait un ensemble de propositions que nous avons exposées en dernière partie du chapitre. Ces propositions théoriques serviront dans le chapitre suivant à l'élaboration d'hypothèses de recherches plus spécifiques qui seront applicables à notre méthodologie de recherche particulière.

### **3 CHAPITRE 3 : Modèle conceptuel**



« Government-Industry relations is a subject much discussed and little investigated. »

(Wilks et M. Wright 1987: 1)

Nous avons vu au chapitre précédent qu'un grand nombre de théories de différents ordres peuvent offrir des explications sur les modèles d'engagement institutionnel particuliers des multinationales dans le cadre des politiques publiques de leur pays d'accueil. Dans ce chapitre, nous présentons un modèle conceptuel qui intègre les différentes approches théoriques. Nous cherchons à exploiter les complémentarités entre les perspectives économiques et managériales, les théories macro-institutionnalistes et les approches stratégiques. Après avoir défini notre objet de recherche – l'engagement institutionnel des multinationales dans le cadre des politiques publiques –, nous présentons les différentes hypothèses que nous suggère notre cadre théorique.

### **3.1 Modèle conceptuel et hypothèses de la recherche en découlant**

#### **3.1.1 Définition de la variable dépendante et de ses limites**

Avant de développer notre modèle théorique, il nous apparaît important de préciser l'objet autour duquel se focalise notre recherche. Notre préoccupation première touche la contribution que peuvent apporter les entreprises multinationales au sein des organisations, associations, forums ou réseaux qui contribuent à la définition et parfois même à la gestion des différentes politiques publiques orientées vers le développement économique, l'innovation et le marché du travail. Ce sont ces différentes institutions qui, selon les modèles de développement endogènes, contribuent au dynamisme local et à la co-construction de ressources favorisant la performance, l'innovation et la compétitivité. Cette préoccupation recoupe directement le concept « d'engagement institutionnel » développé par Murray et collègues (2008). L'engagement institutionnel fait écho aux préoccupations de plusieurs chercheurs intéressés par le rôle des multinationales dans le développement de la compétitivité nationale (2008;

Kristensen et Morgan 2007; Sally 1994; Bellandi 2001), tout en évitant le flou théorique qui s'attache à la notion « d'imbrication des entreprises ».

Ainsi, au cœur de notre étude, nous nous intéressons à l'implication que peuvent avoir les multinationales et leurs gestionnaires au sein de différents réseaux et institutions qui se préoccupent d'enjeux qui nous apparaissent centraux dans la nouvelle logique de développement. Quels sont les liens entre les entreprises et les forums portant sur les enjeux de la formation, du perfectionnement et du renouvellement de la main-d'œuvre? Comment les firmes profitent-elles de l'appui gouvernemental et des institutions publiques pour le développement de leurs compétences ou pour tisser des partenariats stratégiques en matière de recherche et développement? Les multinationales participent-elles au dynamisme et au réseautage au niveau des secteurs? Ces entreprises ont-elles élargi leurs réseaux afin d'inclure des discussions avec des organismes non gouvernementaux sur des enjeux sociaux plus larges? Par contre, notre étude délaisse les préoccupations de militantisme des entreprises (comités d'action politique, lobbying ou financement de partis). Étant donné que l'enquête sur laquelle se base notre étude portait sur les pratiques en matière d'emploi et de gestion des ressources humaines, nous avons dû limiter les questions liées à notre problématique. Cette dimension de l'engagement politique des firmes a été sacrifiée puisqu'elle réfère à une implication plus indirecte qui cadre mal avec la notion centrale de « synergie » liée au développement.

Une deuxième préoccupation qui anime notre recherche concerne l'élaboration d'une compréhension plus nuancée et riche des orientations de l'engagement institutionnel. D'abord, nous devons dépasser le préjugé positif qui s'attache trop souvent aux notions d'imbrication ou d'engagement institutionnel des entreprises. Alors que l'implication politique et le lobbying des entreprises soulèvent la méfiance face au militantisme néolibéral des méga corporations (Klein 2000; Sklair 2001), leur implication dans les forums liés aux politiques publiques est présentée comme une contribution positive à la constitution d'un consensus social autour de l'intervention de l'État dans le développement économique. Pourtant, ces forums constituent des arènes qui peuvent servir à la promotion d'agendas tant progressistes que néolibéraux. Le cas des employeurs allemands qui ont utilisé les instances de concertation

afin de réduire les obligations liées aux systèmes de formation de la main-d'œuvre et de négociation sectorielle sert à ce titre d'exemple d'engagement négatif (Streeck et Thelen 2005). Un employeur dominant peut s'impliquer dans les forums liés aux développements de ressources complexes afin de les détourner à son avantage unique, comme cela peut être le cas dans les « villes de compagnie » (Bellandi 2001: 199). Il nous faut donc trouver un moyen de qualifier l'orientation de l'engagement institutionnel des multinationales et les objectifs et intérêts qui le motivent.

Afin de nous permettre de mieux appréhender les patterns d'engagement institutionnels et leurs différentes orientations, nous allons explorer la possibilité d'y ajouter une deuxième dimension qui concerne l'appréciation des multinationales des politiques publiques et du cadre institutionnel déjà en place au pays. En effet, les riches informations sur l'évaluation faite par les multinationales des différentes politiques publiques nous offrent une manière intéressante de caractériser le positionnement d'une firme sur l'intervention gouvernementale. L'enquête demande aux répondants d'évaluer l'impact sur le développement de leur filiale de différentes politiques allant de la fiscalité à la réglementation environnementale, en passant par la qualité de la formation de la main-d'œuvre et du droit du travail. Sans révéler précisément les objectifs poursuivis par l'engagement institutionnel, cette évaluation d'ensemble des politiques nous permet de distinguer entre les firmes qui affichent une orientation plus néolibérale (critique ou réfractaire à l'intervention étatique) et celles qui sont plus accueillantes envers ces « contraintes bénéfiques ».

#### 3.1.1.1 Variable multidimensionnelle et modèles émergents

La mise en relation de ces deux dimensions liées à l'engagement institutionnel des multinationales dans le cadre des politiques publiques implique une exploration empirique qui permettra sans doute quelques innovations intéressantes. Des modèles précis vont-ils se révéler et nous permettre de regrouper les firmes selon des catégories spécifiques qui nous permettront de mieux identifier les comportements souhaitables dans une logique de développement de la compétitivité nationale? Déjà quelques auteurs ont identifié des modes

différents d'engagement institutionnel. Des firmes resquilleuses ou sans capacités qui ne s'engagent pas, mais qui cherchent tout de même à profiter des bénéfices offerts par les ressources institutionnelles et publiques de leur société d'accueil (Kristensen et Morgan 2007). Des firmes fortement engagées tant politiquement qu'au sein des institutions, ce qui leur permet d'orienter les programmes et politiques de manière à en être les principales bénéficiaires. Ce phénomène de détournement institutionnel peut se retrouver dans les « villes de compagnie » (Bellandi 2001) où au sein des districts industriels dominés par une très grande entreprise, principal débouché des petits fournisseurs (Markusen 1996; Rutherford et Holmes 2008). Enfin, d'autres firmes apportent une contribution positive à la compétitivité locale par leur engagement, tant au sein des réseaux d'affaires qu'au sein des institutions liées au développement du capital humain et de l'innovation. Ce pattern d'engagement institutionnel, qui correspond à l'idéal type mis de l'avant par les modèles de développement émergent, est identifié par Bellandi (2001: 198) comme étant de « l'engagement développemental ».

Le tableau 3.1 illustre les différents patterns d'engagement institutionnel que le croisement de nos deux dimensions devrait permettre d'identifier. Existe-t-il un grand nombre de firmes fortement engagées autant dans les réseaux d'affaires qu'au niveau des institutions liées à la main-d'œuvre ou à l'innovation et qui ont une appréciation des politiques publiques favorable qu'on peut associer à l'engagement développemental ?

**Tableau 3.1 : Modèles d'engagement au sein du cadre des politiques publiques selon l'analyse bidimensionnelle**

		Appréciation des politiques publiques		
		Réfractaire ou critique	Neutre ou ambivalente	Favorable
Engagement institutionnel	Fortement engagée	Militante néolibérale	↑	Engagement développemental <i>Progresssif or developmental embeddedness</i>
	Faiblement engagée	← →		<i>Freerider</i> ou firmes sans ressources
	Non engagée	↓		

Au contraire, pouvons-nous identifier un grand nombre de firmes qui s'engagent fortement dans les institutions, mais avec une perspective négative sur l'intervention étatique? Ce modèle qu'on retrouve au coin supérieur gauche, pourrait révéler un comportement de multinationales militantes cherchant à faire avancer un agenda néolibéral de désengagement de l'État. Ou encore, certaines multinationales se trouvent-elles nullement impliquées au sein de leur société d'accueil, limitant à de simples transactions de marché leurs interactions sociales et jetant un regard critique sur des politiques qui leur sont étrangères? Enfin, il demeure possible que la grande majorité des firmes se situe dans une position mitoyenne entre ces deux dimensions : ambivalentes face aux politiques publiques et engagées de manière disparate.

Notre exploration empirique des dimensions de l'engagement institutionnel au sein des différents types de forums, associations et institutions et des niveaux d'appréciation du cadre institutionnel devrait mettre en évidence l'existence de plusieurs modèles d'engagement des multinationales. Ainsi nous formulons une première hypothèse au sujet de notre objet d'étude :

*H1 : Les filiales des multinationales adoptent des modèles contrastés d'engagement institutionnel au sein du cadre des politiques publiques.*

Cette première hypothèse répond à la première partie de notre question de recherche. Nous tenterons par la suite d'identifier les caractéristiques des multinationales qui peuvent expliquer l'adoption de ces différents modèles.

### **3.1.2 Intégration des théories des trois niveaux**

Notre question de recherche nous entraîne sur un terrain théorique encore éclaté que peu de chercheurs ont déjà tenté de systématiser. Notre thèse s'avère donc une recherche exploratoire du fait que nous tentons de définir un nouveau concept, mais aussi que nous cherchons à amorcer une vérification empirique des nombreux modèles théoriques ou stylisés de comportement général des multinationales dans le cadre précis de notre problématique. Cette

ouverture à la multiplicité des cadres théoriques s'explique à la fois par la nécessaire prise en compte de la complexité des facteurs qui déterminent les comportements des filiales de multinationales (Lamare et al. 2013: 23; John R. Baldwin et Guy Gellatly 2007: 12), mais aussi par leurs interactions possibles.

Les courants théoriques mobilisés réfèrent aux différents niveaux d'analyse qui animent les sciences sociales. Bien qu'on débâte de l'importance relative de chacun, aucune synthèse théorique n'a réussi à les unifier au sein d'une métathéorie cohérente et réellement inclusive. Les approches économiques et managériales mettent au centre de leur analyse les contraintes et les rationalités structurelles. Les théories macro-institutionnalistes reconnaissent l'impact des construits historiques, culturels et collectifs sur les comportements des individus. Alors que de leur côté, les approches de la stratégie des acteurs viennent briser les déterminismes structurels et institutionnels en laissant place à la capacité d'initiative des acteurs. Afin de ne pas imposer la dominance d'un niveau d'analyse sur un autre, nous devons d'abord les examiner de manière autonome. Ensuite, nous pouvons commencer à examiner les interactions.

« [...] le défi est d'arriver à une compréhension dynamique des contraintes structurelles qui s'exercent sur les acteurs, de la nature et de la construction historique des institutions dans lesquelles ils agissent et de leurs stratégies individuelles et collectives à l'intérieur de ces contraintes et de ces institutions. Il faut refuser l'imposition d'une cohésion fonctionnelle sur ces acteurs à la faveur d'une compréhension dynamique de la construction sociale » (Giles et Murray 1996: 83).

Ainsi, notre modèle conceptuel a volontairement l'air d'un recueil de variables de natures disparates. Dans un premier temps, nous cherchons à évaluer l'effet direct des variables issues des différents courants théoriques afin d'en évaluer l'ampleur et la pertinence. Dans un deuxième temps, nous avons ajouté quelques interactions entre les variables afin d'amorcer la mise au jour d'une certaine dynamique entre ces différents niveaux d'analyse.

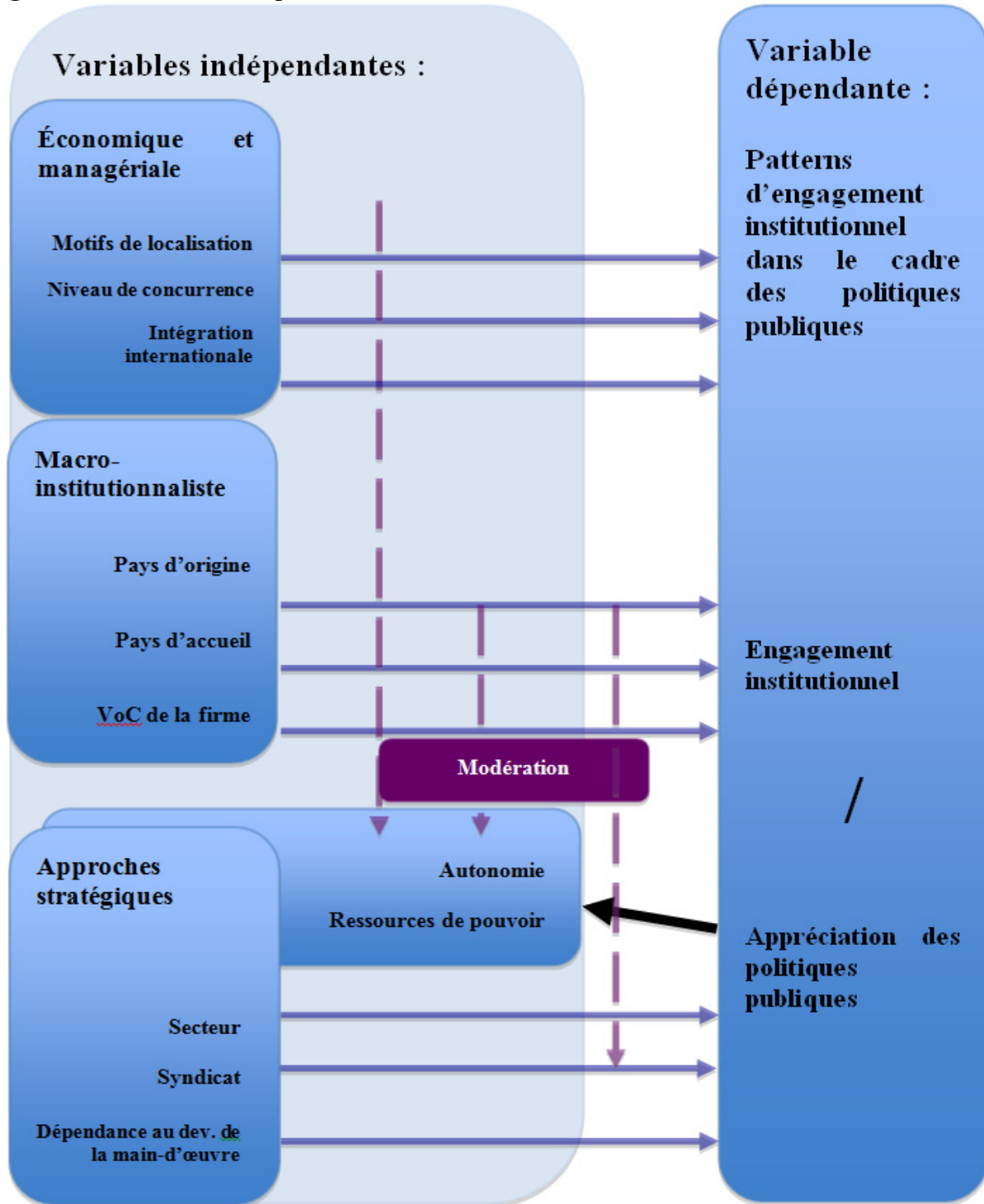
Notre modèle, illustré à la figure 3.1, vient dans un premier temps rendre compte des relations directes qui peuvent se tracer entre certains des facteurs identifiés et l'engagement institutionnel des multinationales (flèches grises). Les motifs de localisation et le niveau de

concurrence ainsi que le niveau d'intégration internationale auraient une relation directe avec notre variable dépendante. Trois variables macro-institutionnalistes, le pays d'origine, le VoC de la province d'accueil et le VoC de la firme, auraient des relations directes avec l'engagement institutionnel. Enfin, du côté des variables de l'approche stratégique, on pourrait aussi tracer quatre relations directes, mais dont la première serait à sens inverse (flèche noire). En effet, notre modèle prend en compte la relation directe entre l'autonomie et les ressources de pouvoir de la filiale et son engagement institutionnel. Par contre, nous prenons position en faveur d'une relation positive, mais inverse. En effet, comme nous l'avons souligné, l'implication dans les institutions locales et la capacité de mobiliser en sa faveur les politiques publiques et réseaux locaux constituent selon plusieurs une des ressources que la filiale peut développer afin d'accroître son pouvoir et sa capacité d'action autonome au sein de la multinationale (notamment Kristensen et Zeitlin 2005).

Par contre, notre modèle présente aussi des relations de modération entre les variables d'autonomie, de ressources de pouvoir et de présence syndicale et les variables du pays d'origine ou du motif de localisation (flèches pointillées). Le développement principal des approches stratégiques centrées sur les acteurs ne vise donc pas à définir les rationalités ou les motivations qui orienteront le comportement des acteurs, mais plutôt d'identifier sous quelles conditions ces derniers pourront choisir librement leurs comportements. Ainsi, dans la relation de modération qui nous intéresse, l'autonomie et les ressources de pouvoir d'une filiale n'indiquent pas le type d'engagement au sein du cadre des politiques publiques qu'elle adopte. Elles permettent plutôt de déterminer si la filiale a la capacité d'agir selon sa propre volonté ou stratégie et si elle peut résister aux transferts de pratiques imposés par le siège social. Ainsi, les capacités autonomes de la filiale viennent agir comme un modérateur de l'effet du pays d'origine au sens où elles permettent à la filiale de déroger de cette influence si sa stratégie ou le cadre institutionnel au niveau du pays d'accueil va en sens inverse. Dans le cas où il n'y a pas de contradiction entre les deux niveaux, le fait que la filiale dispose d'un fort niveau d'autonomie et de ressources de pouvoir importe peu, du fait que ses intérêts et ceux du siège social convergent.

La figure 3.1 illustre les différentes relations que nous tenterons d'éclairer empiriquement au cours de notre thèse.

**Figure 3.1 : Modèle conceptuel**





### **3.1.3 Hypothèse de recherche par variables selon chacune des approches retenues**

Dans cette section, nous développons les différentes hypothèses qui découlent des trois grandes approches théoriques que nous avons retenues. Le tableau 3.8 à la fin de ce chapitre fait le lien entre ces approches, les propositions qui en découlent et les hypothèses que nous émettons dans le cadre de notre recherche. Nous considérons aussi les interactions entre les différentes variables telles que développées dans notre modèle théorique, particulièrement celles autour des capacités autonomes. Les hypothèses sont présentées par ordre de variables, car certaines de celles-ci font l'objet de propositions théoriques complémentaires ou contradictoires. Dans ces cas, il pourra nous arriver d'émettre deux hypothèses concurrentes. Enfin, étant donné la nouveauté du jumelage de l'engagement institutionnel avec l'évaluation des politiques publiques, nous ne sommes pas toujours en mesure de déduire des hypothèses qui portent sur ces deux dimensions. Nous nous contenterons, quand les modèles théoriques offrent une justification claire, de préciser lorsque l'engagement institutionnel est associé à une reconnaissance de la contribution des institutions publiques pour le développement économique et l'innovation.

#### **3.1.3.1 Motifs de localisation**

Selon le paradigme éclectique développé par Dunning (1998), les firmes s'implantent dans des pays étrangers pour un nombre de raisons extrêmement différentes. Ces motifs de localisation vont fortement déterminer la stratégie de la firme dans le pays d'accueil, tant au niveau de la production que de sa structure ou du style de gestion qu'elle adoptera. Ainsi, une multinationale qui fonde un « poste de traite » ou un bureau de vente uniquement afin d'assurer son accès à la clientèle du pays se comportera de manière diamétralement opposée à une firme qui est venue profiter d'une expertise et d'une dynamique d'innovation rares. Le motif de localisation et l'orientation des opérations de la filiale qui en découle déterminent aussi fortement les types de ressources que les multinationales recherchent et,

conséquemment, le type de politiques publiques et d'implication qu'elles souhaitent afin d'en favoriser l'émergence.

Bien que les firmes ne soient jamais conduites que par une seule stratégie, il est souvent possible d'en distinguer une qui domine et qui imprègne plus fortement les orientations générales (Morgan 2009: 587). Ainsi, les filiales de multinationales dont la motivation première de l'implantation est de venir exploiter uniquement l'accès au marché ou les ressources à bas prix, n'ont pas d'avantage économique à investir dans l'engagement institutionnel et l'intervention publique nécessaire à l'émergence de ressources complexes (Dunning 2003a). Par contre, les filiales dont les opérations au pays dépendent des actifs et des ressources stratégiques localisés cherchent à pouvoir participer à leur co-construction afin d'y avoir accès et d'en orienter le développement (Dunning 1998; Porter 1993; Mucchielli 1998; Dunning 2003a; Morgan 2009). En conséquence, ces filiales doivent avoir une appréciation favorable de l'intervention publique et un plus fort niveau d'engagement institutionnel. Les résultats de Murray et collègues vont en ce sens et lient la présence d'une plus grande complexité d'activités au sein de la filiale, incluant particulièrement de la R et D, à un plus fort niveau d'engagement institutionnel (Murray et al. 2008: 15). Enfin, se situant entre les deux situations plus clairement définies, les filiales venues au Canada à la recherche d'efficacité devraient avoir un niveau d'engagement institutionnel qui n'est pas nécessairement orienté vers l'innovation. En conséquence, nous posons l'hypothèse suivante :

***H2a.** Plus le motif de localisation de la filiale est orienté vers la recherche de marchés ou l'exploitation de ressources à bas prix, moins elle est engagée institutionnellement.*

***H2b.** Plus le motif de localisation de la filiale est orienté vers la recherche de ressources et d'actifs stratégiques, plus son engagement institutionnel est fort.*

***H2b.1 :** ... et plus elle reconnaît la contribution des institutions publiques dans le développement économique et l'innovation.*

### 3.1.3.2 Niveau de concurrence

Comme nous le montre Brewer à partir du modèle OLI, les politiques publiques affectent les multinationales à d'autres niveaux que les choix de localisation (1993). L'intervention publique et les imperfections de marché qu'elle crée peuvent venir renforcer les avantages liés à l'internalisation ou venir consolider les avantages propres à la firme en érigeant des barrières à l'entrée de certains marchés. Les multinationales dont la stratégie ou la rentabilité s'appuient sur de telles imperfections de marché auront tout avantage à favoriser les interventions étatiques qui les créent. Comme Brewer le souligne, les relations sont multiples et dans des directions souvent opposées (1993: 107). Nous émettons donc une hypothèse naïve qui permet tout simplement de tester l'existence d'un lien entre une firme en situation d'imperfection de marché et la motivation à favoriser l'intervention gouvernementale.

*H3 : Moins une filiale est en situation de concurrence, plus son niveau d'engagement institutionnel est élevé.*

Cette relation sera peut-être plus efficacement testée par l'effet du secteur, car l'importance des réglementations et soutiens étatiques dans certains secteurs y crée de fortes imperfections de marché qui teintent, sans nul doute, la stratégie des firmes.

### 3.1.3.3 Niveau d'intégration internationale

Bartlett et Ghoshal annoncent l'émergence des multinationales de type « transnationale » au sein desquelles les tensions entre isomorphisme local et cohérence interne semblent résolues (1998). Ces « transnationales » auraient la capacité de s'adapter au contexte local afin de profiter des ressources spécifiques à chaque filiale tout en créant un réseau cohérent d'échanges productifs et technologiques entre les unités du monde entier. Ce modèle idéal de multinationale devrait valoriser l'imbrication des filiales au sein des réseaux locaux d'innovation. Ainsi, à la suite de Harzing et Sorge, nous pourrions nous attendre à ce que les firmes « transnationales » aient un plus haut niveau d'engagement institutionnel (2003). Or,

l'analyse empirique révèle qu'il existe encore peu de firmes qui ont réussi à dépasser les contradictions entre les contraintes liées à l'intégration internationale et la nécessaire adaptation qui permet de profiter des capacités localisées. Plusieurs études démontrent qu'un fort niveau d'internationalisation des activités de la multinationale la rend moins réceptive aux contextes locaux, car il y a une plus grande nécessité de contrôle par le siège social (Fenton-O'Creevy et al. 2008; Rugman 2005). De son côté, la standardisation de la production augmente la pression vers une harmonisation des procédés et politiques. En effet, la standardisation de la production rendrait plus pertinente la recherche d'économies d'échelle internes et favoriserait donc l'uniformisation de la gestion et limiterait la capacité d'adaptation locale (Bellandi 2001; Lamare et al. 2013). Enfin, l'intégration de la production entre les différentes unités dispersées dans le monde devrait avoir, elle aussi, un effet d'uniformisation des pratiques entre les différentes filiales d'une multinationale. Plus une filiale est en relation d'affaires avec les autres divisions de la multinationale, plus les pratiques se diffusent par contact, par standardisation et par les jeux de pouvoir (Meardi et al. 2009: 502; P. K. Edwards et al. 2013; Marginson 2000). Nous émettons les trois hypothèses suivantes :

*H4a : Plus la stratégie de transnationalisation de la multinationale comporte un fort niveau d'internationalisation de la production et de ses marchés, moins la filiale s'engage au niveau institutionnel.*

*H4b : Plus la stratégie de transnationalisation de la multinationale comporte un fort niveau d'intégration de la production, moins la filiale s'engage au niveau institutionnel.*

*H4c : Plus la stratégie de transnationalisation de la multinationale comporte un fort niveau de standardisation de la production, moins la filiale s'engage au niveau institutionnel.*

La décomposition de la stratégie de transnationalisation en trois dimensions nous permet d'amorcer une différenciation des firmes selon les critères mis de l'avant dans la typologie de Bartlett et Ghoshal (1998). Par contre, comme nous l'avons exposé à la section 2.4.6.1, l'intégration de la production de la filiale au sein de la chaîne de valeur mondiale de la multinationale, particulièrement comme fournisseur, est perçue par plusieurs comme étant une

source de pouvoir (Berger 2006; Gereffi et al. 2005). Sans émettre d'hypothèses à ce sujet, ce rappel est important pour une meilleure interprétation des résultats.

#### 3.1.3.4 Présence d'un siège social national

L'inclusion de la variable « siège social national » vise à répondre autant à l'argument managérial sur l'impact de la structure sur les façons de faire de la multinationale qu'au débat qui fait rage au Canada sur le *holowing-out* ou l'évidement du contrôle économique des entreprises au Canada (Arthurs 2000; John R. Baldwin et W. M. Brown 2005). La disparition supposée des sièges sociaux d'entreprises multinationales au Canada, à la suite de l'ouverture des frontières, viendrait réduire le dynamisme des grands centres économiques du pays. Les sièges sociaux sont porteurs non seulement d'activités spécialisées à forte valeur ajoutée, mais participent aussi à la dynamique sociale, culturelle et institutionnelle de leur communauté (Arthurs 2000). À cet effet, Murray et collègues (2008) associent la présence d'un siège social national ou continental à un plus grand nombre de ressources disponibles pour permettre l'engagement institutionnel. En conséquence, nous posons l'hypothèse suivante :

***H5** : La présence au Canada d'un siège social national ou continental pour la filiale a un effet positif sur son engagement institutionnel.*

#### 3.1.3.5 Pays d'origine

L'analyse de l'impact du pays d'origine sur les modèles d'engagement au sein du cadre des politiques publiques fait appel à un ensemble complexe de propositions théoriques issues de l'approche macro-institutionnaliste. Nous discuterons d'abord d'une hypothèse générale sur l'effet du pays d'origine avant de distinguer les multinationales étatsuniennes ou canadiennes qui font l'objet de propositions théoriques supplémentaires. Enfin, nous viendrons tempérer ces relations par des hypothèses sur les variétés du capitalisme des firmes et le secteur afin de faire écho aux critiques énoncées contre l'approche liée aux variétés du capitalisme.

De manière générale, les approches macro-institutionnalistes prétendent que les firmes développent des pratiques cohérentes avec le cadre institutionnel et économique de leur pays d'origine et que ces pratiques sont emportées lorsqu'elles s'internationalisent (Sally 1994: 172; Deeg et Jackson 2007; Hall et Gingerich 2009). De nombreuses études sur les multinationales tracent un lien direct entre le pays d'origine de la firme et les pratiques que cette dernière adopte à l'étranger (entre autres, Ferner et al. 2001, 2013). Dans son analyse des multinationales allemandes, Sally a aussi rencontré ce lien au niveau de l'engagement institutionnel des filiales dans leur pays d'accueil (1994). Par contre, l'orientation de cette relation va dépendre de différentes explications théoriques tels les variétés du capitalisme, l'effet de dominance et la distance institutionnelle.

### Variétés du capitalisme

Dans un premier temps, l'approche des variétés du capitalisme nous laisse présager un lien clair entre le pays d'origine et les modèles d'engagement institutionnel des multinationales dans le cadre des politiques publiques. Elle fera une distinction entre les multinationales originaires de pays avec une économie de marché coordonnée (CME) et celles provenant de pays à l'économie plus libérale (LME).

L'utilisation de la concertation et des interactions stratégiques pour coordonner les relations entre les différents acteurs socioéconomiques des sociétés d'économie de marché coordonnée offre une place de choix aux institutions et organisations hors marché ainsi qu'à l'intervention gouvernementale (Hall et Soskice 2001: 47). On peut donc s'attendre des firmes provenant de ces économies politiques qu'elles reconnaissent la nécessité et les bienfaits de l'intervention publique et qu'elles s'engagent dans les différentes institutions reliées à l'économie. Par exemple, la valorisation de la mise en commun des programmes de formation et de reconnaissance de compétences, l'orientation vers le développement des compétences spécifiques ou sectorielles vont rendre les firmes dépendantes d'une main-d'œuvre formée de manière hautement spécialisée et sensible au braconnage par les concurrents. Ainsi, les firmes auront tout avantage à s'appuyer sur des organisations externes afin de partager les coûts et les risques de la formation, fixer des quotas et coordonner les niveaux de salaires intra-branche

afin de réduire la concurrence. Cela nécessite la participation financière et l'engagement dans des organisations représentatives et l'acceptation de l'intervention du gouvernement dans le processus (Hall et Soskice 2001: 14).

À l'opposé, les économies s'appuyant fortement sur la coordination par le marché vont inciter les firmes à développer des stratégies individualistes et à percevoir l'intervention de l'État comme étant des contraintes. Les différentes institutions des économies libérales incitent à l'acquisition individualisée d'une formation générale transférable : la faible protection sociale, l'absence de protection d'emploi et le fort risque de maraudage entre entreprises qui décourage les investissements corporatifs dans la formation générale et limite la concertation syndicale et la collaboration avec les autres entreprises du secteur (Estevez-Abe et Soskice dans Hall et Soskice 2001: 53).

***H6** : Les filiales de multinationales originaires des pays de CME affichent un plus haut niveau d'engagement institutionnel que leurs contreparties issues de pays LME.*

***H6.1** : .... et apprécient de manière plus favorable la contribution des institutions publiques dans le développement économique et l'innovation.*

- Présence d'arbitrage institutionnel

Un bon nombre d'études empiriques ont démontré que certaines firmes multinationales issues des économies politiques fortement appuyées sur la coordination s'installent dans les pays libéraux et adoptent des comportements plus axés vers le marché (Geppert et Matten 2006: 504; Human Rights Watch 2010; Ferner et M. Varul 2000). Hall et Soskice eux-mêmes reconnaissent qu'une firme à la recherche d'arbitrages institutionnels pourra délaisser le mode de coordination de son pays d'origine afin de profiter des complémentarités institutionnelles présentes dans son pays d'implantation (Hall et Soskice 2001: 61). Ce phénomène d'arbitrage institutionnel peut venir diluer la relation directe qui se tisse entre le VoC du pays d'origine de la filiale et son niveau d'engagement institutionnel et son appréciation des politiques publiques. Afin d'avoir la possibilité de distinguer entre « arbitrages institutionnels

volontaires » et la simple absence d'impact du pays d'origine, nous traiterons de ce phénomène lors de nos hypothèses liées aux capacités autonomes.

- Effet de dominance des EMNs originaires des États-Unis

Les multinationales originaires des États-Unis devraient avoir un plus faible degré d'engagement institutionnel du fait qu'ils proviennent d'un cadre institutionnel LME qui, au dire de Wever :

« facilitates a “unilateral approach”, where focus is on the individual companies to develop their own organizational models, largely in isolation, due to lack of collaborative institutional and business structures » (1995 dans Geppert et al. 2003: 624).

Dans le cas des États-Unis, cet effet se trouve renforcé par l'effet de dominance que peuvent exercer les multinationales issues de cette puissance économique. L'hégémonie économique des États-Unis et la domination idéologique de ses modèles de gestion dans le monde entier et particulièrement au Canada, qui dépend des échanges avec ce dernier pour près du tiers de son économie, vont renforcer la capacité de diffuser des pratiques issues de la maison mère (Smith et Meiksins 1995; Lamare et al. 2013; Pudelko et Harzing 2007). En conséquence :

*H7 : Les filiales de multinationales originaires des États-Unis s'engagent au niveau institutionnel.*

Murray et collègues ont effectivement mis au jour un lien entre la nationalité étatsunienne et le faible degré d'engagement institutionnel. Cette hypothèse est complémentaire à la précédente. L'hypothèse liée à la variété du capitalisme explique d'où provient le type d'engagement institutionnel propre au pays d'origine, alors que la seconde informe plutôt sur la force de l'effet de dominance comme mécanisme de transfert des pratiques du pays d'origine.

- Multinationales originaires du Canada

Sans revenir au concept de « distance institutionnelle » de Kostova (1999), nous adoptons la prétention selon laquelle les multinationales originaires du Canada jouissent dans leurs filiales



canadiennes d'un *insider effect*. Celles-ci bénéficieraient d'un plus grand réseau de contacts et d'une meilleure connaissance des institutions et leurs gestionnaires canadiens développeraient, par l'expérience, une meilleure compréhension des « contraintes bénéfiques » qu'imposent les politiques publiques particulières au pays (J. Bélanger et Trudeau 2007; Streeck 2004). Ainsi, nous posons les hypothèses suivantes :

**H8** : *En comparaison avec les étrangères, les multinationales d'origine canadienne ont un niveau d'engagement institutionnel plus élevé.*

**H8.1** : *... les multinationales d'origine canadienne reconnaissent plus favorablement la contribution des institutions publiques dans le développement économique et l'innovation.*

- Variété des capitalismes des firmes

De nombreuses critiques ont été apportées contre le courant des variétés du capitalisme. En premier lieu, l'homogénéité des cadres institutionnels nationaux a été contestée par plusieurs auteurs rappelant l'existence de modes de coordination économique propres à différents secteurs (Boyer et al. 1998 cité dans Amable et al. 2008: 773). La deuxième critique s'avère d'ordre méthodologique. Almond et collègues considèrent que d'attribuer la différence résiduelle entre les pratiques des multinationales à l'effet de leur pays d'origine ne constitue pas un modèle d'explication, mais uniquement un modèle d'attribution (2005: 277). Se pourrait-il qu'une bonne partie de l'explication réside, non pas dans le pays d'origine, mais dans les modèles de capitalisme qui structurent et orientent les firmes indifféremment de leur origine. Plusieurs auteurs reconnaissent qu'il y a une certaine diffusion d'un modèle de firme financiarisée et aux pratiques de gestions formalisées (Ferner et M. Varul 2000; Jones 2005; Kristensen et Zeitlin 2005). En ce sens, la structure de financement des multinationales et leur orientation vers les rendements à plus ou moins long terme sont reconnues comme ayant un impact sur le niveau d'engagement institutionnel (Murray et al. 2008; Morgan et Kristensen 2006; Bellandi 2001).

*H9 : Les filiales des multinationales qui favorisent une orientation vers la rentabilité à long terme affichent un niveau plus élevé d'engagement institutionnel.*

*H9.1 : ... et reconnaissent favorablement la contribution des institutions publiques dans le développement économique et l'innovation.*

### 3.1.3.6 Province d'accueil

Deux approches théoriques peuvent venir expliquer l'impact de la province d'implantation de la multinationale sur son modèle d'engagement au sein du cadre des politiques publiques. D'abord, l'approche macro-institutionnaliste rappelle que le cadre institutionnel local, dans lequel la filiale est imbriquée, offre une résistance ou facilite la mise en œuvre de façons de faire que cette dernière voudrait adopter, soit par transfert ou par initiative propre (Kristensen et Morgan 2007; Lamare et al. 2013; Morgan 2009). Dans certains cas, il pourrait même y avoir absence d'engagement institutionnel du fait que de telles possibilités n'existent même pas dans l'environnement des politiques publiques de la société d'accueil (Kristensen et Morgan 2007). La théorie de la dépendance issue de l'analyse économique néo-marxiste vient pour sa part souligner qu'un pays d'accueil fortement dépendant des investissements étrangers pour son développement aura une capacité limitée de résister à l'influence, tant dans l'organisation du travail et de la production qu'au niveau des politiques, que pourront exercer les multinationales ou les puissances étrangères (S. Amin 1973). Edwards et collègues rattachent ce phénomène à « l'effet de système », alors que Almond et confrères considère que la crédibilité des menaces de délocalisation va limiter la capacité d'un pays d'accueil de résister aux pressions des multinationales (Almond et al. 2005; P. K. Edwards et al. 2013).

Nous émettons deux hypothèses complémentaires qui permettront de vérifier les deux intuitions théoriques précédentes.

*H10a : Le niveau de coordination de l'économie de la province d'accueil principale d'une filiale aura un impact positif sur son niveau d'engagement institutionnel.*

*H10b : Le niveau de dépendance aux investissements étrangers de la province d'accueil principale d'une filiale aura un impact négatif sur son niveau d'engagement institutionnel.*

Les résultats de cette analyse nous permettront sans doute d'approfondir la question et de tenter de distinguer entre l'effet institutionnel et l'effet de dépendance.

### 3.1.3.7 L'autonomie de la filiale et ses ressources de pouvoir

L'analyse de l'impact de l'autonomie et des ressources de pouvoir d'une filiale s'avère fort complexe. Tout d'abord, la relation entre les capacités autonomes et les modèles d'engagement institutionnel peut être directe. Par contre, le sens de la causalité varie selon les différentes théories. Ensuite, cette relation peut aussi prendre la forme d'une relation de modération qui interagit avec d'autres variables indépendantes.

- Relation directe

Un lien direct entre le niveau d'autonomie de la filiale, ses ressources de pouvoir et le degré d'engagement institutionnel a été exposé par Murray et collègues (Murray et al. 2008). Ces auteurs et plusieurs autres associent ce lien au fait que les filiales qui disposent d'un niveau suffisant d'autonomie et de ressources de pouvoir chercheront un engagement institutionnel plus profond afin de renforcer ces mêmes ressources autonomes (Murray et al. 2008; Dörrenbächer et Geppert 2009). Cette proposition s'appuie sur une vision essentiellement positive de l'engagement institutionnel qui transpire à la fois de la littérature sur les théories du développement et chez les sympathisants de la théorie des variétés du capitalisme. C'est donc l'imbrication institutionnelle qui est une conséquence des ressources de pouvoir.

Or, la relation à sens inverse a aussi été théorisée et observée empiriquement. L'engagement institutionnel d'une filiale dans son environnement local représente spécifiquement une des dimensions des ressources de pouvoir relationnelles telles que nous les avons développées. Kristensen et Zeitlin affirment que la capacité des acteurs locaux d'atteindre leurs objectifs au sein de la multinationale ne dépend pas uniquement de leur position stratégique initiale, mais

aussi de leur capacité à mobiliser les ressources qui proviennent de leur environnement local et du système d'affaires national dans lequel ils sont implantés (Kristensen et Zeitlin 2005: 167). En plus d'offrir l'accès à des ressources, l'engagement institutionnel peut fournir une connaissance spécialisée qui permet aux gestionnaires locaux d'offrir une réponse cohérente afin d'adapter ou de refuser les pratiques que le siège social veut exporter (Almond et al. 2005; U. Anderson et Forsgren 1996; Morgan et Kristensen 2006). Par contre, des travaux récents liés à notre enquête n'arrivent pas à exposer de relation directe entre le niveau d'autonomie d'une filiale et son niveau d'engagement au sein des institutions de l'économie locale (J. Bélanger et al. 2013).

Sans être en mesure d'évaluer empiriquement le sens de la causalité, notre analyse théorique tend à favoriser une relation directe qui va à sens inverse : c'est l'engagement institutionnel qui vient accroître l'autonomie de la filiale et ses autres ressources de pouvoir. Nous émettons donc les hypothèses suivantes :

***H11a** : Il existe une relation directe positive entre le degré d'engagement institutionnel et l'autonomie de la filiale.*

***H11b** : Il existe une relation directe positive entre le degré d'engagement institutionnel et les différentes ressources de pouvoir de la filiale.*

Nous ne posons aucune hypothèse sur le lien entre l'autonomie, les ressources de pouvoir et l'évaluation des politiques publiques que porteront les filiales de multinationales. Cette relation est, par contre, importante à observer afin de démystifier l'aura positive qui entoure la notion d'imbrication institutionnelle. En effet, cet engagement institutionnel n'est pas nécessairement un facteur de progrès social et économique pour la société d'accueil. Par cet engagement, les multinationales sont à la fois capables de transformer le contexte institutionnel de manière progressiste, devenir des créateurs, ou de manière destructrice en faisant fi de la loi ou en devenant des « innovateurs déviants » (Almond et al. 2005: 303; Morgan et Kristensen 2006; Sally 1994).

- Effets modérateurs : interactions entre les variétés du capitalisme d'accueil et du pays d'origine

Le deuxième type de relation entre capacités autonomes et l'engagement institutionnel que les différentes théories de l'approche stratégique mettent de l'avant s'apparente à un effet de modération. En effet, le niveau d'autonomie et les ressources de pouvoir sont des indicateurs de la capacité de la filiale d'agir différemment des pratiques que le siège social ou le reste de la multinationale chercheraient à lui imposer ou à inspirer. En ce sens, le niveau de capacités autonomes va renforcer l'effet du pays d'accueil en permettant à la filiale de mettre en place des pratiques qui correspondent mieux aux complémentarités institutionnelles qui se développent au niveau national ou local, cela peu importe l'influence du pays d'origine. Or, le rôle actif de l'autonomie et des ressources de pouvoir ne se manifesteront que si le cadre d'accueil diverge de celui qu'on retrouve dans le pays d'origine de la multinationale.

Kristensen et Morgan (2007: 204) estiment que la mise en relation de multinationales provenant de deux types d'économie politique différents avec des contextes locaux, où l'on retrouve une plus ou moins forte densité et coordination au niveau des institutions locales, va donner lieu à des comportements différenciés. Dans leur analyse, ils prédéterminent les réactions des filiales sans accorder de place aux relations de pouvoir.

En ce sens, l'effet de l'autonomie et des ressources de pouvoir sur les différentes interactions entre les variétés du capitalisme des pays d'accueil et du pays d'origine est modérateur du fait que son orientation ne sera pas similaire selon la logique qui domine. Cet effet, dont le signe change selon les circonstances, correspond à la définition classique de l'effet modérateur tel qu'énoncée par Baron et Kenny :

« In general terms, a moderator is a qualitative (e.g., sex, race, class) or quantitative (e.g., level of reward) variable that affects the direction and/or strength of the relation between an independent or predictor variable and a dependent or criterion variable » (Baron et Kenny 1986: 1174).

Ainsi, l'autonomie et les ressources de pouvoir auront un effet positif sur l'engagement institutionnel uniquement lorsqu'elles permettront de résister à l'influence provenant d'une maison mère issue d'un cadre non favorable à cette imbrication. À l'inverse, l'effet des

capacités autonomes sera plutôt négatif si elles permettent à une filiale de résister aux pratiques issues d'une multinationale originaire d'une économie avec un niveau de coordination supérieur. Comme le niveau de coordination de l'économie politique du Canada se situe entre celui des États-Unis, qui est plus libéral, et ceux de la grande majorité des pays européens et asiatiques pertinents (Hall et Gingerich 2004)<sup>27</sup>, nous émettons les hypothèses suivantes :

***H12a** : L'impact du niveau d'autonomie d'une filiale sur son niveau engagement institutionnel diffère selon le VoC du pays d'origine (effet modérateur). Il est positif lorsque la filiale appartient à une multinationale originaire d'un pays de type LME, particulièrement les États-Unis. Cet impact est par contre négatif lorsque le pays d'origine est de type CME.*

La dynamique complexe de cette hypothèse est exposée dans l'encadré 3.1 qui suit.

---

<sup>27</sup> Voir les précisions à l'annexe 4.

**Encadré 3.1 : L'effet modérateur de la variable « capacités autonomes » en interaction avec la VoC du pays d'origine**

Les variables se définissent de la façon suivante :

- VOC du pays d'origine (VoC) : LME = 0 et CME = 1  
 Niveau d'autonomie de la filiale canadienne (Au)  
 - pas ou faible autonomie = Au-  
 - forte autonomie = Au+

Voici la matrice des résultats selon la théorie :

		Variété du capitalisme du pays d'origine (VoC)	
		+ LME	CME
Autonomie	Au+	+	-
	Au-	-	+

$$EI = \text{Autres variables} \cdot \beta_1 + \text{VoC} \cdot \beta_2 + \text{Au} \cdot \beta_3 + \text{VoC} \cdot \text{Au} \cdot \beta_4 + Z \cdot \beta_5$$

$\beta_2$  représente l'effet propre de l'origine d'un pays avec une économie plus fortement coordonnée sur l'engagement institutionnel. Le coefficient devrait être positif.

$\beta_3$  représente l'effet propre de l'autonomie sur l'engagement institutionnel. Cette covariation vient indiquer qu'il y a bien un lien direct entre le niveau d'autonomie et l'engagement institutionnel, mais ne permet pas de présumer du sens de la relation de causalité. Le coefficient devrait être positif.

$\beta_4$  indique l'effet sur l'engagement institutionnel de l'autonomie lorsque l'économie du pays d'origine qui est plus basO sur les interactions stratégiques CME. Le coefficient devrait être négatif.

Ainsi pour les filiales avec de forts niveaux d'autonomie, les résultats seront les suivants :

Issue d'un pays LME =  $0 \cdot \beta_2 + \beta_3 - 0 \cdot \beta_4 = \beta_3 =$  positif.

Issue d'un pays CME =  $1 \cdot \beta_2 + \beta_3 - 1 \cdot \beta_4 = \beta_2 + \beta_3 - \beta_4 =$  effet global positif ou négatif selon la valeur de chacun des coefficients.

L'autonomie d'une filiale est aussi plus ou moins limitée par les différents mécanismes de contrôle mis en place au sein de la multinationale. Ces derniers constituent des outils à la disposition des sièges sociaux pour assurer la diffusion des pratiques au sein de la multinationale (Ferner et al. 2013). L'impact de ces mécanismes de contrôle devrait venir renforcer l'effet du pays d'origine. Ainsi nous émettons l'hypothèse suivante :

*H12b : L'impact des mécanismes de contrôle sur son niveau d'engagement institutionnel renforce celui du pays d'origine (effet modérateur). Il est négatif lorsque la filiale appartient à*

*une multinationale originaire d'un pays de type LME, particulièrement les États-Unis. Cet impact est par contre positif lorsque le pays d'origine est de type CME.*

Enfin, à la manière de l'autonomie, les ressources de pouvoir offrent la possibilité aux filiales de résister au transfert de pratiques ou à l'influence du siège social.

*H12c : L'impact des ressources de pouvoir d'une filiale sur son niveau d'engagement institutionnel diffère selon le VoC du pays d'origine (effet modérateur). Il est positif lorsque la filiale appartient à une multinationale originaire d'un pays de type LME, particulièrement les États-Unis. Cet impact est par contre négatif lorsque le pays d'origine est de type CME.*

- Arbitrage institutionnel

On retrouve aussi un effet modérateur de l'autonomie et des ressources de pouvoir au niveau de la notion d'arbitrage institutionnel. L'interrelation entre l'effet du pays d'origine et du pays d'accueil ne dépend pas uniquement du « rapport de force institutionnelle » mis en évidence par la théorie de la dépendance et l'effet de dominance. C'est Hall et Soskice, eux-mêmes, qui nous offrent une piste d'exploration de l'interaction entre la variété du capitalisme local et celle du pays d'origine : une firme à la recherche d'arbitrages institutionnels pourra délaisser le mode de coordination de son pays d'origine afin de profiter des complémentarités institutionnelles présentes dans son pays d'implantation. Or, cette recherche d'arbitrages institutionnels sera motivée par le motif d'implantation de la filiale, sa stratégie, et sera rendue possible par un fort niveau d'autonomie de la filiale au niveau des pratiques qu'elle adopte.

Ainsi, encore une fois, le niveau d'autonomie et de ressources de pouvoir d'une filiale jouera un rôle de modérateur dans le niveau d'engagement institutionnel selon la convergence entre les objectifs des opérations de la filiale et la stratégie institutionnelle issue de la variété du capitalisme de son pays d'accueil. Dans les cas où il y a correspondance entre les deux, l'autonomie ne joue aucun rôle. Par contre, s'il y a divergence entre le niveau d'engagement institutionnel associé à la stratégie de la filiale (motif d'implantation) et celui hérité de son pays d'origine (VoC), l'autonomie ou les ressources de pouvoir interviendront. Dans le cas



d'une filiale axée vers la recherche de marché et de ressources à bas prix (faible imbrication), son autonomie lui permettra de poursuivre des stratégies d'engagement faible, malgré la tradition d'engagement fort de son pays d'origine (CME). À l'inverse, une forte autonomie permettra à une filiale visant le développement de ressources stratégiques et d'efficacité (forte imbrication) de contredire les pratiques issues de son siège social qui favorise les interactions de marché (LME). Cette logique de modération se reproduit aussi pour les mécanismes de contrôle et les ressources de pouvoir et sera vérifiée par une triple hypothèse :

*H13 : L'impact du niveau d'autonomie, de l'absence de mécanismes de contrôle ou des ressources de pouvoir d'une filiale sur son niveau d'engagement institutionnel diffère lorsqu'il y a opposition entre l'orientation liée à son motif de localisation et celle liée au VoC de son pays d'origine (effet modérateur). L'impact est positif lorsque les opérations de la filiale poursuivent une stratégie qui favorise l'engagement (ressources stratégiques), mais qu'elle provient d'un pays LME. Cet impact est négatif lorsque la filiale maintient ses activités au pays avec une stratégie de recherche de marché ou de ressources à bas prix, mais qu'elle provient d'un pays avec un cadre CME.*

La dynamique complexe de cette hypothèse est exposée à l'annexe 2.

Geppert et Matten (2006) contesteraient cette hypothèse, car selon eux, la stratégie d'arbitrage institutionnelle correspond à une volonté directe du siège social de sélectionner des destinations offrant des cadres institutionnels et des avantages comparatifs particuliers en découlant. Ainsi, l'arbitrage institutionnel n'est pas nécessairement lié aux capacités autonomes de la filiale du fait qu'elle répond à une stratégie du siège social.

#### 3.1.3.8 La présence syndicale forte

La présence importante de syndicats au sein de la filiale peut avoir un impact sur le modèle d'engagement au sein du cadre des politiques publiques qui est expliqué par deux courants théoriques. Premièrement, la présence de syndicats et l'existence de relations constructives

entre ces derniers et les gestionnaires peuvent contribuer à accroître la densité relationnelle interne de filiale, ce qui lui fournit une ressource de pouvoir supplémentaire dans ses négociations avec le reste de la multinationale (Kristensen et Zeitlin 2005). Dans des situations où le siège social menace le développement d'une filiale, on a même vu émerger des « coalitions de productivité » unissant syndicats, gestionnaires et acteurs locaux dans la promotion des capacités productives de « LEUR » entreprise (Ferner et al. 2001: 119; Geppert et Matten 2006). Les études empiriques rapportent que la présence forte de syndicats va limiter l'influence du siège social sur les enjeux liés à la main-d'œuvre. Le siège social laisserait plus d'autonomie aux gestionnaires de la filiale locale qui connaissent mieux le terrain des relations de travail (Fenton-O'Creevy et al. 2008; Ferner et Almond 2013). À la manière d'une ressource de pouvoir ou d'un gain d'autonomie, la présence syndicale peut donc jouer un rôle direct ou modérateur sur le modèle d'engagement des multinationales dans le cadre des politiques publiques.

Deuxièmement, la présence syndicale peut être analysée dans une optique où l'on considère la filiale d'une multinationale comme un « terrain contesté » où doivent se négocier des compromis entre les objectifs des gestionnaires et ceux des différents groupes impliqués dans l'entreprise. Ainsi, en présence de syndicats, principal moyen d'organiser et de faire entendre les intérêts autonomes des travailleurs de l'entreprise, les gestionnaires se retrouvent dans l'obligation de répondre à certaines des préoccupations de ces derniers s'ils veulent arriver au compromis nécessaire à la mise en œuvre efficace de la force de travail (P. K. Edwards et J. Bélanger 2009). Les syndicats qui se préoccupent souvent des enjeux entourant le développement des compétences, la formation de la relève, la santé et sécurité au travail ou de problématiques liées à la communauté environnante peuvent exercer une pression sur l'employeur pour que ce dernier s'implique dans les différents forums et institutions locales liés à ces enjeux. En conséquence, la présence syndicale pourra avoir un effet direct sur le modèle d'engagement institutionnel de l'entreprise.

Nous sommes donc en présence de deux hypothèses concurrentes, mais non mutuellement exclusives :

*H14a : Plus la présence syndicale au sein de la filiale est forte, plus son niveau d'engagement institutionnel est élevé (effet direct).*

ou

*H14b : L'impact de la présence syndicale forte au sein d'une filiale sur son niveau d'engagement institutionnel comporte des effets modérateurs en lien avec la variété du capitalisme du pays d'origine. Il est positif lorsque la filiale appartient à une multinationale originaire d'un pays de type LME, particulièrement les États-Unis. Cet impact est par contre négatif lorsque le pays d'origine est de type CME.*

### 3.1.3.9 Secteurs

Le secteur et l'importance du développement de la main-d'œuvre pour l'entreprise sont deux variables interpellées par la théorie de la dépendance aux ressources. Cette théorie prédit qu'une organisation qui se trouve en situation de dépendance vis-à-vis une ressource stratégique cherchera à accroître son contrôle sur le fournisseur de cette ressource par des moyens autres que le marché (Pfeffer et Salancik 1978). Ainsi, dans la situation qui nous préoccupe, la dépendance envers certaines ressources pourrait motiver les multinationales à s'impliquer dans les réseaux institutionnels et à développer des relations complémentaires afin de réduire l'incertitude liée à l'accès à cette ressource.

Il y a des secteurs où les firmes dépendent d'une manière plus forte de l'intervention publique pour avoir accès aux ressources étant donné le fort niveau de réglementation qui les concerne ou à la nécessité d'investissements publics pour leur création. Le lien entre l'accès aux ressources minières et les réglementations environnementales, le droit de propriété ou les infrastructures de transport constituent un bon exemple de cette dépendance. Autre exemple, la dépendance des industries pharmaceutiques envers l'accès aux marchés publics, la réglementation des brevets et le soutien à la recherche et développement rendent ce secteur plus enclin à se préoccuper de politique et à s'impliquer.

*H15 : Plus le secteur d'activité d'une filiale est sensible aux réglementations et à l'accès à des ressources contrôlées ou soutenues par l'intervention gouvernementale, plus son niveau d'engagement institutionnel est élevé.*

#### 3.1.3.10 Importance du développement de la main-d'œuvre

D'une part, comme le souligne Bellandi, la dépendance envers un facteur complexe qui nécessite l'appui public pour son développement va augmenter le besoin d'imbrication de la firme afin d'orienter le processus en sa faveur et de bénéficier d'un accès privilégié (2001). D'autre part, cette préoccupation pour le développement de la main-d'œuvre rend peut-être la filiale plus sensible à l'enjeu, ce qui motiverait simplement son engagement ou inciterait les syndicats à faire pression pour l'implication.

*H16 : Plus les filiales dépendent de la main-d'œuvre et de son niveau de formation, plus leur niveau d'engagement institutionnel est élevé.*

#### 3.1.3.11 Variables de contrôle

Certaines variables de contrôle comme la taille de l'entreprise et son expérience comme multinationale active au Canada ne peuvent être ignorées du simple fait qu'elles entraînent d'importantes contraintes et des rationalités propres (Dunning 1998: 52; Harzing et Sorge 2003).

- Taille

La taille de la filiale au Canada risque d'avoir un impact sur l'engagement institutionnel de la firme à deux niveaux. D'abord, plus une firme est grande, plus elle dispose de moyens afin de participer aux différents forums et institutions (Murray et al. 2008). Ensuite, une firme de grande taille peut espérer exercer, par son engagement, une influence plus forte en sa faveur sur les politiques publiques (Bellandi 2001).

- Historique comme multinationale

Plus une entreprise sera en activité au Canada depuis longtemps, plus elle aura eu d'occasions de s'adapter et de développer des liens avec le contexte institutionnel et les politiques publiques. Elle devrait donc avoir un niveau d'appréciation plus favorable de la contribution des institutions publiques et un engagement institutionnel plus poussé.

### **3.2 Conclusion**

Le caractère exploratoire et la nouveauté de notre étude sur les comportements d'engagement institutionnel des multinationales au Canada nous imposent une grande diversité d'hypothèses théoriques à vérifier. Le tableau 3.2 résume l'ensemble de ces hypothèses que nous tentons de vérifier lors de notre étude. Celles-ci exigent une grande complexité dans l'analyse empirique dont nous exposons la méthodologie au prochain chapitre.

**Tableau 3.2 : Les différentes approches, leurs propositions théoriques et les hypothèses en découlant**

<b>Tableau 3.2 : Les différentes approches, leurs propositions théoriques et les hypothèses en découlant</b>	
<b>Approches</b>	<b>Hypothèses</b>
Variable dépendante	<i>H1 : Les filiales des multinationales adoptent des modèles contrastés d'engagement institutionnel au sein du cadre des politiques publiques.</i>
	<b>Paradigme éclectique de Dunning et approches de l'économie politique radicale</b>
	<b>Les motifs de localisation déterminent les stratégies des filiales des multinationales et, en conséquence, influencent leur engagement institutionnel et le type de politiques publiques qu'elles souhaitent.</b>
	<i>H2a. Plus le motif de localisation de la filiale est orienté vers la recherche de marchés ou l'exploitation de ressources à bas prix, moins elle est engagée institutionnellement.</i>
	<i>H2b. Plus le motif de localisation de la filiale est orienté vers la recherche de ressources et d'actifs stratégiques, plus son engagement institutionnel est fort.</i>
	<i>H2b.1 : ... et plus elle reconnaît la contribution des institutions publiques dans le développement économique et l'innovation.</i>
	<b>Les multinationales favorisent et cherchent à défendre les interventions étatiques qui créent des imperfections de marché qui leur sont favorables.</b>
	<i>H3 : Moins une filiale est en situation de concurrence, plus son niveau d'engagement institutionnel est élevé.</i>
	<b>Gestion internationale</b>
	<b>Le niveau d'intégration internationale de la stratégie et des structures va influencer le niveau d'adaptation et d'engagement de la filiale au niveau du pays d'accueil.</b>
	<i>H4a : Plus la stratégie de transnationalisation de la multinationale comporte un fort niveau d'internationalisation de la production et de ses marchés, moins la filiale s'engage au niveau institutionnel.</i>
	<i>H4b : Plus la stratégie de transnationalisation de la multinationale comporte un fort niveau d'intégration de la production, moins la filiale s'engage au niveau institutionnel.</i>
	<i>H4c : Plus la stratégie de transnationalisation de la multinationale comporte un fort niveau de standardisation de la production, moins la filiale s'engage au niveau institutionnel.</i>
	<i>H5 : La présence au Canada d'un siège social national ou continental pour la filiale a un effet positif sur son engagement institutionnel.</i>

Tableau 3.2 : Les différentes approches, leurs propositions théoriques et les hypothèses en découlant (suite)

Tableau 3.2 : Les différentes approches, leurs propositions théoriques et les hypothèses en découlant (suite)	
Approches	Hypothèses
Macro-institutionnelle	Propositions
	Variétés du capitalisme, Systèmes d'affaires nationaux et leurs critiques
	Les variétés du capitalisme associées aux économies politiques du pays d'origine et de la société d'accueil des filiales de multinationales exercent une influence sur les pratiques de cette dernière en lien avec le cadre des politiques publiques.
	<i>H6 : Les filiales de multinationales originaires des pays de CME affichent un plus haut niveau d'engagement institutionnel que leurs contreparties issues de pays LME.</i>
	<i>H6.1 : ... et apprécient de manière plus favorable la contribution des institutions publiques dans le développement économique et l'innovation.</i>
	<i>H8 : En comparaison avec les étrangères, les multinationales d'origine canadienne ont un niveau d'engagement institutionnel plus élevé.</i>
	<i>H8.1 : ... les multinationales d'origine canadienne reconnaissent plus favorablement la contribution des institutions publiques dans le développement économique et l'innovation.</i>
	<i>H9 : Les filiales des multinationales qui favorisent une orientation vers la rentabilité à long terme affichent un niveau plus élevé d'engagement institutionnel.</i>
	<i>H9.1 : ... et reconnaissent favorablement la contribution des institutions publiques dans le développement économique et l'innovation.</i>
	<i>H10a : Le niveau de coordination de l'économie de la province d'accueil principale d'une filiale aura un impact positif sur son niveau d'engagement institutionnel.</i>
Effet de dominance	
Les filiales d'une multinationales dont le pays d'origine exerce une domination structurelle seront plus fortement incitées à adopter des pratiques provenant de ce dernier.	
<i>H7 : Les filiales de multinationales originaires des États-Unis s'engagent moins au niveau institutionnel.</i>	
<i>H10b : Le niveau de dépendance aux investissements étrangers de la province d'accueil principale d'une filiale aura un impact négatif sur son niveau d'engagement institutionnel.</i>	

Tableau 3.2 : Les différentes approches, leurs propositions théoriques et les hypothèses en découlant (suite)

Approches	Propositions	Hypothèses
Autonomie, ressources et capacité des acteurs	L'engagement institutionnel dans le cadre des politiques publiques peut représenter une stratégie de la filiale afin d'accroître ses ressources de pouvoir.	H11a : Il existe une relation directe positive entre le degré d'engagement institutionnel et l'autonomie de la filiale. H11b : Il existe une relation directe positive entre le degré d'engagement institutionnel et les différentes ressources de pouvoir de la filiale.
Une filiale plus autonome pourra aligner ses comportements selon ses objectifs, stratégies et intérêts particuliers et résister, si souhaité, au transfert de pratiques par le siège social ou l'environnement local.	H12a : L'impact du niveau d'autonomie d'une filiale sur son niveau d'engagement institutionnel diffère selon le VoC du pays d'origine (effet modérateur). Il est positif lorsque la filiale appartient à une multinationale originaire d'un pays de type LME, particulièrement les États-Unis. Cet impact est par contre négatif lorsque le pays d'origine est de type CME. H12b : L'impact des mécanismes de contrôle sur son niveau d'engagement institutionnel renforce celui du pays d'origine (effet modérateur). Il est négatif lorsque la filiale appartient à une multinationale originaire d'un pays de type LME, particulièrement les États-Unis. Cet impact est par contre positif lorsque le pays d'origine est de type CME. H12c : L'impact des ressources de pouvoir d'une filiale sur son niveau d'engagement institutionnel diffère selon le VoC du pays d'origine (effet modérateur). Il est positif lorsque la filiale appartient à une multinationale originaire d'un pays de type LME, particulièrement les États-Unis. Cet impact est par contre négatif lorsque le pays d'origine est de type CME.	H13 : L'impact du niveau d'autonomie, de l'absence de mécanismes de contrôle ou des ressources de pouvoir d'une filiale sur son niveau d'engagement institutionnel diffère lorsqu'il y a opposition entre l'orientation liée à son motif de localisation et celle liée au VoC de son pays d'origine (effet modérateur). L'impact est positif lorsque les opérations de la filiale poursuivent une stratégie qui favorise l'engagement (ressources stratégiques), mais qu'elle provient d'un pays LME. Cet impact est négatif lorsque la filiale maintient ses activités au pays avec une stratégie de recherche de marché ou de ressources à bas prix, mais qu'elle provient d'un pays avec un cadre CME.
Théorie de la dépendance aux ressources et « Terrain contesté »	Les objectifs des filiales ne sont pas uniquement économiques. Les jeux de la dépendance et des compromis internes à l'entreprise peuvent aussi expliquer les comportements des gestionnaires de filiales.	H14a : Plus la présence syndicale au sein de la filiale est forte, plus son niveau d'engagement institutionnel est élevé (effet direct). H14b : L'impact de la présence syndicale forte au sein d'une filiale sur son niveau d'engagement institutionnel comporte des effets modérateurs en lien avec la variété du capitalisme du pays d'origine. Il est positif lorsque la filiale appartient à une multinationale originaire d'un pays de type LME, particulièrement les États-Unis. Cet impact est par contre négatif lorsque le pays d'origine est de type CME. H15 : Plus le secteur d'activité d'une filiale est sensible aux réglementations et à l'accès à des ressources contrôlées ou soutenues par l'intervention gouvernementale, plus son niveau d'engagement institutionnel est élevé. H16 : Plus les filiales dépendent de la main-d'œuvre et de leur niveau de formation, plus leur niveau d'engagement institutionnel est élevé.



## **4 CHAPITRE 4**

Ce présent chapitre est consacré à une présentation de la démarche méthodologique retenue pour appuyer nos travaux de recherche. D'abord, nous présentons de quelle manière une étude quantitative basée sur des résultats d'une enquête auprès de gestionnaires de multinationales peut contribuer à une recherche à caractère exploratoire. Ensuite nous décrivons les démarches méthodologiques et pratiques qui ont servi à l'élaboration de l'enquête sur laquelle nos analyses empiriques s'appuient. Cette enquête auprès des multinationales au Canada, effectuée en 2005-2006, constitue le cœur d'un vaste projet de recherche mené par une équipe de chercheurs du CRIMT (Jacques Bélanger, Patrice Jalette, Christian Lévesque et Gregor Murray) à laquelle nous avons été associé depuis les débuts. Dans la troisième section de ce chapitre, nous présentons notre modèle opératoire. Nous constatons que la dépendance que nous avons envers des indicateurs qui nous sont imposés par une enquête conçue indépendamment de notre projet de recherche amène plusieurs contraintes à l'opérationnalisation des différents concepts pertinents de notre modèle d'analyse. Une attention particulière sera accordée à l'opérationnalisation de la variable « pattern d'engagement institutionnel » qui représente une innovation et exige une part d'exploration. Nous aborderons ensuite l'exemple de la construction des variables liées au concept de « motif de localisation ». Nous terminons le chapitre par une discussion sur les forces et limites que nous apportent nos différents choix méthodologiques dans la compréhension de notre question de recherche.

#### **4.1 Plan d'observation et d'analyse**

Dans cette première section, nous expliquons rapidement le type de recherche et l'approche épistémologique que nous adoptons pour cette recherche. Ensuite, nous discuterons des détails du processus d'identification de la population ciblée et de la constitution du questionnaire dans

le cadre de l'*Enquête sur les multinationales au Canada*. Enfin, nous exposons le taux de réponse à notre enquête.

#### **4.1.1 Type de recherche et approche épistémologique**

L'utilisation des données de l'*Enquête sur les multinationales au Canada* du CRIMT représente une opportunité exceptionnelle de faire avancer de manière significative notre compréhension de l'influence des différentes caractéristiques des multinationales sur leur pattern d'engagement institutionnel. Par contre, la nouveauté de ce champ de recherche et le caractère exploratoire de notre recherche nous incitent à faire quelques mise en garde : d'abord au niveau de notre capacité limitée d'exploiter le plein potentiel des méthodes quantitatives et de l'analyse statistique; ensuite, par l'aspect superficiel des données disponibles qui limitent la possibilité de découvrir les dynamiques sociales et relationnelles sous-jacentes aux phénomènes étudiés (Abbott 2005: 51; Godard 1994: 20).

Notre analyse s'appuiera entièrement sur les données rendues disponibles par l'*Enquête sur les multinationales au Canada*. Cette enquête transversale nous offre un portrait large des caractéristiques, activités et pratiques d'un grand nombre de multinationales qui sont représentatives de la population des multinationales au pays. La disponibilité d'un échantillon assez large de cas nous permet d'analyser simultanément un grand nombre de caractéristiques des multinationales et d'en isoler l'effet particulier, contrairement aux études de cas unique qui mettent en évidence le contexte (Meardi et al. 2009: 508). Ce que nous perdons en profondeur, nous le gagnons en étendue. Du fait de l'innovation de plusieurs de nos indicateurs construits et du nombre limité des questions pertinentes en raison du caractère généraliste de l'enquête, il faudra être prudent au niveau de la validité et de la fiabilité des variables analysées. Cette prudence à déduire des conclusions théoriques fermes à partir des relations statistiques constitue, de toute façon, une prédisposition épistémologique essentielle à notre vision de la complexité de la réalité sociale.

Il est peu commun d'utiliser l'analyse quantitative afin d'entreprendre une étude exploratoire. À la suite de Abbott, nous considérons par contre que cette méthodologie nous permet

d'effectuer une première vérification de la pertinence d'un grand nombre d'approches théoriques :

« ... for critical realists, the discovery of “surface” impressions must be undertaken first, but these impressions then become something to be explained in the next stages of an ever-deepening process for advancing knowledge of the phenomena being investigated » (Abbott 2005: 49).

Il faut donc percevoir cette recherche comme la première étape d'un processus d'approfondissement : identifier l'existence de relations avant de les approfondir à l'aide de recherches qualitatives supplémentaires.

#### **4.1.2 Identification de la population et réalisation de l'enquête**

*L'Enquête sur les multinationales au Canada* visait la population complète des multinationales au pays et s'appuie sur un travail exhaustif d'identification de cette population que nous présentons ici-bas.

De manière générale, l'ensemble des recherches sur les multinationales effectuées dans tous les pays souffre d'un manque de représentativité du fait qu'elles s'appuient trop souvent sur un petit nombre de multinationales triées à partir d'une représentation biaisée de la population réelle de ces compagnies (McDonnell et al. 2007: 4; Collinson et Rugman 2007: 430). Un biais d'échantillon en faveur des plus grandes multinationales et des mieux connues ressort systématiquement. Ce biais s'explique par l'inaccessibilité de recensement complet de la population des multinationales dans les différents pays<sup>28</sup>.

La situation de la recherche sur les multinationales au Canada fait face à la même difficulté d'identification de la population. La majorité des enquêtes sur les multinationales au Canada sont le fruit des chercheurs de Statistique Canada. Bien qu'ils disposent d'un accès à l'ensemble de la population des entreprises via la *Loi sur les déclarations des personnes morales*, leurs critères d'identification des multinationales sont limités. Pour identifier les multinationales étrangères au Canada, les chercheurs utilisent le critère unique de contrôle

---

<sup>28</sup> Le groupe de recherche CNUCED/Erasmus dispose d'un tel recensement, mais les listes ne sont pas disponibles pour la recherche indépendante.

étranger<sup>29</sup> disponible dans le *Registre des entreprises* (John R. Baldwin et Guy Gellatly 2007). Pour identifier les multinationales d'origine canadienne, les chercheurs de Statistique Canada se basent sur les données du programme de la *Balance des paiements* dans le *Système de comptabilité nationale* qui enregistre les opérations d'entrées et de sorties de capital entre le Canada et les autres pays. Les entreprises au Canada qui ont des investissements directs à l'étranger seront qualifiées d'entreprises avec une « orientation internationale » et se qualifieront comme multinationales canadiennes (John R. Baldwin et Guy Gellatly 2007: 42). Cette méthode d'identification des multinationales comporte plusieurs limites. D'abord, elle ne permet pas de faire la distinction entre une entreprise de propriété étrangère dont les activités se limitent au Canada et une véritable filiale d'une multinationale qui a des activités dans plusieurs pays. Une entreprise sous contrôle étranger n'est pas automatiquement sous le contrôle d'une entreprise étrangère unique, il se peut que plusieurs actionnaires non-résidents se partagent la majorité des actions. Ensuite, dans le cas des multinationales canadiennes, les informations sur la *Balance des paiements* ne permettent pas de distinguer entre investissements de participation (plus de 10 % des actions avec droit de vote) et les investissements qui donnent le contrôle direct de l'entreprise (propriété de plus de 50 % des actions avec droit de vote). De manière générale, les données de Statistique Canada ne permettent pas d'avoir d'information sur les activités et pratiques de la multinationale en dehors du territoire canadien.

Les autres études indépendantes sur les multinationales se basent toutes sur des données provenant de bases de données corporatives (Disclosure ou Worldscope Global) ou de palmarès de revues spécialisées (*Financial Post* et *Fortune*) (Birkinshaw 1996; Rao et al. 1994; Niosi 1982). Ces sources d'informations entraînent un fort biais de sélection vers les plus grandes multinationales, ce qui vient réduire à un très petit nombre la population de multinationales identifiées.

---

<sup>29</sup> On estime qu'une entreprise dont les actions donnant droit de vote sont détenues à plus de 50 % par des non-résidents est sous contrôle étranger.

**Tableau 4.1: Répertoire des enquêtes sur les multinationales, sources et critères d'identification de la population de multinationales**

Auteurs	Année	Sources des données	Critères d'identification	Nombres de multinationales identifiées	Limites
(Gorecki 1992)	1991	Registre des entreprises	Contrôle étranger	988	Ne fait pas la distinction entre propriété étrangère et activités dans plusieurs pays  Contrôle étranger peut diviser entre pays et propriétaires  Pas d'indications sur les activités étrangères  Non accessible au public
(John R. Baldwin et Gu 2005)	1993	Registre des entreprises + Enquête annuelle des manufacturiers + Enquête sur les innovations et les technologies de pointe	Contrôle étranger pour EMN étrangère  Orientation internationale pour multinationale canadienne (présence de bureau de vente, rd, unité de production ou assemblage à l'étranger)	129 canadiennes 477 étrangères	Contrôle étranger peut être divisé entre pays et propriétaires  Pas d'indications sur les activités étrangères  Non accessible au public  Établissement
(John R. Baldwin et Hanel 2000)	1993	Registre des entreprises + Enquête annuelle des manufacturiers + Enquête sur les innovations et les technologies de pointe	Contrôle étranger pour EMN étrangère  Orientation internationale pour multinationale canadienne (présence de bureau de vente, rd, unité de production ou assemblage à l'étranger)	1320 entreprises	Contrôle étranger peut être divisé entre pays et propriétaires  Pas d'indications sur les activités étrangères  Non accessible au public
(Birkinshaw 1996)	1996	Palmarès corporatifs canadiens et internationaux  Top 500 du Financial Post Fortune 500	Compagnies étrangères avec opérations au Canada  Plus de 80 millions de chiffre d'affaires	76	Petit nombre  Uniquement très grandes multinationales

**Tableau 4.1: Répertoire des enquêtes sur les multinationales, sources et critères d'identification de la population de multinationales (suite)**

Auteurs	Année	Sources des données	Critères d'identification	Nombres de multinationales identifiées	Limites
(Chow 1994)	1991	Le programme de la balance des paiements	Investissements à l'étranger par des entreprises au Canada	1396 canadiennes 3282 étrangères	Pas d'information sur le niveau de contrôle  Pas d'information sur les activités au Canada
(Rao et al. 1994)	1994	Bases de données corporatives Disclosure Worldscope Global  Palmarès corporatifs canadien Top 500 du Financial Post	Entreprises avec siège social au Canada qui possèdent des compagnies actives à l'étranger	159	Uniquement les plus grandes multinationales
CNUCED/Erasmus		Données corporatives multiples	Lien de parenté entre entreprises actives dans plusieurs pays	1308	Inaccessible pour la recherche indépendante  Inclut les très petites entreprises
(Niosi 1982)	1982	Palmarès corporatifs internationaux Fortune 500	Compagnies canadiennes avec des opérations à l'étranger	30	Uniquement les plus grandes multinationales

Comme le montre le tableau 4.1, les principales études sur les multinationales effectuées au Canada comportent invariablement un biais de sélection dans la constitution de leur population.

#### **4.1.3 Processus d'identification de la population**

Afin de dépasser les biais présents dans les enquêtes précédentes, l'équipe de recherche du CRIMT a entrepris un processus complexe et exhaustif d'identification de la population. Ils se sont appuyés sur le conseil de Williams qui, dans des situations où aucune liste complète de la population n'existe et que chacune des listes disponibles comporte des faiblesses claires, suggère de mettre en commun et de comparer les populations de plusieurs listes simultanément (D. Williams 1997: 65).

Nous avons d'abord acheté une liste des compagnies correspondant à nos critères auprès de la plus grande entreprise mondiale de collecte de données d'affaires : Dun et Bradstreet (D et B). Grâce à leur liste internationale traçant les liens de parenté entre entreprises<sup>30</sup>, D et B sont en mesure d'obtenir des informations sur les activités des entreprises à l'intérieur du Canada tout comme à l'étranger. Cette liste initiale a par la suite été contre-vérifiée à l'aide d'un ensemble de bases de données corporatives (Lexis-Nexis, Mergent Online, Fortune's Global 500, Financial Post 500, le site Strategis.gc.ca d'Industrie Canada et autre palmarès d'entreprises). Par la suite, nous avons effectué avec l'aide d'assistantes de recherche des vérifications au cas par cas via Internet, les rapports annuels et les contacts directs aux entreprises afin de trancher sur un grand nombre de cas ambivalents.

Finalement, nous avons commissionné une firme de sondage pour qu'elle entreprenne une première vérification de la liste de multinationales que nous avons identifiées. Cette première enquête téléphonique nous a permis de vérifier les informations accumulées dans notre liste, de vérifier si chaque entreprise répondait aux critères liés au nombre d'employés au Canada et à l'étranger et d'obtenir les coordonnées professionnelles du répondant approprié pour chacune.

#### 4.1.3.1 Critère d'identification des multinationales

Il n'existe pas de consensus strict sur la définition d'une « compagnie multinationale » dans la littérature. Par contre, on reconnaît minimalement un critère essentiel : une compagnie doit en contrôler un autre dans au moins un pays différent du pays d'origine. Nous avons établi des critères de taille afin de mettre de côté la myriade de micro multinationales identifiées par la base CNUCED/Erasmus (Boyчук 2004) qui représentent peu d'intérêt au niveau de leurs pratiques de gestion des ressources humaines étant donné leur petit nombre d'employés. Nous n'avons conservé dans notre population que les entreprises qui comptaient un minimum de 100 employés au Canada, minimalement 100 employés hors Canada et un total de plus de 500 employés au niveau mondial. Ces critères de tailles correspondent à ceux appliqués dans les

---

<sup>30</sup> La notion de contrôle détermine le lien de parenté.



autres enquêtes nationales auxquelles le projet de recherche canadien est associé via le consortium de recherche INTREPID<sup>31</sup>.

Nous avons aussi exclu de la population les holdings financiers qui contrôlent financièrement des entreprises dans plusieurs pays, sans pour autant exercer de contrôle au niveau de la gestion et de l'organisation de la production (Whitley 1987: 134). Bien que, les holdings répondent à nos différents critères de taille et de contrôle international, ils ne sont pas intéressants pour nous étant donné que chaque compagnie est gérée de manière autonome, ce qui les isole des défis et contraintes de la gestion propre aux multinationales<sup>32</sup>. Ce critère supplémentaire nous a permis d'éliminer de notre liste un bon nombre de compagnies actives uniquement au Canada, mais qui sont contrôlées par des investisseurs corporatifs étrangers.

Ce processus complexe qui s'est étalé sur plus de six mois nous a permis de définir une liste de la population des multinationales actives au Canada de 1 398 membres. De ce nombre, 310 étaient des multinationales avec leur siège social au Canada alors que le reste représentait des multinationales étrangères.

#### **4.1.4 Constitution du questionnaire d'enquête**

L'*Enquête* s'appuie sur un questionnaire original qui a été composé en collaboration étroite avec l'équipe de recherche du Royaume-Uni. Pour répondre à la diversité des intérêts de recherche des différents membres des équipes qui souhaitaient tous profiter de l'opportunité rare de participer à ce type d'enquête exhaustive, des compromis ont dû être négociés sur le nombre de questions qui pouvaient être incluses par sujet. En plus des questions de nature générale sur les caractéristiques de la compagnie, des questions sur la pratique en matière d'emploi au niveau de la rémunération, de la formation, de la communication et de la

---

<sup>31</sup> Des enquêtes similaires ont été entreprises dans près d'une dizaine de pays depuis le début de l'initiative : Royaume-Uni, Espagne, Irlande, Canada, Mexique, Argentine, Norvège-Danemark, Singapour, Australie et Belgique.

<sup>32</sup> Pour distinguer le contrôle financier du contrôle gestionnaire nous avons appliqué les critères suivants : l'existence d'un conseil d'administration, d'une équipe de hauts gestionnaires (président ou PDG) ou d'un siège social au niveau des compagnies contrôlés révélait la nature uniquement financière du contrôle. Dans les cas plus ambigus, l'existence d'un site web différent, d'une grande diversification de secteurs entre les compagnies et l'acquisition récente de la compagnie préexistante pas la compagnie mère (moins de trois ans) constituaient des indices que nous étions en présence de holding.

représentation collective, notre équipe du Canada a insisté pour ajouter des questions afin de situer les multinationales dans une problématique liée aux politiques de développement économique et de division internationale du travail (chaîne de valeur mondiale, politiques publiques, facteurs incitatifs aux investissements, etc.). Cette approche n'a pas été retenue par les chercheurs du Royaume-Uni, mais a par la suite été adoptée par différentes équipes provenant de pays partageant les préoccupations liées à une économie dépendante<sup>33</sup>. Ainsi, malgré ces quelques questions différentes et les adaptations terminologiques ou contextuelles nécessaires selon les pays, un questionnaire sensiblement uniforme a été soumis par les différentes équipes nationales. De plus, il a fallu faire quelques adaptations afin de distinguer la version qui s'adressait aux gestionnaires d'entreprises étrangères et celle qui visait les multinationales originaires du pays. La version « multinationale étrangère » de ce questionnaire est présentée à l'annexe 1.

Notre enquête cherchait à avoir pour répondant le gestionnaire des ressources humaines le plus haut placé dans la compagnie au Canada. Idéalement, il s'agissait du vice-président ou du directeur RH. Par contre, dans certaines filiales dont la gestion relevait directement de l'entreprise étrangère, le gestionnaire de RH le plus haut placé était le directeur de l'usine. Lors de l'enquête téléphonique, ces répondants avaient été identifiés personnellement et leur niveau d'autorité en RH vérifié.

Le questionnaire a fait l'objet de trois prétests auprès de trois multinationales situées au Québec (deux étrangères, une canadienne), ce qui s'ajoute à la dizaine de prétests effectués au Royaume-Uni par l'équipe associée. Ces prétests ont mené à quelques clarifications de langage, mais ont confirmé dans l'ensemble la validité du questionnaire et la pertinence des questions soulevées. Nous avons personnellement participé à ces prétests.

#### **4.1.5 Administration du questionnaire**

Le questionnaire a d'abord été envoyé par la poste à l'ensemble des multinationales identifiées dans notre population. Les données sur le pays d'origine fournies par D et B et confirmées lors

---

<sup>33</sup> Les équipes du Mexique et d'Argentine ont adopté les « questions canadiennes » et l'équipe australienne prévoit aussi le faire.

de notre enquête téléphonique nous ont permis d'envoyer la version appropriée à chaque répondant. Le questionnaire reçu par la poste leur indiquait aussi un mot de passe personnalisé et une adresse Internet qui leur permettaient, au choix, de compléter l'enquête directement sur le web. Cette alternative supplémentaire semble courante dans les enquêtes managériales et on ne rapporte pas de biais lié à la différence de médium (Browne et Geiger 2010: 51).

À la suite de l'envoi initial, les répondants potentiels ont fait l'objet d'une importante série de mesures de rappel : lettres de l'équipe et du Conference Board (un partenaire de l'étude), envoi d'un deuxième questionnaire, suivis téléphoniques et de multiples rappels par courriel et fax. En cours de route, afin de pallier la possible sous-représentation du secteur tertiaire, un suivi plus ciblé a été effectué envers les multinationales de ce secteur. Le questionnaire a été soumis entre décembre 2005 et décembre 2006.

#### **4.1.6 Réponses à l'enquête**

Nous avons obtenu par la poste et via Internet 214 questionnaires, dont 6 étaient inutilisables, car incomplets<sup>34</sup>. Cela nous donne 208 réponses utilisables sur une population de 1 398 multinationales, soit un taux de réponse de 14,8 %. Ce taux, quoique assez faible, correspond à la tendance dans les enquêtes auprès des gestionnaires. Ceux-ci font face à d'énormes contraintes de temps et sont parfois soumis à des politiques corporatives de non réponse (Harzing 1997: 2). Nous croyons que la longueur de notre questionnaire constitue un facteur supplémentaire expliquant le taux de réponse (il comporte plus de 300 items de réponse). Avec 208 répondants, qui selon notre comparaison sur les caractéristiques de secteur, taille et pays d'origine avec la population totale s'avèrent sensiblement représentatifs, nous pouvons effectuer un nombre suffisant d'opérations statistiques et de régressions multivariées afin de tester nos différentes hypothèses.

---

<sup>34</sup> La division entre Internet et la poste est pratiquement de moitié-moitié, ce qui démontre la pertinence de la multiplicité des modes de réponse. De plus, nous avons vu via Internet que près de 25 répondants ont abandonné le questionnaire en cours de route.

## 4.2 Modèle opératoire

Notre modèle conceptuel comporte huit grandes variables indépendantes et/ou modératrices, trois variables contrôles et une variable dépendante à dimensions multiple. Ce modèle donne lieu à 28 hypothèses qui devront être vérifiées. Dans cette section, nous présenterons de quelle manière nous comptons opérationnaliser ces différentes variables conceptuelles à l'aide des indicateurs disponibles dans la base de données de l'*Enquête sur les multinationales au Canada*. Dans un premier temps, nous présentons l'outil de mesure construit pour déterminer les patterns d'engagement au sein du cadre de politiques publiques des entreprises – notre variable dépendante. Dans un deuxième temps, les méthodes utilisées afin d'opérationnaliser certaines variables indépendantes à indicateurs multiples sont rapidement présentées. L'exemple de la variable « motif de localisation » permet de constater l'ampleur de la tâche. Afin d'alléger notre exposé, la description de l'opérationnalisation des autres variables est présenté à l'annexe 4.

### 4.2.1 L'opérationnalisation de la variable « patterns d'engagement institutionnel »

La popularité du concept « imbrication de la firme » dans un ensemble de littérature économique, sociologique et géographique contribue à maintenir un certain flou théorique et méthodologique autour de ce dernier (Krippner et Alvarez 2007: 220; White 2004: 244). Dans leur opérationnalisation de ce concept, les nombreuses études font référence à des comportements aussi différents et larges que le développement de relations personnelles avec certains fournisseurs, la mise sur pied d'institutions collectives, la capacité d'influence sur les acteurs locaux, l'échange d'informations, le réinvestissement ou le niveau d'approvisionnement local (White 2004: 249-254; Bellandi 2001). Face à la notion d'imbrication, il est encore difficile de répondre à la question soulevée par Markusen à savoir : comment vais-je le savoir quand je vais le voir ? (Markusen 2003: 702). En effet, la notion d'imbrication souffre d'élasticité conceptuelle, car elle réfère à une entité, un phénomène ou un processus qui possède deux significations alternatives ou plus et qui ainsi ne peut pas être identifié ou utilisé de manière certaine par différents chercheurs (Markusen 2003: 702).

Afin d'éliminer une certaine part de cette élasticité conceptuelle, nous concentrons nos analyses sur un concept plus étroit de « patterns d'engagement des multinationales au sein des politiques publiques ». Cette variable s'appuie fortement sur l'indicateur « d'engagement institutionnel » développé par Murray et collègues (2008) et exposé au chapitre 2. Nous tentons de le bonifier en identifiant ses différentes dimensions et en le teintant à l'aide de nos données sur l'appréciation des politiques publiques que portent nos répondants. Par contre, la construction d'une variable unique liée à l'engagement institutionnel qui prend en compte les deux dimensions identifiées demande une certaine forme d'exploration et de bricolage au niveau méthodologique. Dans cette section, nous présentons donc les méthodes qui devront encadrer la construction de cette variable.

La dimension « engagement institutionnel » s'appuie sur cinq questions qui mesurent le niveau d'implication de la multinationale dans différents forums, institutions ou associations. Le tableau 4.2 énumère ces questions.

**Tableau 4.2 : Questions relatives à la dimension « engagement institutionnel »**

<b>Questions</b>	<b>Choix de réponses</b>
B5a. Au Canada, notre entreprise participe à des forums industriels afin de discuter des enjeux relatifs au marché du travail et à la formation	Entièrement en désaccord / entièrement d'accord
B5b. Au Canada, notre entreprise bénéficie d'un appui gouvernemental afin de faciliter le développement des compétences de sa main-d'œuvre	Entièrement en désaccord / entièrement d'accord
B5d. Au Canada, notre entreprise a entrepris des discussions avec des organismes non gouvernementaux au sujet de l'adoption de normes relatives à la responsabilité sociale de l'entreprise	Entièrement en désaccord / entièrement d'accord
B5e. Au Canada, notre entreprise est impliquée dans des partenariats avec des institutions collégiales et universitaires en matière de recherche et de développement	Entièrement en désaccord / entièrement d'accord
B5f. Au Canada, notre entreprise participe régulièrement aux activités organisées par les associations sectorielles d'employeurs	Entièrement en désaccord / entièrement d'accord

Dans leur étude de 2008, Murray et collègues construisent une variable du niveau d'engagement institutionnel en additionnant les scores de chacune des questions (Murray et al. 2008: 9). Ces questions demandent le niveau de désaccord ou d'accord avec une proposition qui énonce positivement le type d'engagement particulier. Les réponses sont catégorisées selon un score de 1 à 5, allant de « entièrement en désaccord » à « entièrement d'accord ». Par l'addition, ils en arrivent à un index de l'engagement institutionnel allant de 5 à 25 points. Le score de 5 points correspond au plus faible niveau d'engagement, c'est-à-dire que le répondant

est entièrement en désaccord sur les 5 affirmations, alors qu'un score de 25 représente l'engagement maximal.

Nous allons examiner la possibilité d'utiliser un index différent afin d'annuler le biais que peut amener le système de score propre au choix de réponse. En effet, nous considérons que les questions impliquent une réponse binaire – s'implique ou ne s'implique pas dans les différents domaines – et non une opinion sur la qualité et l'intensité de chacun des types d'implication. Ainsi lorsqu'un répondant affirme qu'il n'est ni d'accord, ni en désaccord avec le fait que son entreprise participe à des forums industriels, il n'est d'aucune façon en train de dire que sa firme s'implique moyennement dans ces forums. En accordant 3 points à chaque réponse « ni en désaccord, ni en accord », une firme peut cumuler un score allant jusqu'à 15 points sur l'index, cela même si le répondant a voulu signifier qu'il n'y avait pas d'implication dans aucun des 5 lieux. Or, un répondant qui adopte une lecture binaire pure du choix de réponse peut répondre « entièrement d'accord » pour les deux lieux où sa firme s'engage et « entièrement en désaccord » pour ceux sans implication. Ce dernier récoltera incidemment un score de 13 points. Selon l'index de Murray et collègues, ce dernier répondant passe pour moins engagé institutionnellement que le premier<sup>35</sup>.

Afin de reconnaître le caractère binaire des possibilités de réponse, nous allons adopter une approche dichotomique. Nous considérons qu'une entreprise est engagée dans l'un des 5 lieux lorsque le répondant a répondu par l'affirmative : « en accord » ou « entièrement en accord ». Pour chaque réponse positive, il obtient un point. Lorsqu'un des trois autres choix de réponse est sélectionné, nous considérons que la réponse est négative et nous attribuons la valeur « 0 » à la question. Pour mesurer le niveau d'engagement institutionnel, nous faisons simplement l'addition des 5 scores. Nous avons ainsi un index de l'engagement qui va de 0 à 5 et qui indique tout simplement le nombre de forums, associations ou réseaux au sein desquels la multinationale s'implique.

---

<sup>35</sup> Un test rapide nous permet d'identifier au moins 16 répondants dont le niveau d'engagement tel que mesuré par l'index Murray et al. dépasse la moyenne (14,98), mais qui se retrouve sous la moyenne selon notre index (2 lieux).

En plus d'une analyse individuelle des différentes questions, nous procéderons aussi à des analyses factorielles afin de tester si des regroupements de lieux d'imbrication plus communs ne ressortent pas. Cela va nous permettre de mettre en évidence les différentes dimensions de l'engagement institutionnel, en plus d'en mesurer l'intensité.

La dimension « évaluation des politiques publiques » s'appuie pour sa part sur 9 questions qui portent sur l'impact positif ou négatif sur le développement de la filiale de différents programmes, législations ou politiques publiques (voir tableau 4.3). Comme il s'agit dans ces cas-ci de questions qui demandent une évaluation de degré (faible à fort, entrave importante à incitatif important, accord ou désaccord sur un niveau d'avantage, facteur hautement négatif à hautement positif), nous allons construire un index simple en additionnant les scores de chacune des questions. Nous allons bien sûr nous assurer que le score le plus élevé de chaque question représente une évaluation positive de la politique publique. Nous allons avoir un index d'évaluation des politiques publiques allant de 9 à 45. Plus le score obtenu par une multinationale sera élevé, plus nous pouvons considérer qu'elle porte une évaluation positive sur le cadre des politiques publiques de sa région d'accueil.

**Tableau 4.3 : Questions relatives à la dimension « évaluation des politiques publiques »**

Questions	Choix de réponses
H7c. Quel est votre degré d'accord avec les énoncés suivants relatifs aux avantages concurrentiels des opérations de votre entreprise au Canada : le coût des programmes d'assurance-maladie au Canada par rapport à celui en vigueur aux États-Unis est un avantage concurrentiel important pour nos opérations canadiennes	Entièrement en désaccord / entièrement d'accord
H7g. Quel est votre degré d'accord avec les énoncés suivants relatifs aux avantages concurrentiels des opérations de votre entreprise au Canada : le pouvoir des syndicats au Canada a peu d'impact sur les décisions de notre entreprise multinationale d'investir au Canada	Entièrement en désaccord / entièrement d'accord
H13. Les aspects suivants liés aux politiques publiques canadiennes représentent-ils une entrave ou un facteur incitatif pour l'obtention de nouveaux investissements ou nouveaux mandats pour votre entreprise au Canada?	
H13a. La réglementation environnementale	Facteur hautement négatif / facteur hautement positif
H13b. Les impôts sur les sociétés	Facteur hautement négatif / facteur hautement positif
H13c. La disponibilité de subventions et de crédits d'impôt pour la recherche et le développement	Facteur hautement négatif / facteur hautement positif
H13d. La qualité des services publics tels que le système de santé ou d'éducation	Facteur hautement négatif / facteur hautement positif
H13e. Les cotisations sociales obligatoires de l'employeur (assurance emploi, régime des rentes et autres contributions)	Facteur hautement négatif / facteur hautement positif
H13f. L'appui gouvernemental en matière de formation et de développement des compétences	Facteur hautement négatif / facteur hautement positif
H13g. Les obligations légales relatives à la fermeture d'établissement ou aux mises à pied	Facteur hautement négatif / facteur hautement positif

Encore une fois, nous allons procéder à des analyses factorielles afin de vérifier s'il n'est pas possible d'effectuer des regroupements entre les différents aspects des politiques évaluées.

#### 4.2.2 Variable construite : les patterns

Afin de mettre en relation les deux dimensions de notre variable dépendante, nous allons tester différents outils statistiques. L'utilisation des méthodes de *cluster* – analyse de regroupement – nous permettra de faire des assemblages selon la proximité des réponses sur un ensemble de dimensions que nous allons identifier à l'aide des analyses factorielles. Il faut par contre prendre quelques précautions afin de s'assurer de la stabilité de ces *clusters* qui sont sensibles à l'ordre dans lequel les cas sont traités (SPSS, 2003). De manière plus simple, s'il nous est possible de classifier de manière binaire les cas sur chacun des deux axes, nous allons pouvoir construire une matrice similaire à celle présentée au tableau 3.1 et reconstituer nos quatre catégories proposées. Les explications précises sur la constitution des variables dépendantes sont réservées pour le chapitre 6, car notre capacité de constituer des indicateurs composés



d'engagement ou d'évaluation des politiques publiques dépend directement des résultats observés chez nos répondants.

### **4.2.3 Composition des variables indépendantes**

Dans cette section, nous présentons rapidement le processus utilisé afin de sélectionner les indicateurs et de construire les différentes variables qui nous permettent d'opérationnaliser les concepts théoriques liés à notre modèle d'analyse. Ce processus répond à plusieurs préoccupations pratiques qui viennent en contraindre la capacité d'épouser entièrement la richesse théorique de notre modèle. D'abord, nos possibilités de déterminer les indicateurs appropriés se trouvent limitées par le fait que nous devons nous contenter des questions qui se trouvent dans le questionnaire, ce dernier ayant été élaboré indépendamment de notre problématique particulière. Nous devons donc choisir nos indicateurs sur le critère de possibilité actuelle et non sur leur unique valeur théorique. Ensuite, en raison de notre nombre modeste de cas, nous devons réduire au maximum le nombre de variables, soit en éliminant les moins pertinentes ou en élaborant des construits qui intégraient plusieurs indicateurs en une seule variable.

Après avoir fait brièvement un tour d'horizon des différentes mesures qui ont été utilisées dans les recherches consultées, nous faisons un rappel des différents indicateurs disponibles au sein de l'*Enquête sur les multinationales au Canada*. En annexe 3, se trouve le tableau de l'ensemble des questions qui peuvent servir d'indicateurs pour les différentes variables indépendantes qui sont pertinentes à notre modèle d'analyse.

Dans certains cas, la méthodologie est très simple : la variable est opérationnalisée à l'aide d'un indicateur unique direct (pays d'origine, expérience comme multinationale, nombre d'établissements, etc.). Dans certains cas, deux indicateurs uniques concurrentiels pouvaient nous servir pour représenter la même variable (ex : taille de l'entreprise), nous les avons conservé tout deux afin de les soumettre à l'analyse bivariée. Par contre, dans un grand nombre de cas, nous disposons d'un ensemble d'indicateurs qui réfèrent aux différentes

dimensions du concept théorique (ex. : capacité autonome). Bien que plusieurs de ces concepts théoriques aient été testés dans plusieurs études connexes, il n'existe que très rarement d'indice standardisé ou de méthode de mesure simple de ces variables complexes. Notre premier travail d'analyse des données consiste donc à évaluer notre capacité de construire des mesures multidimensionnelles fiables et robustes des différentes variables indépendantes. Les différents indicateurs seront analysés à l'aide de factorielle afin de vérifier s'il est méthodologiquement possible de les agréger. Si cela s'avère possible, nous construirons des indices soit par l'addition des différents indicateurs ou par l'adoption du score de l'analyse factorielle comme indicateur de la variable. Dans les cas où les analyses factorielles offrent des résultats en deçà des niveaux de fiabilité interne reconnus, nous allons sélectionner l'indicateur unique qui nous semble le plus pertinent. Ce processus de construction de variable répond d'abord à la nécessité théorique de vérifier la cohérence des différentes facettes attribuées à un concept. Or, il répond aussi à une contrainte méthodologique qui est nôtre : le faible nombre de nos répondants limite la quantité de variables que nous pouvons simultanément inclure dans une régression. Ainsi, il nous serait impossible de tester les différentes dimensions des multiples concepts sans abuser de nos degrés de liberté.

Afin d'apporter des exemples de notre travail d'élaboration des variables complexes, nous exposons dans la section suivante les différents choix méthodologiques que nous avons faits afin de construire la variable « motif de localisation ». La lourdeur de ce processus allourdisssait considérablement la lecture. Afin d'assurer le dynamisme de la thèse, nous avons donc convenu de présenter le processus de construction de l'ensemble de nos variables à l'annexe 4.

#### 4.2.3.1 Constitution des variables liées au concept de « motifs de localisation »

Bien que la théorie sur les motifs de localisation de Dunning représente une référence canonique au sein des études sur les multinationales, aucune des études sur les pratiques de relations de travail ou de gestion des ressources humaines dans les EMN consultées n'offrait d'opérationnalisation directe de cette dernière. Voici donc comment nous avons entrepris de bâtir une variable cohérente à l'aide des différents indicateurs disponibles dans notre enquête.

**Tableau 4.3 : Les variables liés aux motifs de localisation dans la littérature et les indicateurs disponibles**

Indicateurs	Dimensions	Littérature		Indicateurs disponibles dans l'enquête sur les EMN		
		Auteurs	Indicateurs utilisés	Numéros	Questions	codification
Recherche de marché	Accès à un large marché national ou régional	(Dunning 2003a)	Théorique	H13h	Les aspects suivants liés aux politiques publiques canadiennes représentent-ils une entrave ou un facteur incitatif pour l'obtention de nouveaux investissements ou nouveaux mandats pour votre entreprise au Canada? L'Accord de libre-échange avec les États-Unis et le Mexique (ALÉNA)	Échelle de 5 niveaux allant d'un facteur hautement négatif à un facteur hautement positif.
	Implantation uniquement pour avoir accès au marché	(Dunning 2003a)	Théorique	H11a	La recherche et le développement nécessaires aux opérations de notre entreprise au Canada sont réalisés par notre multinationale à l'extérieur du Canada	Échelle de Likert de 5 niveaux
				H11c	Les produits vendus par notre entreprise au Canada sont fabriqués par notre multinationale à l'extérieur du Canada	Échelle de Likert de 5 niveaux
				H11d	Le service à la clientèle nécessaire à nos opérations canadiennes est exécuté par notre multinationale à l'extérieur du Canada	Échelle de Likert de 5 niveaux
				H11e	Certains services internes et de gestion (comptabilité, informatique, rémunération, etc.) nécessaires à nos opérations canadiennes sont exécutés par notre multinationale à l'extérieur du Canada	Échelle de Likert de 5 niveaux
		(Murray et al. 2008)	Diversité des activités de la mnc au pays	A10b	Au Canada, environ combien de vos employés travaillent dans les domaines suivants? Opérations manufacturières	Nombre d'employés
				A10c	Au Canada, environ combien de vos employés travaillent dans les domaines suivants? Ventes et marketing?	Nombre d'employés
				A10d	Au Canada, environ combien de vos employés travaillent dans les domaines suivants? Service à la clientèle?	Nombre d'employés
				A10e	Au Canada, environ combien de vos employés travaillent dans les domaines suivants? Services internes et de gestion (comptabilité, informatique, rémunération, etc.) ?	Nombre d'employés
Recherche de ressources de base	Localisation déterminée par l'accès à des ressources de base	(Dunning 2003a)	Théorique	H7a	Quel est votre degré d'accord avec les énoncés suivants relatifs aux avantages concurrentiels des opérations de votre entreprise au Canada? L'accès à des matières premières ou à des sources d'énergie est une des raisons principales de l'implantation de nos activités au Canada	Échelle de Likert de 5 niveaux

**Tableau 4.3 : Les variables liés aux motifs de localisation dans la littérature et les indicateurs disponibles (suite)**

Indicateurs	Dimensions	Littérature		Indicateurs disponibles dans l'enquête sur les EMN		
		Auteurs	Indicateurs utilisés	Numéros	Questions	codification
Recherche d'efficacité	Recherche d'économie d'échelle ou d'avantages liés aux coûts de production	(Dunning 2003a)	Théorique	NIL		
Recherche de ressources et d'actifs stratégiques	Forte présence d'activités	(Porter 2000) (Dunning 2003a)	Théorique	H11b	Nos opérations canadiennes réalisent de la recherche et du développement utilisés par notre multinationale à l'extérieur du Canada	Échelle de Likert de 5 niveaux
		(Murray et al. 2008)	Diversité des activités de la mnc au pays, particulièrement la présence de R et D	A10a	Au Canada, environ combien de vos employés travaillent dans les domaines suivants? Recherche et développement	Nombre d'employés

Nous ne disposons pas au sein de l'*Enquête sur les multinationales au Canada* de question qui interroge directement sur les motivations principales qui expliquent l'implantation d'une filiale de l'entreprises au Canada ou qui nous permettrait de les classer directement dans l'une des quatre catégories définies par Dunning (1998). Il nous est uniquement possible de distinguer grossièrement le type d'activités principales de la filiale. Nous présumons que les activités mises en place au Canada actuellement correspondent à ce que chaque filiale avait comme « motif d'implantation » initial ou subséquent. Un ensemble d'indicateurs présentés au tableau 4.3 nous permettent d'associer les filiales à trois des quatre grandes catégories d'activités ou de motivations : accès au marché, exploitation de ressources de base et utilisation de ressources et d'actifs stratégiques.

Une analyse factorielle à partir de l'ensemble des variables standardisées (z scores) nous démontre qu'il n'existe pas de façon d'incorporer l'ensemble des variables identifiées afin de mettre en évidence les différentes dimensions de la variable « motif de localisation ». Les facteurs qui en ressortent ne semblent pas significatifs et ne dégagent pas de dimensions révélant les intuitions de la théorie. Seuls les quatre variables d'externalisation à l'étranger des différentes fonctions offrent une certaine cohérence dans leur comportement. Nous avons

composé trois variables différentes afin de tenter d'identifier les différents types d'activités qui peuvent indiquer ce que cherchent les EMN au Canada.

- La recherche de marché

**Tableau 4.4 : Indicateurs de la « recherche de marché » disponibles dans l'enquête sur les EMN**

Numéros	Indicateur de	Modifications		
		Nom	opérations	Indicateur de
H13h	ALÉNA facteur favorable	<i>ALÉNA</i>	Recoder ceux qui sont d'accord ou tout à fait d'accord en « oui » et les autres en non	ALÉNA constitue un facteur favorable pour l'obtention d'investissements
H11a	R et D externalisée	<i>Nombre de fonctions externalisées</i>	Addition du nombre d'activités externalisées	Le niveau de « hollowing out » (Arthurs 2000) des filiales et la concentration de ses activités sur la simple vente
H11c	Production externalisée			
H11d	Service à la clientèle externalisé			
H11e	Services internes et gestion externalisés			
A10a	Présence de R et D	<i>ScopeOpe</i>	Somme des activités pour lesquelles la filiale rapporte la présence d'employés	Diversification et étendue des opérations de la filiale
A10b	Présence d'opération manufacturière			
A10c	Présence d'activité de vente et marketing			
A10d	Présence d'activité de service à la clientèle			
A10e	Présence d'activités de service interne et gestion			

Pour tenter de distinguer les filiales qui se sont implantées au Canada avec comme principale motivation le simple accès à un marché national ou continental, nous disposons de trois indicateurs. D'abord, le niveau d'importance stratégique de l'ALÉNA pour la filiale nous permet de mesurer l'importance de l'accès au marché continental pour la multinationale (H13h). Ensuite, le nombre d'activités qui sont externalisées à l'étranger, ou le niveau de « hollowing out » (Arthurs 2000) des filiales, nous donne une bonne indication de la concentration de ses activités sur la simple vente (*Nombre de fonctions externalisées*). Enfin, le niveau de diversification et d'étendue des opérations de la filiale nous indique à l'inverse que la filiale sert d'autres missions que le simple écoulement des produits et services produits par la multinationale à l'étranger (*ScopeOpe*). L'analyse factorielle et l'évaluation de la cohérence interne nous indiquent toutes deux la nécessité de considérer ces trois indicateurs de

manière distincte et de les conserver de manière indépendante (KMO = 0,509 et Alpha de Cronbach = -0,21)<sup>36</sup>.

Dans un premier temps, nous avons conservé tel quel l'indicateur référant à l'ALÉNA comme un avantage marqué ou non pour la filiale. Bien que cet indicateur soit limité, il nous offre un point de vue sur l'importance stratégique de l'accès à un large bassin de clients ou de fournisseurs pour les différentes EMNs.

Ensuite, nous conservons le niveau d'externalisation internationale des activités (*Nombre de fonctions externalisées*) comme indicateur qui nous permettra d'identifier les multinationales dont l'implantation au Canada sert avant tout comme poste de vente des produits et services de cette dernière. Nous avons procédé au calcul du nombre d'activités pour lesquelles le répondant avait indiqué son accord sur le fait qu'elles étaient exécutées à l'extérieur du pays<sup>37</sup>. Nous disposons donc d'une variable compteur qui va de 0 à 4 et dont la croissance indique un nombre de plus en plus grand d'activités prises en charge par des filiales étrangères. Encore une fois, cet indicateur réfère directement à ce qui se fait au pays, et non à ce qui a motivé l'implantation de la filiale. Il se peut que dans certains secteurs la spécificité de la demande nationale ou les coûts prohibitifs de transport forcent la multinationale à produire sur place et à offrir des services à la clientèle de manière très localisée, même si cela ne correspond pas à la stratégie idéale.

Enfin, nous avons décidé d'éliminer l'indicateur de diversité des opérations (ScopeOpe) étant donné que sa variation est intimement liée aux activités de manufacture et de recherche et développement qui sont liées à d'autres concepts centraux de notre recherche. En effet, la présence d'« emploi dans la production manufacturière » est directement corrélée à la variable

---

<sup>36</sup> La mesure courante de l'adéquation de l'échantillon de Kaiser (KMO) calculée par SPSS représente l'un des critères pour la validité d'un facteur et doit se situer à un niveau supérieur à 0,6 afin d'assurer la cohérence du construit (Tabachnick et Fidell, 2007 : 614).

<sup>37</sup> L'alpha de Cronbach des 4 variables standardisées (z scores) est de 0,604 ce qui n'est pas suffisant selon le critère de TetF. Par contre, nous nous inspirons de la construction de la variable Scope of Operation qui a été utilisée par plusieurs auteurs, mais sans jamais calculer l'alpha. Cette exception serait expliquée par le fait qu'il s'agit d'une variable compteur et non un construit unidimensionnel (J. Bélanger et al. 2013; Barner-Rasmussen et Björkman 2005; U. Anderson et al. 2005; Benito et al. 2003).

de secteur<sup>38</sup>. De plus, comme nous le verrons plus loin, la présence d'activités de R et D sera utilisée comme indicateur d'un autre type de motif d'implantation.

**Tableau 4.5 : Variables liées à la « recherche de marché » incluses dans notre modèle**

Numéros	Indicateur de	Modifications		
		Nom	opérations	Indicateur de
H13h	ALÉNA facteur favorable	<i>ALÉNA</i>	Recoder ceux qui sont d'accord ou tout à fait d'accord en « oui » et les autres en non	ALÉNA constitue un facteur favorable pour l'obtention d'investissements
H11a	R et D externalisée	<i>Nombre de fonctions externalisées</i>	Addition du nombre d'activités externalisées	Le niveau d'externalisation à l'étranger ou « hollowing out » (Arthurs 2000) des filiales et la concentration de ses activités sur la simple vente
H11c	Production externalisée			
H11d	Service à la clientèle externalisé			
H11e	Services internes et gestion externalisés			

- La recherche de ressources de base

Pour distinguer les multinationales qui s'établissent au Canada afin d'avoir accès à des ressources naturelles ou d'énergie à bas prix, nous disposons d'un indicateur unique issu de la question H7a. Les répondant devaient dire leur niveau d'accord avec l'affirmation selon laquelle « l'accès à des matières premières ou à des sources d'énergie à bas prix est une des raisons principales de l'implantation au Canada ». Une variable dichotomique a été créée afin de distinguer ceux qui se sont dits d'accord ou tout à fait d'accord.

**Tableau 4.6 : Variable liée à « l'accès aux ressources primaires » incluse dans notre modèle**

Numéros	Indicateur de	Modifications		
		Nom	Opérations	Indicateur de
H7a	Accès à des matières premières ou à des sources d'énergie est une des raisons principales de l'implantation au Canada	<i>Dépendance aux ressources primaires et énergie</i>	Recodage des « d'accord » et « tout à fait d'accord » en Oui.	Recherche de ressources primaires et l'énergie comme motif d'implantation

- Recherche d'actifs ou de ressources stratégiques

<sup>38</sup> En effet, les entreprises du secteur des services sont en moyenne défavorisées dans leurs scores sur le ScopeOpe étant donné leurs rares opérations manufacturières et la moins grande présence de R et D dans ce secteur. Il y a une différence significative à 0,01 % entre le secteur manufacturier (moyenne de 3,9 fonctions) et le secteur des services (moyenne de 3,4 fonctions).

Comme aucune question de notre enquête ne nous permet de savoir si la multinationale s'est expressément implantée au Canada dans le but d'avoir accès à des ressources et à des actifs stratégiques, nous devons utiliser des indicateurs indirects. Nous adoptons encore une fois ici la proposition que les activités actuelles de la MNC correspondent à ce qu'elle souhaitait faire en s'installant au pays.

Deux indicateurs apparentés nous permettent d'évaluer si les filiales canadiennes profitent d'actifs et de ressources stratégiques localisées qui sont reliés à la recherche et au développement. Un premier indicateur nous permet d'évaluer la part des employés qui sont affectés à la recherche et développement (*Forte intensité de R et D*). Un deuxième nous informe sur le fait que la filiale canadienne a des activités de R et D dont les impacts débordent la simple opération nationale et sont utilisés ailleurs dans la multinationale (*R et D mondiale*).

**Tableau 4.7 : Variables liées à la recherche d'actifs et de ressources stratégiques incluses dans notre modèle**

Numéros	Indicateur de	Modifications		
		Nom	Opérations	Indicateur de
A10a	Pourcentage des employés en R et D	<i>Forte intensité de R et D</i>	Division en trois classes hiérarchiques selon le pourcentage des employés en R et D, sélection du 3 <sup>e</sup> tiers qui est qualifié d'intensif	Forte intensité des activités de R et D
H11b	R et D au Canada utilisé à l'étranger	<i>R et D mondiale</i>	Accord et tout à fait d'accord codés comme « oui »	<i>idem</i>

Pour la variable *Forte intensité de R et D*, nous avons divisé les filiales selon la part de leurs emplois qui sont consacrés à la R et D. Une première catégorie regroupait celles qui n'avaient aucun employé en recherche et développement. Les trois autres catégories divisaient les répondants entre celles qui avaient moins de 2 %, entre 2 et 10 % ou plus de 10 % de leurs employés consacrés à la R et D. Pour sa part, la variable *R et D mondiale* a été construite par une simple dichotomisation, opposant les répondants qui ont affirmé leur accord sur le fait que la R et D canadienne servait à l'étranger et le reste qui s'était dit en désaccord ou indifférent.



Ce processus complexe de construction des variables nous donne 5 variables pour un seul concept. Celles-ci s'ajoute aux 48 autres variables dont la constitution est exposée à l'annexe 4. Afin de réduire encore le nombre d'éléments à inclure dans nos régressions, au sixième chapitre nous soumettons ces variables à l'analyse bivariée.

### **4.3 Pertinence et robustesse des méthodes d'analyses statistiques**

Avant de présenter nos différents résultats, nous devons discuter de quelques considérations méthodologiques qui viennent éclairer et orienter nos choix en matière des modèles de régressions utilisés. En premier lieu, nous évaluons la distribution des résultats de nos variables dépendantes. Celles-ci, ainsi que d'autres facteurs, viennent déterminer nos choix des procédures de régression que nous expliquons en deuxième lieu. Enfin, nous analysons l'ensemble de nos variables indépendantes afin de détecter la présence de multicollinéarité qui pourrait rendre nos résultats trop instables.

#### **4.3.1 Tests de normalité sur la distribution des réponses**

La régression linéaire par la méthode des moindres carrés est la plus communément utilisée pour faire des analyses multivariées de données continues. Cette méthode exige par contre que les données de la variable dépendante soient distribuées selon une courbe normale (Tabachnick et Fidell 2007: 209). Or, les trois variables dépendantes de notre modèle ne semblent pas, à première vue, répondre à cette exigence. En effet, nous sommes possiblement en présence de variables distribuées de manière discontinue. Par exemple, les résultats de la variable *Engagement général* sont censurés aux deux extrêmes : le minimum possible étant de 5 et le maximum de 25. On parle d'une distribution censurée<sup>39</sup> lorsqu'on est en présence d'un échantillon dont les possibilités de réponses sont contraintes à un certain seuil soit par les instruments de mesure soit par la nature des données (ex : le nombre de journées de vacances déclarées où l'on ne tient pas compte de ceux ayant en bas des 10 jours réglementaires). Nous

---

<sup>39</sup> Une distribution tronquée correspond, pour sa part, à un échantillon de données pour lequel on aurait éliminé l'ensemble des cas dont la variable dépendante dépasse ou est inférieure à un certain seuil (Ex. étude des revenus des personnes sous le seuil de la pauvreté).

allons analyser la distribution de nos trois variables dépendantes afin de voir si elles démontrent des distributions censurées et non normales, ce qui exigerait l'utilisation d'un modèle de régression autre que les moindres carrés linéaires (Long 1997: 188).

Dans un premier temps, nous verrons à la figure 6.5 du chapitre 6 que nous ne pouvons pas constater que la distribution de nos variables ne répond pas entièrement au type de distribution censurée. Celle-ci est normalement caractérisée par une forte concentration de cas ayant des réponses aux limites, ce qui vient biaiser les résultats des régressions linéaires qui sont basées sur l'hypothèse d'une distribution normale (Long 1997: 190). Nos trois variables ne présentent pas de distributions concentrées aux limites. Dans le cas de la variable *Engagement général*, seuls 5 réponses sur 205 se retrouvent à la limite inférieure et aucune ne rejoint la limite supérieure de 25. Les variables *Engagement dans réseaux* et *Engagement lié à l'innovation* ne comptent chacune 0,5 et 1 % de réponses à la limite supérieure.

Dans un deuxième temps, nous avons effectué deux tests statistiques à l'aide de notre logiciel afin de déterminer si nos variables dépendantes répondaient au critère de normalité. Les résultats des tests de Kolmogorov-Smirnov et de celui de Shapiro-Wilks pour nos trois variables dépendantes sont présentés au tableau 4.8. Ces derniers attestent que les résultats de ces variables suivent une distribution suffisamment proche de la normale pour pouvoir répondre à l'exigence de la régression linéaire standard<sup>40</sup>.

**Tableau 4.8: Tests de normalité de la distribution des réponses**

	Test de Kolmogorov-Smirnov			Test de Shapiro-Wilk		
	Statistiques	dl.	Sig.	Statistiques	dl.	Sig.
Engagement général	,089	205	,000	,980	205	,006
Engagement dans réseaux	,123	203	,000	,960	203	,000
Engagement lié à l'innovation	,122	203	,000	,962	203	,000

<sup>40</sup> Plus le résultat du test de Kolmogorov-Smirnov s'approche de 0, plus la distribution est normale. Pour le second test, la valeur doit s'approcher de 1.

### 4.3.2 Les modèles de régressions utilisés

Comme nos trois variables dépendantes continues ont toutes les trois une distribution qui se rapproche de la normale et qu'elles ne présentent en aucun cas une forte concentration aux extrémités, nous estimons qu'il n'est pas nécessaire d'utiliser le modèle Tobit<sup>41</sup>. Nous utiliserons donc la procédure de régression linéaire par moindres carrés qui est le modèle de base du logiciel SPSS<sup>42</sup>.

L'autre argument en faveur de l'utilisation du modèle de régression linéaire standard est qu'il nous permet d'utiliser la procédure « Stepwise » afin de tester une à une la pertinence d'incorporer ou non les variables indépendantes à l'analyse statistique. En effet, comme nous avons un grand nombre de variables indépendantes et contrôles et que nous n'avons que peu de cas, l'introduction en bloc de l'ensemble de ces dernières aurait donné des résultats non significatifs ou instables. Or, appuyer entièrement la sélection des variables incluses par de multiples itérations par essais et erreurs conduite par les auteurs ouvre trop grande la porte à une manipulation des résultats. La procédure « Stepwise » nous fournit donc une méthode objective et mécanique afin de sélectionner les variables qui seront conservées dans la régression. L'utilisation de cette procédure est courante dans les analyses exploratoires (Shelby H. McIntyre et al. 1983: 2). Nous avons donc utilisé cette méthode comme point de départ de nos analyses en appliquant un critère d'intégration au modèle des variables lorsque leur coefficient affichait un niveau de signification  $p < 0,200$ .

---

<sup>41</sup> Nous avons effectué des régressions à l'aide de la procédure Tobit à l'aide du logiciel STATA afin de vérifier l'impact. Les seules différences majeures que nous avons constatées dans les résultats proviennent du fait qu'il est impossible d'utiliser la procédure de traitement des valeurs manquantes « Pairwise » avec cette régression. Cela avait pour effet de réduire considérablement le nombre de cas intégrés dans l'équation ( $N < 164$ ).

<sup>42</sup> Nous avons aussi exploré la possibilité d'utiliser des modèles d'équations structurelles tel que l'avait fait Susaeta Erburu dans sa propre thèse (2010) et Tregaskis et collègues dans leur études sur les structures d'apprentissage (Tregaskis et al. 2010). Par contre, notre nombre de cas trop faible et notre trop grand nombre de valeurs manquantes, qui sont impossibles à contourner, venaient réduire considérablement la validité des résultats. On considère généralement que ces analyses nécessitent au moins 400 cas afin d'être robustes (J. C. Anderson et Gerbing 1988: 416). De plus, il aurait fallu réduire considérablement le nombre de variables indépendantes introduites dans le modèle. Le seul avantage réel que nous perdons en délaissant les modèles d'équations structurelles est la possibilité d'analyser les effets indirects. Par exemple, quelle part de l'influence des ressources de pouvoir passe par l'intermédiaire de l'autonomie afin d'influencer l'engagement institutionnel.

Dans un deuxième temps, nous avons tout de même contraint l'inclusion de quelques variables importantes au sein des régressions. Certaines de celles-ci nous apparaissaient essentielles du fait qu'elles constituent des indicateurs importants, et souvent uniques, pour des hypothèses essentielles de notre recherche (*Origine des États-Unis, Présence forte d'un syndicat, Autonomie en GRH*). D'autres ont été imposées afin d'harmoniser les résultats pour certaines des variables ayant les relations bivariées les plus fortes ou pour les variables contrôles (*Forte intensité de R et D, Suivis de contrôle en GRH, Service, Nombre d'employés mondial, de 2 à 5 établissements*). Bien que ces ajouts ont souvent réduit la valeur du R carré ajusté, nous avons toujours vérifié s'ils ne venaient pas faire disparaître de relations significatives sur les variables introduites par « Stepwise ». Pour nos variables liées à des hypothèses d'effet modérateur, nous les avons systématiquement testées pour vérifier si l'ajout d'une variable croisée ne venait pas faire apparaître une relation significative. Nous verrons que cela a été le cas pour la variable *Présence forte d'un syndicat* à plusieurs reprises. De plus, afin d'éviter les problèmes liés aux tests de signification dans les régressions avec la procédure Stepwise, nous avons utilisé les scores issus d'une régression normale (procédure ENTER) dans laquelle nous n'avons inclus que les variables sélectionnées à l'étape précédente (Shelby H. McIntyre et al. 1983).

Une deuxième procédure mise à notre disposition par SPSS a été utilisée afin de maximiser les données utilisables dans notre petit bassin de répondants. Bien que la procédure de traitement des valeurs manquantes « Pairwise » soit critiquée pour les biais qu'elle peut amener dans les analyses (Hair et al. 2010: 53), nous l'avons utilisée afin de maximiser le nombre de cas qui sont sujets à l'analyse. En effet, si l'on élimine l'ensemble des cas qui ont une ou plusieurs valeurs manquantes pour une des variables indépendantes, notre échantillon se réduit à 133 cas lorsque les variables principales sont prises en compte. Cette procédure utilise comme indicateur de corrélation de l'ensemble de la population celle obtenue pour le bassin de cas disponibles, et cela, variable par variable (Hair et al. 2010: 53). Cette approche comporte des risques de biais, particulièrement si les valeurs manquantes ne sont pas distribuées de manière aléatoire. Par contre, elle a l'avantage de maximiser l'information provenant de petits échantillons.

Enfin, pour l'analyse de la prévalence de chacune des cinq formes d'engagement institutionnel auxquelles notre questionnaire fait référence, nous avons opté pour des régressions logistiques binomiales. Pour ce faire nous avons utilisé les variables dichotomiques qui distinguent ceux qui s'impliquent (réponses « en accord » et « entièrement en accord ») des autres. Cette analyse complémentaire nous permet de discriminer plus fortement entre les cas. De plus, comme les réponses de chacune de ces questions étaient distribuées sur une échelle très limitée allant de 1 à 5, la régression linéaire standard s'avérait inadéquate.

### 4.3.3 Test de présence de multicollinéarité

Pour nous assurer une plus grande stabilité des résultats de notre modèle d'analyse, nous devons soumettre l'ensemble des variables indépendantes et de contrôle sélectionnées à des tests de multicollinéarité. Deux méthodes sont utilisées pour identifier la présence d'interactions trop fortes entre les différentes variables du modèle. D'abord, une analyse de la matrice de covariances permet d'identifier les paires de variables qui partagent une variance commune qui nous empêche de distinguer clairement l'impact de l'une ou de l'autre sur la variable dépendante (Tabachnick et Fidell 2007: 89). Comme solution à cette situation, elles proposent d'éliminer du modèle l'une des deux variables du couple qui partage une corrélation élevée, sauf dans les situations où les deux variables permettent des nuances essentielles dans l'analyse. Nous avons identifié dans notre modèle 10 couples de variables qui partagent une corrélation supérieure à |0,5|. La matrice de corrélation complète se retrouve à l'annexe 7.

**Tableau 4.9 : Couples de variables partageant une corrélation supérieure à |0,5|**

Couple de variables	Corrélation
Origine canadienne et Part de l'emploi canadien sur l'emploi mondial	0,760
Ressources stratégiques locales et Capacité de promouvoir la filiale	0,616
Secteur primaire et Dépendance aux ressources primaires et énergie	0,533
Dépendance aux exportations de la province et Québec	-0,560
Origine des États-Unis et Niveau de coordination	-0,648
Origine des États-Unis et EMN étatsunienne syndiquée	0,518
Origine des États-Unis et SuiviContxUS	0,870
Présence forte d'un syndicat et EMN étatsunienne syndiquée	0,616
Expatriés et ExpatxUS	0,618
Origine des États-Unis et Origine canadienne	-0,525

Les cinq premiers couples appelleraient à la sélection de cinq variables à éliminer du modèle. Par contre, comme nous procédons dans nos régressions à l'aide de la procédure « stepwise », nous avons laissé le logiciel sélectionner la variable du couple à inclure selon celle qui possède la plus forte corrélation avec la variable dépendante. Cependant, nous avons pris soin de ne pas inclure de force un deuxième membre de ces couples lors de la dernière étape où nous contraignons l'inclusion à l'analyse d'un ensemble de variables jugées centrales. Par exemple, la variable *Niveau de coordination* fait partie de la première étape et peut être sélectionnée par « stepwise », mais nous l'avons retirée de la liste des variables imposées, car *Origine des États-Unis* y est déjà et cette dernière comporte une corrélation plus forte avec les variables dépendantes.

Quatre autres de ces 10 couples contiennent en fait une variable qui est le composé de l'autre par un croisement avec une tierce variable (deux fois *EMN étatsunienne syndiquée*, *ExpatsUS* et *SuiviContxUS*). Cette forte corrélation est incontournable dans le cas des variables croisées et nous avons décidé de les conserver afin de pouvoir distinguer la présence ou l'absence d'effets modérateurs.

Enfin, nous avons aussi conservé les deux variables du dernier couple (*Origine canadienne* et *Origine des États-Unis*) afin de pouvoir distinguer entre l'effet général lié à l'origine étrangère des multinationales et celui spécifique lié à la provenance des États-Unis. Le maintien de ces deux variables est non seulement théoriquement important, mais s'appuie aussi sur le fait que la corrélation entre ces dernières ne dépasse que légèrement le seuil arbitraire de 0,5 que nous nous sommes fixé. Tabachnick et Fidell parlent pour leur part d'un seuil maximal de 0,7 (Tabachnick et Fidell 2007: 90).

Le test de VIF (*variance inflation factor*) nous permet pour sa part de vérifier quelle proportion de la variance d'une des variables indépendantes est expliquée par celle des autres variables du modèle. Ce test est similaire à soumettre chaque variable du modèle à une régression linéaire avec les autres variables du modèle. SPSS calcule d'abord le niveau de tolérance qui correspond à 1 moins le niveau de variance d'une VI expliquée par les autres variables du modèle. Plus ce niveau est bas, plus la variable présente de la multicolinéarité. Le

VIF est l'inverse de ce niveau de tolérance (Hair et al. 2010: 208). Nous considérons comme problématiques les variables dont plus de la moitié de la variance est expliquée par le reste du modèle, nous devrions conséquemment éliminer les variables dont le VIF est supérieur à 2 ( $1/0,5$ ).

Le premier test contenant l'ensemble des variables du modèle initial nous révèle un grand nombre de variables comportant de la multicolinéarité (voir tableau 4.10). Par contre, en éliminant l'une des variables de chacun des cinq couples identifiés à l'étape précédente (*Origine canadienne, Capacité de promouvoir la filiale, Secteur primaire, Dépendance aux exportations de la province et Niveau de coordination*) ainsi que les variables croisées, il ne reste que quatre variables problématiques. Cette seconde analyse nous confirme donc l'importance d'éviter que les deux variables de ces cinq couples soient présentes de manière simultanée lors de nos régressions. De plus, les deux variables de taille sont, tel qu'attendu, liées entre elles. Il en va de même pour les variables de pays qui se complètent. Pour sa part, la variable *Autonomie en GRH*, qui n'est utilisée que dans les régressions avec le sous-groupe des EMNs étrangères, comporte une relation étroite avec les mécanismes de contrôle et l'accès aux ressources. Sans éliminer cette variable, il faudra vérifier si son inclusion ne vient pas altérer les relations identifiées avec ces autres variables.

**Tableau 4.10 : Résultats du test de multicollinéarité VIF**

	Modèle initiale complet		Modèle sans variables avec forte corrélation	
	Statistiques de colinéarité		Statistiques de colinéarité	
	Tolérance	VIF	Tolérance	VIF
<i>Secteur primaire</i>	0,50	1,99		
<i>Secteur de l'énergie, des transports et de la construction</i>	0,57	1,76	0,64	1,55
<i>Service</i>	<b>0,49</b>	<b>2,06</b>	0,52	1,91
<i>Nombre d'employés au Canada</i>	<b>0,16</b>	<b>6,36</b>	<b>0,38</b>	<b>2,65</b>
<i>Taille</i>	0,64	1,56		
<i>Nombre d'employés mondial</i>	<b>0,14</b>	<b>7,41</b>	<b>0,38</b>	<b>2,62</b>
<i>Monosite</i>	0,55	1,84	0,62	1,63
<i>2a5_Sites</i>	<b>0,45</b>	<b>2,25</b>	0,64	1,56
<i>HistoriqueMNC</i>	0,51	1,95	0,63	1,59
<i>Origine des États-Unis</i>	<b>0,12</b>	<b>8,20</b>	<b>0,33</b>	<b>3,02</b>
<i>Origine européenne</i>	<b>0,34</b>	<b>2,95</b>	<b>0,37</b>	<b>2,70</b>
<i>Niveau de coordination</i>	<b>0,24</b>	<b>4,10</b>		
<i>Québec</i>	<b>0,02</b>	<b>46,81</b>	0,59	1,71
<i>Ontario</i>	<b>0,01</b>	<b>108,92</b>	0,62	1,63
<i>Ouest</i>	<b>0,03</b>	<b>29,76</b>	0,65	1,54
<i>VoC de la province</i>	<b>0,01</b>	<b>99,89</b>		
<i>Dépendance aux exportations de la province</i>	<b>0,03</b>	<b>40,55</b>		
<i>Priorité à la sauvegarde des emplois</i>	0,51	1,95	0,76	1,33
<i>ALÉNA</i>	0,65	1,54	0,74	1,35
<i>Nombre de fonctions externalisées</i>	<b>0,40</b>	<b>2,51</b>	0,53	1,89
<i>Dépendance aux ressources primaires et énergie</i>	0,57	1,75	0,68	1,47
<i>Forte intensité de R et D</i>	0,58	1,74	0,64	1,57
<i>R et D mondiale</i>	0,56	1,80	0,64	1,56
<i>Concurrence canadienne</i>	0,58	1,73	0,62	1,62
<i>Concurrence internationale</i>	<b>0,47</b>	<b>2,15</b>	0,50	1,99
<i>Entreprise régionale</i>	<b>0,48</b>	<b>2,08</b>	0,58	1,74
<i>Exportations</i>	<b>0,42</b>	<b>2,39</b>	0,53	1,89
<i>Intégration en aval</i>	0,58	1,74	0,64	1,57
<i>Intégration en amont</i>	0,51	1,98	0,60	1,67
<i>Standardisation internationale</i>	0,67	1,50	0,80	1,25
<i>Spécialisation</i>	0,65	1,54	0,76	1,32
<i>Divisions internationales selon les fonctions</i>	0,54	1,87	0,64	1,57
<i>Divisions internationales selon des lignes de produits</i>	0,63	1,58	0,74	1,35



**Tableau 4.10 : Résultats du test de multicollinéarité VIF (suite)**

	Modèle initiale complet		Modèle sans variables avec forte corrélation	
	Statistiques de colinéarité		Statistiques de colinéarité	
	Tolérance	VIF	Tolérance	VIF
<i>Structure intermédiaire au Canada</i>	0,52	1,92	0,61	1,64
<i>Autonomie en GRH</i>	<b>0,17</b>	<b>6,04</b>	<b>0,46</b>	<b>2,16</b>
<i>AutoRHxUS</i>	<b>0,09</b>	<b>11,40</b>		
<i>Comité GRH international</i>	<b>0,49</b>	<b>2,05</b>	0,59	1,68
<i>Expatriés</i>	<b>0,27</b>	<b>3,74</b>		
<i>ExpatxUS</i>	<b>0,30</b>	<b>3,39</b>	0,66	1,51
<i>Suivis de contrôle en GRH</i>	<b>0,41</b>	<b>2,47</b>	0,56	1,79
<i>SuiviContxUS</i>	<b>0,10</b>	<b>10,41</b>		
<i>Part de l'emploi canadien sur le mondial</i>	<b>0,14</b>	<b>7,14</b>		
<i>Mandat international</i>	0,56	1,80	0,63	1,58
<i>Ressources stratégiques locales</i>	<b>0,23</b>	<b>4,45</b>	0,67	1,50
<i>RessUS</i>	<b>0,27</b>	<b>3,73</b>		
<i>Structure de réseautage en EMN</i>	<b>0,48</b>	<b>2,10</b>	0,58	1,74
<i>Échange d'information à l'interne</i>	0,62	1,60	0,67	1,49
<i>Capacité de promouvoir la filiale</i>	<b>0,44</b>	<b>2,29</b>		
<i>Intensité en coût de main-d'œuvre</i>	0,52	1,92	0,57	1,75
<i>Stabilité d'emploi et progression interne</i>	0,67	1,50	0,76	1,32
<i>Dépense pour la formation</i>	<b>0,47</b>	<b>2,11</b>	0,61	1,65
<i>Présence forte d'un syndicat</i>	<b>0,21</b>	<b>4,80</b>	0,63	1,58
<i>EMN étatsunienne syndiquée</i>	<b>0,15</b>	<b>6,55</b>		

Ces modifications à la liste des variables incluses dans notre modèle d'analyse et les précautions prises concernant les couples de variables corrélées viennent réduire à un seuil acceptable les risques de multicollinéarité qui auraient pu contribuer à gonfler démesurément l'instabilité de nos résultats.

#### 4.3.4 Évaluation de la méthodologie proposée

Malheureusement, le chercheur avide d'appréhender un phénomène social complexe est contraint, tôt ou tard, de constater que les différentes méthodologies de recherche comportent toutes des forces et des limites importantes. Loin d'inspirer l'échec, ce constat invite tout

simplement à l'humilité et à la transparence. La méthodologie que nous avons sélectionnée pour entreprendre nos travaux de recherche sur les relations entre les multinationales et le cadre des politiques publiques répond autant à des motivations scientifiques qu'à la volonté de saisir une opportunité exceptionnelle et pratique.

Comme nous l'avons mentionné plus haut, l'*Enquête sur les multinationales au Canada* constitue une source d'informations sur la population des multinationales au Canada dont la représentativité et l'étendue demeurent encore inégales. À la qualité de cette enquête s'ajoute pour l'auteur les possibilités d'explorer une base de données riche et encore trop peu exploitée, de profiter de l'inclusion à un groupe de chercheurs chevronnés et, dans une étape ultérieure, d'élargir sa recherche au niveau international en collaborant avec les autres équipes du consortium INTREPID.

Par contre, la nature quantitative des analyses qui découlent de l'utilisation de l'enquête et les limites de l'enquête elles-mêmes imposent quelques freins à nos ambitions théoriques. Notre objet de recherche est profondément traversé de relations de pouvoir, par les possibilités d'interprétation et par la nécessaire contextualisation, il appelle à une profondeur d'analyse que l'approche quantitative ne rend pas toujours possible. L'analyse quantitative ne nous permet pas d'appréhender entièrement les lieux, enjeux et rationalités divergentes qui doivent animer les dynamiques entre les pressions vers l'isomorphisme et la cohérence globale en matière de relations avec les politiques publiques. L'analyse statistique nous aide à identifier le sens de certaines relations entre des réalités, mais limite notre compréhension du « comment » elles se manifestent. Nous chercherons par contre à venir enrichir l'analyse statistique en adoptant un traitement innovateur de la variable « capacités autonomes » sous la forme d'une variable de modération. Cette façon de faire vise, bien maladroitement, à prendre en considération la nature relationnelle des dynamiques de pouvoir interne à la multinationale que cette variable illustre.

Le fait que nous ne disposions que d'un seul répondant par entreprise peut entraîner quelques limites dans notre compréhension des activités réelles de la multinationale. D'abord, l'individu qui répond n'a pas nécessairement une vision globale des activités de l'entreprise et doit

pourtant se positionner sur l'étendue d'une pratique. Ensuite, comme le rapportent Chang et collègues, l'utilisation d'une même source pour l'évaluation de la variable dépendante et pour les variables indépendantes peut mener à un biais lié à la variance de méthode commune (*common method variance*) (Chang et al. 2010: 179). Ce problème s'avère plus sérieux lorsque les variables s'appuient sur des réponses qui font appel à des perceptions du passé ou à des opinions et des attitudes. Enfin, plusieurs questions relatives à notre problématique peuvent donner lieu à des déclarations guidées par la désirabilité sociale ou par les biais idéologiques des répondants. Pour répondre à ces biais potentiels, nous avons mis en place plusieurs mesures. Premièrement, le type de répondant unique que nous avons choisi représente sans nul doute le plus pertinent et fiable dans le cadre de notre objet. Le gestionnaire principal des ressources humaines est le haut gestionnaire dont les préoccupations se rapprochent le plus des enjeux de politiques publiques d'emploi, de formation et de perfectionnement et jouit d'une vision globale de la stratégie d'entreprise en matière d'innovation. De plus, nous avons au sein du questionnaire un mécanisme afin de vérifier si le gestionnaire répond pour l'ensemble des opérations de la multinationale au Canada ou uniquement pour une filiale<sup>43</sup>. Deuxièmement, plusieurs de nos variables indépendantes proviennent de sources autres que le questionnaire (Dun et Bradstreet et enquête téléphonique). Troisièmement, des échelles différentes ont été utilisées pour les variables et l'ordre des questions évitait la superposition d'échelles similaires. Ces deux mesures représentent deux des solutions *ex-antes* proposées par Chang et collègues pour réduire la possibilité de biais de méthode commune<sup>44</sup>. Finalement, la majorité de nos questions porte sur l'existence de pratiques actuelles et non sur des évaluations du passé. Par contre, les variables liées à l'appréciation des politiques publiques seront plus sensibles au biais de la méthode commune étant donné qu'il s'agit d'opinions.

Une autre limite de l'enquête provient des défis qu'elle impose à la construction d'indicateurs valides et fiables. Dans le cas de quelques variables, nous procédons en sens inverse de la

---

<sup>43</sup> 87 % des répondants provenant d'une multinationale ayant plusieurs divisions d'affaire au pays se considéraient comme étant familiers avec les pratiques dans l'ensemble des filiales.

<sup>44</sup> De plus, comme le suggère Chang et collègues, nous pourrions effectuer un « *post hoc Harman one-factor analysis* » afin de vérifier si la variance dans les réponses peut être expliquée majoritairement par un seul facteur : le répondant dans le cas de la variance de méthode commune (2010).

séquence méthodologique favorisée par les manuels. Comme il nous est impossible d'aller chercher dans les données l'ensemble des dimensions et indicateurs que les théories nous prescrivent, nous devons composer avec la matière disponible. Cette façon de faire impose parfois la nécessité d'imagination, quelques fois la superficialité et d'autres, le renoncement. Enfin, le faible taux de réponse de l'enquête limite non seulement sa capacité de généralisation statistique, mais va surtout limiter notre capacité d'inclure un grand nombre de variables dans nos analyses multivariées.

Maintenant que nous avons exposé nos choix méthodologiques et que nous en avons démontré leur pertinence, nous pouvons nous consacrer à la présentation des résultats de nos analyses descriptives, bivariées et multivariées.

## **5 CHAPITRE 5**

## **5.1 Introduction**

L'image que se font la plupart des Canadiens et Canadiennes des entreprises multinationales actives au pays répond à des archétypes traditionnels ou à la fluctuation des grands titres de l'actualité économique. Historiquement, les entreprises multinationales (EMN) représentent une économie nationale incapable de se libérer d'un héritage postcolonial, si ce n'est que pour se livrer à une nouvelle métropole qui est la voisine au sud. Elles viennent au pays pour y exploiter les ressources naturelles ou pour sauter au-dessus des barrières tarifaires. Dans la dernière décennie, cette perception a été complexifiée par l'apparition de certaines étoiles montantes dans l'actualité. Des champions nationaux comme Bombardier, Magna, le Cirque du Soleil, Goldcorp ou Celestica témoignent d'un possible leadership du Canada. Afin de dépasser ces impressions, le présent chapitre trace un portrait réel des multinationales qui sont actives au pays. Pour ce faire, nous utiliserons les données recueillies lors de notre enquête pour offrir une description détaillée des caractéristiques de nos répondants qui, comme nous le verrons aussi plus loin, constituent un échantillon assez représentatif des EMNs au Canada. Ces informations seront complétées à l'aide des informations obtenues lors de nos travaux d'identification de la population totale des EMNs présentes au Canada.

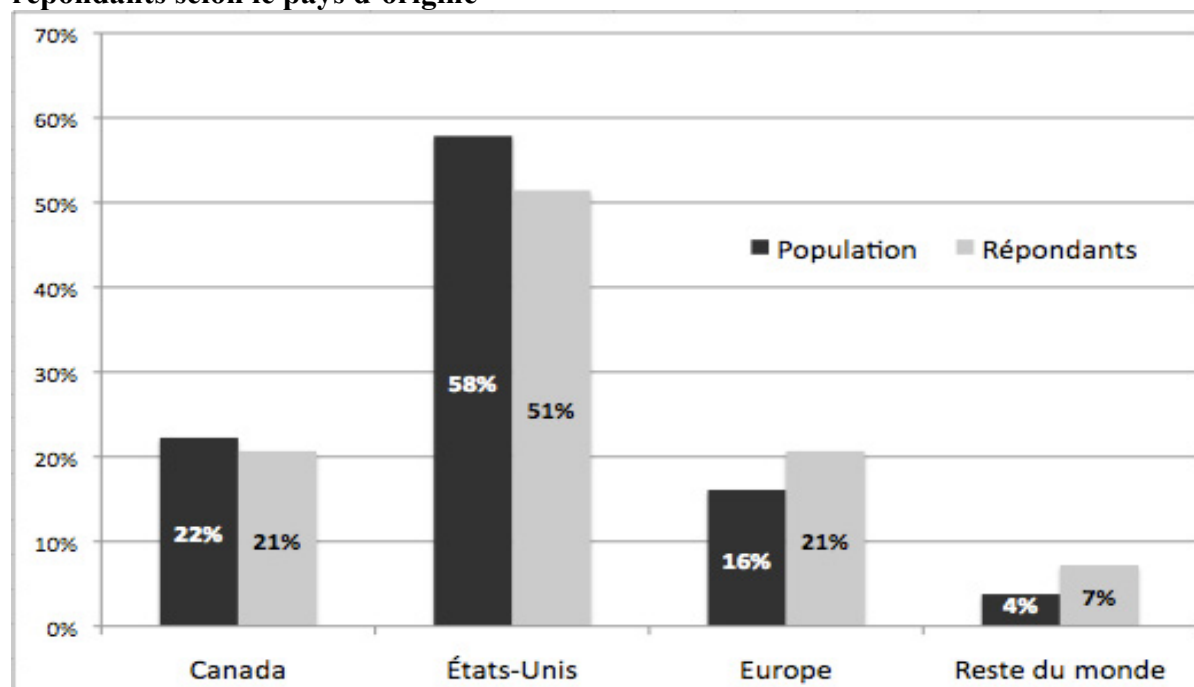
## **5.2 Portrait des multinationales au Canada**

### **5.2.1 Les pays d'origine : une forte intégration à l'économie des États-Unis**

De nombreux ouvrages d'économie politique canadienne ont contribué à marquer dans l'imaginaire populaire l'idée que l'économie canadienne représentait une simple extension de l'économie des États-Unis. Qu'on parle de « *Silent Surrender* » ou de « *Rich Dependency* »,

nombreux sont les analystes qui s'interrogent sur les impacts de la part importante des entreprises possédées par des Étatsuniens au sein de notre économie (Levitt 2003; W. K Carroll 1986; Houle 1985). Cette intégration économique régionale s'observe par la concentration des exportations canadiennes vers les États-Unis – près de 80 % en 2008 – mais aussi par l'adoption de modes de production intégrée (OCDE 2008: 16). En effet, comme le soulignent Baldwin et Gellatly, nous assistons depuis la signature de l'ALÉNA à une augmentation de la part des intrants dans les échanges internationaux et à une plus grande spécialisation dans la production manufacturière au Canada (J. R. Baldwin et G. Gellatly 2007: 23).

**Figure 5.1 : Comparaison de la distribution de la population des EMNs et des répondants selon le pays d'origine**



Les informations provenant des 1 398<sup>45</sup> entreprises multinationales identifiées au sein de notre population autant que celles fournies par nos 208 répondants viennent confirmer la place importante qu'occupent les investissements directs étatsuniens au sein de notre économie.

<sup>45</sup> Rappelons que notre population n'inclut que les entreprises ayant plus de 500 employés au niveau mondial et au moins 100 employés au Canada et 100 dans un autre pays. Voir la section 4.1.2 pour plus de détails sur nos critères.

Comme l'indique la figure 5.1, plus de 50 % des multinationales actives au Canada sont originaires des États-Unis.

Les multinationales étrangères provenant de l'Europe ne représentent que 16% ou 21 % des cas selon la source de données utilisée. Les entreprises provenant d'autres régions du monde sont encore plus marginales. Les informations sur les entreprises identifiées au sein de notre population permettent d'apporter un regard plus précis sur l'origine des multinationales actives au Canada. Comme le montre le tableau 5.1, près des trois quarts des entreprises multinationales étrangères sur le sol canadien sont de propriété étatsunienne. Les entreprises européennes jouent un rôle de deuxième plan avec une présence de seulement 21 % des cas. La première contribution européenne revient aux entreprises originaires du Royaume-Uni avec plus de 6,4 % de présence<sup>46</sup>. Cette présence marque à la fois le résiduel des liens économiques avec notre ancienne métropole, mais surtout l'appartenance du Canada aux réseaux économiques anglo-saxons. Viennent en deuxième et troisième rangs, l'Allemagne et la France avec respectivement plus de 3 % des entreprises. Le fait que le Japon arrive au 5<sup>e</sup> rang et qu'il s'agisse du premier pays asiatique en termes d'origine des EMNs témoigne de l'importance de ce dernier au sein de l'économie mondiale. Bien que le Mexique soit, en théorie, un partenaire d'affaire privilégié du Canada grâce à l'ALÉNA, seulement une entreprise mexicaine est présente sur notre territoire.

---

<sup>46</sup> Incluant Rio-Tinto qui a la double nationalité Royaume-Uni et Australie.



**Tableau 5.1 : Pays d'origine des multinationales étrangères actives au Canada (2005)**

Pays du siège social	Entreprises multinationales	
	Nombre	Pourcentage
États-Unis	808	74,3%
Royaume-Uni	70	6,4%
Allemagne	38	3,5%
France	34	3,1%
Japon	33	3,0%
Pays-Bas	31	2,9%
Suisse	16	1,5%
Suède	14	1,3%
Finlande	8	0,7%
Australie	6	0,6%
Corée	4	0,4%
Mexique	1	0,1%
Reste du monde	24	2,2%

#### 5.2.1.1 Accélération de la multinationalisation des entreprises canadiennes

Depuis quelques décennies, la croissance des multinationales originaires du Canada semble venir apaiser les préoccupations des « dépendantistes » (Levitt 2003). Entre 1990 et 2008, le stock d'investissements directs à l'étranger détenu par des Canadiens est passé de 15 à 35 % du poids de son PIB (CNUCED 2009: 255). Les données sur notre population autant que les informations obtenues auprès de nos répondants montrent que plus de 20 % des multinationales en activité au Canada ont leur siège social au pays. La taille des entreprises multinationales canadiennes demeure encore relativement modeste. Seule Barrick Gold Corporation, multinationale canadienne du secteur minier, fait partie du club des 100 plus grandes transnationales (CNUCED 2013) avec plus de 18 000 employés à l'étranger. Par contre, du côté des institutions financières, 5 de nos banques se retrouvent sur la liste des 50 plus grandes multinationales financières.

### 5.2.2 Une tertiarisation lente de l'économie canadienne

Encore dominée par les États-Unis, mais réussissant à s'imposer à l'internationale dans une large diversité de secteurs, l'économie canadienne aurait-elle dépassé le stade de « capitalisme de dominion » tel que certains la caractérisaient avant le virage vers le libre-échange des années 1980 (Ehrensaft et Armstrong 1978)? L'extraction des matières premières et une industrialisation essentiellement tournée vers la première transformation ou la substitution d'importations sont-elles encore les pièces maîtresses de l'intégration du Canada à l'économie mondiale?

**Tableau 5.2 Répartition des EMNs selon leur secteur d'activité principal**

Secteurs et sous-secteurs		Part des EMNs	
<b>Secteur primaire</b>		<b>4,7 %</b>	
	Pétrole, gaz et sables bitumineux		2,3 %
<b>Énergie, transport et construction</b>		<b>8,1 %</b>	
<b>Manufacturier</b>		<b>42,6 %</b>	
	Première transformation bois et métaux		3,9 %
	Alimentation		4 %
	Matériel de transport		4,7 %
<b>Services</b>		<b>44,6 %</b>	
	Banques et services financiers		3,9 %

Le tableau 5.2 illustre bien la tertiarisation de l'économie canadienne. En effet, les multinationales des services dominent avec de près de 45 % de toutes les entreprises identifiées au sein de notre population de multinationales. Ce qui constitue une bonne représentation de part de l'économie qu'occupent les services si l'on exclut les activités des

gouvernements. Le secteur des banques et des services financiers ressort de ce portrait. Comme nous le verrons plus loin, le Canada s'impose comme une puissance financière sur la scène mondiale avec 40 % de son stock d'IDE étranger dans le secteur des banques (CNUCED 2009: 255).

Les données sur les exportations révèlent que plus du tiers de ces dernières proviennent du secteur primaire, grâce en grande partie aux exportations d'énergie<sup>47</sup>. Pourtant, un faible nombre d'EMNs sont actives dans le secteur primaire. Les entreprises du secteur de l'extraction du pétrole, du gaz et des sables bitumineux représentent tout de même 2,3 % des entreprises multinationales, soit presque la moitié des 4,7 % du secteur primaire.

Dans le secteur de la fabrication, au sein duquel 42,6 % des EMNs sont actives, nous voyons une certaine persistance des secteurs traditionnels. La première transformation des matières premières (pâtes et papiers, scieries ou fonderies de métaux) représente encore près du dixième des activités manufacturières. L'alimentation, qui représente souvent un secteur orienté vers le marché local, occupe pour sa part 4 % des EMNs. L'héritage du Pacte de l'automobile, qui visait à garantir une part de la fabrication d'automobile au pays équivalente à la part du marché canadien, demeure encore bien vivant. En effet, 4,7 % des entreprises multinationales sont actives dans le secteur de la fabrication du matériel de transport, particulièrement l'assemblage automobile et les pièces<sup>48</sup>. Enfin, plus de 8 % des entreprises sont actives dans le secteur des services publics (distribution d'énergie ou d'eau, gestion des déchets, etc.), dans la construction et les transports.

En croisant les données sur l'origine étrangère ou nationale des multinationales de notre population et leur secteur d'activité principal, nous constatons que les entreprises canadiennes sont sur-représentées dans les secteurs des matières premières et dans ceux des services publics, de la construction et des transports. 8,4% des EMNs canadiennes se retrouvent dans le secteur primaire, alors que c'est le cas pour seulement 3,3 % des étrangères. Cette différence est statistiquement significative tel que l'indiquent les deux tests du Khi carré (28,128

---

<sup>47</sup> Calculs de l'auteur à partir du tableau 228-0042 de Statcan. Consulté le 21 octobre 2011.

<sup>48</sup> Ces données sont antérieures à la crise qui a secoué le secteur automobile en 2008.

significatif au seuil de 1%) et du V de Cramer (0,142 significatif au seuil de 1%)<sup>49</sup>. Cette différence marquée provient du rôle important que jouent les compagnies canadiennes au sein du secteur minier et des métaux à l'international (Alcan, Goldcorp, Falconbridge, Barrick Gold, Teck Cominco, etc.<sup>50</sup>). L'importance relative des banques canadiennes sur les marchés national et international transparaît dans l'analyse comparée des secteurs détaillés : près de 6 % des multinationales qui sont d'origine canadienne sont dans le secteur bancaire, alors qu'elles ne représentent que 3,3 % des EMNs étrangères actives au pays (V de Cramer de 0,194 significatif au seuil de 1 %).

Le portrait détaillé que nous permettent de tracer les données sur la population de multinationales identifiées correspond globalement à celui de nos 208 répondants. Comme nous l'observons à la figure 5.2, nos répondants sont majoritairement actifs dans le secteur manufacturier avec 53 % des cas. Le secteur des services est représenté par 33 % des cas et celui des ressources naturelles par 6 %. Le secteur des services publics, de la construction et des transports regroupe 8 % de nos répondants.

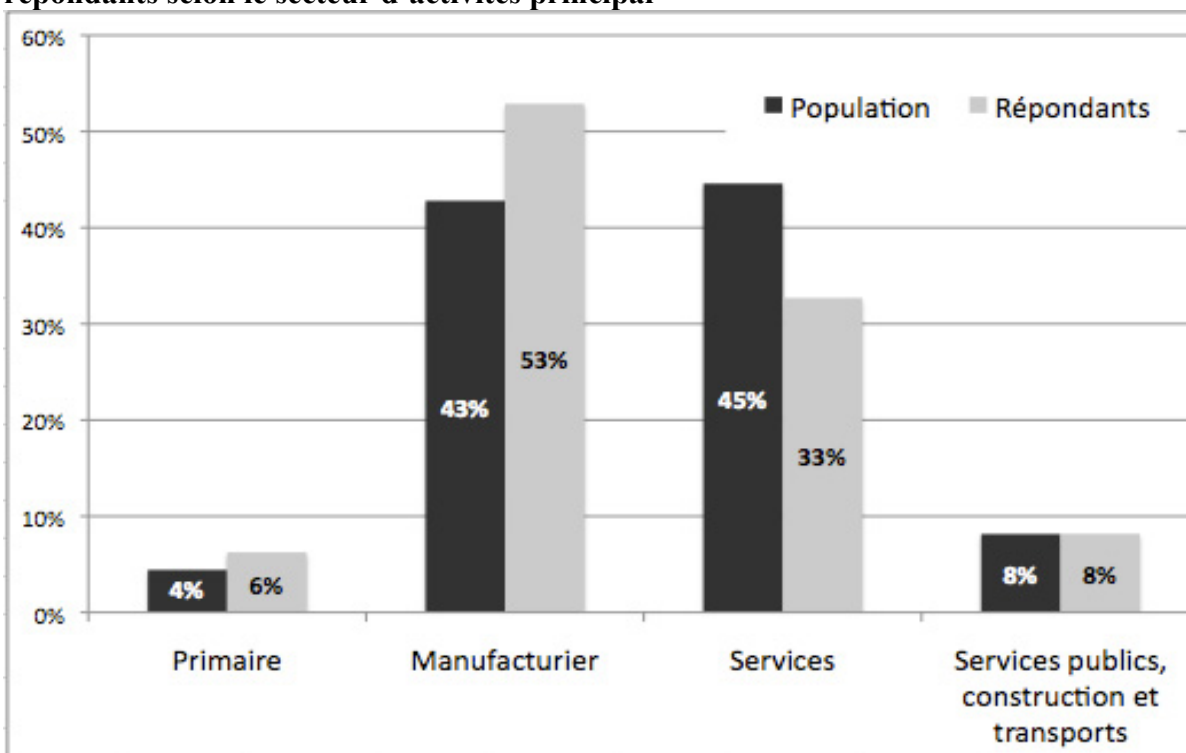
---

<sup>49</sup> Le Khi carré de Pearson est le test servant à étudier la signification statistique d'une relation entre deux variables le plus souvent utilisé. Ce test sert à vérifier si la différence entre les résultats pour deux catégories est due au hasard, ou si elle résulte d'une association réelle entre les deux variables. D'autres tests, mieux adaptés aux configurations des variables, sont par contre suggérés par plusieurs spécialistes de l'analyse statistique en sciences sociales ou en psychologie (Calkins 2005; DeCoster 2004; Leong et Austin 2006: 281). Comme mesure d'association entre deux variables dichotomiques, il est suggéré d'utiliser le coefficient de Phi (Calkins 2005). Pour vérifier la signification statistique de la relation entre deux variables nominales (dont les catégories ne sont pas représentatives d'un ordre de grandeur), le V de Cramer serait l'un des tests suggérés et accessibles avec SPSS (Calkins 2005; Leong et Austin 2006). Le Rho de Spearman est le test conseillé lorsque nous sommes en présence de deux variables ordinales et le « *rank biserial* » lorsque une variable est dichotomique et l'autre ordinale (Leong et Austin 2006: 280). Par contre, le test du coefficient « *rank biserial* » n'est pas accessible avec SPSS, nous utiliserons donc la corrélation de Spearman (Rho) et le Khi carré afin d'estimer la significativité statistique des relations entre variables dichotomiques et ordinales, ce qui constitue une approximation acceptable selon Leong et Austin (2006: 280).

<sup>50</sup> Ces compagnies ont été acquises par des intérêts étrangers depuis : VALE, une compagnie brésilienne, en 2005.

XTRATA compagnie suisse en 2005. Rio Tinto-Alcan, une compagnie anglaise-australienne en 2007.

**Figure 5.2 : Comparaison de la distribution de la population des EMNs et des répondants selon le secteur d'activités principal**



### 5.2.3 La taille et l'ancienneté des multinationales

Le tableau 5.3 décrit la répartition des entreprises multinationales qui ont répondu à notre enquête selon des critères de taille mondiale, de nombre de sites et d'ancienneté comme transnationales. Ces trois caractéristiques, qui serviront de variables contrôles, affichent toutes des distributions qui diffèrent de manière significative entre les EMNs nationales et les étrangères. Comme nous le révèlent les tests statistiques, les relations entre ces variables et le pays d'origine sont toutes significatives à un seuil égal ou inférieur à 5 % (*Rhô* de Spearman de -0,222 pour *Nombre d'employés mondial*, 0,202 pour *Nombre d'établissements* et de -0,190 pour *Ancienneté comme multinationale*).

**Tableau 5.3: Répartition des répondants, EMNs canadiennes ou étrangères, selon leur taille mondiale, leur nombre d'établissements au Canada et leur ancienneté comme firme multinationale**

Variables	Catégories	Ensemble des EMNs	EMNs étrangères	EMNs canadiennes	Tests statistiques
Nombre d'employés au niveau mondial ( <i>Nombre d'employés mondial</i> )	Entre 500 et 999 employés (N=13)	6 %	5 %	12 %	N = 208 $f = 12,24^{**}$ $Rh\hat{o} = -0,222^{***}$
	Entre 1 000 et 4 999 employés (N=68)	33 %	28 %	49 %	
	5 000-29 999 (N=81)	39 %	42 %	28 %	
	Entre 30 000 et 59 999 employés (N=24)	12 %	12 %	9 %	
	Plus de 60 000 employés (N=22)	11 %	13 %	2 %	
Nombre d'établissements de plus de 10 employés ( <i>Nombre d'établissements</i> )	1 seul site (N=28)	14 %	16 %	5 %	N = 206 $f = 8,67^{**}$ $Rh\hat{o} = 0,202^{***}$
	de 2 à 5 sites (N=69)	33 %	36 %	23 %	
	6 sites ou plus (N=109)	53 %	48 %	72 %	
Nombre d'années d'implantation au Canada ou d'activités internationales ( <i>Ancienneté comme multinationale</i> )	Moins d'une décennie (N=38)	20 %	20 %	16 %	N = 194 $f = 17,93^{***}$ $Rh\hat{o} = -0,19^{***}$
	10 à 20 ans (N=50)	26 %	20 %	53 %	
	20 à 30 ans (N=21)	11 %	10 %	13 %	
	30 à 50 ans (N=34)	18 %	19 %	13 %	
	50 ans et plus (N=51)	26 %	30 %	6 %	

$\chi^2$  =Khi carré de Pearson

$Rh\hat{o}$  =Rhô de Spearman

\*\*\* p<0,010, \*\* p<0,050 et \* p<0,100

Les multinationales canadiennes se révèlent être des entreprises plus modestes au niveau mondial en comparaison avec les entreprises étrangères. En effet, plus de 60 % des EMNs canadiennes ont moins de 5 000 employés au niveau mondial (12 % moins que 1 000 et 49 % entre 1 000 et 4 999 employés). Même pas le tiers de ces dernières (28 %) engagent entre

5 000 et 30 000 employés dans le monde et elles sont plutôt marginalement représentées chez les très grandes entreprises de plus de 30 000 employés (9 % des cas entre 30 000 et 59 999 employés et 2 % avec plus de 60 000 employés). Pour leur part, les multinationales étrangères actives au pays sont souvent des joueurs de premier plan au niveau mondial. Le quart de ces dernières comptent plus de 30 000 employés sur la planète (12 % entre 30 000 et 59 999 et 13 % de plus de 60 000 employés). 42 % des cas comptent entre 5 000 et 30 000 employés. Enfin, uniquement 5 % des EMNs étrangères compte moins de 1 000 employés au niveau mondial. Le fait que ce soit principalement des entreprises étrangères de très grande taille qui viennent s'installer au Canada n'a rien de surprenant, étant donné notre importance secondaire au niveau de l'économie mondiale.

Comme les entreprises multinationales sont plus souvent de grande taille, elles opèrent au Canada au sein de plusieurs établissements. Les entreprises canadiennes, malgré leur taille plus faible, comptent en moyenne plus de sites. Près des trois quarts des EMNs canadiennes possèdent 6 sites ou plus au Canada (72 %), alors qu'uniquement 5 % concentrent leurs activités canadiennes en un seul site. La tendance est la même pour les EMNs étrangères, mais on compte plus de cas de sites uniques (5 %) ou d'entreprises opérant dans 2 à 5 établissements (36 %). Tout de même, près de la moitié (48 %) des EMNs étrangères ont répondu avoir 6 établissements ou plus.

Plus marquante encore est la différence entre les EMNs nationales et les étrangères au niveau de l'ancienneté de leurs opérations transnationales. En écho à la transnationalisation récente du capitalisme canadien, on constate par notre enquête qu'une grande partie des multinationales canadiennes n'ont entrepris leurs activités à l'étranger que dans les deux dernières décennies, répondant ainsi au virage libre-échangiste de la politique commerciale canadienne et mondiale (William K. Carroll et Fennema 2002). 16 % des EMNs canadiennes rapportent avoir opéré leur première filiale étrangère dans la décennie précédant l'enquête. Plus de la moitié des cas (53 %), ont développé des activités à l'étranger après le milieu des années 1980, alors que seulement 6 % sont sur la scène internationale depuis plus de 50 ans. Pour leur part, l'implantation des multinationales étrangères au pays s'est faite de manière assez régulière tout au long des dernières décennies. La présence importante de

multinationales étrangères ayant des activités au Canada depuis plus de 50 ans (30 % des cas) témoigne de l'intégration historique du Canada à l'économie mondiale. À ce titre, plus de la moitié des entreprises provenant de notre ancienne métropole anglaise sont au pays depuis plus d'un demi siècle (53 % des entreprises britanniques<sup>51</sup>).

### **5.2.1 Un ensemble de répondants globalement représentatif**

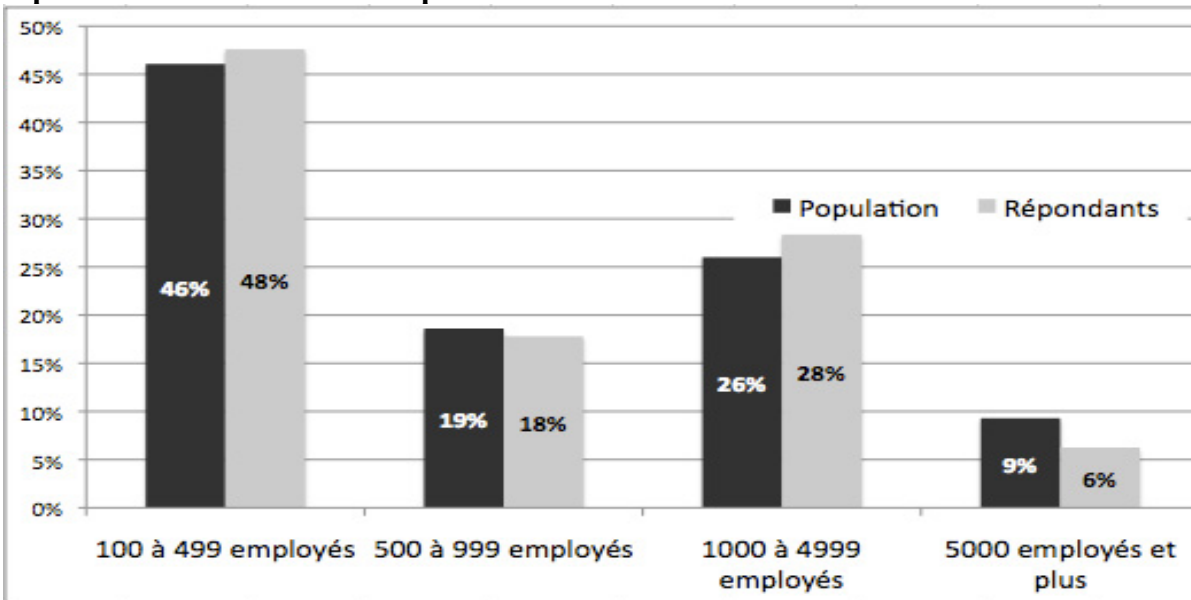
Quel est le niveau de représentativité de notre bassin de répondants? Avec 208 répondants sur une population de 1 398 EMNs, nous avons un taux de réponse de 15 % qui demeure respectable pour une enquête auprès de hauts gestionnaires (voir section 4.1.6 pour plus de détails). Nous avons vu à l'aide des tableaux 5.1 et 5.2 que la répartition de nos cas selon les pays d'origine et les secteurs reflète assez fidèlement celle de l'ensemble des EMNs recensées lors de la préparation de l'enquête. Nous constatons un léger biais en faveur des entreprises européennes et du reste du monde au détriment des entreprises étatsuniennes. Nous avons aussi observé un biais en faveur du secteur manufacturier et au détriment du secteur des services. La comparaison de la répartition des entreprises selon la taille de leurs opérations au Canada, illustrée à la figure 5.3, ne laisse entrevoir aucune différence réellement notable entre la population globale de EMNs identifiées et notre bassin de répondants.

---

<sup>51</sup> Analyse bivariée entre dichotomique sur l'origine du Royaume-Uni et sur l'expérience comme EMN = rhô de Spearman de 0,259 significatif au seuil de 10 %.



**Figure 5.3 : Comparaison de la distribution de la population des EMNs et des répondants selon la taille des opérations canadiennes**



Malgré ces faibles biais, nous pouvons considérer que nos répondants sont suffisamment représentatifs de la population de multinationales en général. Sans entreprendre de mesures correctives pour éliminer ces biais (calibration des cas), nous devons en tenir compte dans nos conclusions.

### **5.2.2 L'approche macro-institutionnaliste et l'effet du pays d'origine et d'accueil**

Dans la section précédente, nous avons présenté un portrait des pays d'origine de la population totale d'EMNs identifiées qui correspondait de manière générale avec celui de nos répondants. Plus de la moitié des EMNs et de nos répondants ont leur siège social aux États-Unis, alors que les entreprises européennes comptent pour environ 20 % de nos cas. Le pays d'origine constitue bien sûr un indicateur clé qui nous permettra d'évaluer la pertinence des thèses macro-institutionnalistes et de l'effet de dominance. Afin de bien cibler l'impact de la variété du capitalisme des pays d'origine, nous disposons aussi des informations sur le niveau de coordination de ces derniers, tel qu'évalué par Hall et Gingerich (2004). Pour des fins d'analyse bivariée, nous avons classé l'ensemble des cas selon que leur pays d'origine

affichait un niveau de coordination plus élevé que celui du Canada (score de 0,13 sur l'échelle de Hall et Gingerich). Nous constatons que 75 % de nos répondants proviennent de pays plus libéraux que le Canada (tous des États-Unis ou du Royaume-Uni). À l'exception de deux cas intermédiaires provenant de l'Australie et d'Israël, l'autre quart de nos répondants proviennent d'économies coordonnées dont le score est de plus de 0,5 sur l'échelle de Hall et Gingerich.

#### 5.2.2.1 Province d'accueil et VoC d'accueil

Le tableau 5.4 nous permet d'avoir un aperçu de la répartition régionale des multinationales présentes dans notre base de données. Les provinces du centre, qui constituent encore le cœur de l'économie canadienne, sont le lieu où sont concentré les effectifs de près des deux tiers de nos cas (10 % des cas ont plus de 75 % de leurs employés au Québec, 36 % en Ontario et 18 % dans les deux provinces). L'ouest héberge pour sa part 13% des EMNs, principalement en Alberta (6 %). Quelques cas concentrent leurs emplois au Manitoba ou en Saskatchewan (2 %), en Colombie-Britannique (3 %) ou répartis entre les quatre provinces de l'ouest (3 %). On compte un bon nombre d'EMNs dont la main-d'œuvre est répartie sur plus d'une région et parfois même sur l'ensemble du pays (22 %).

La répartition régionale est différenciée selon l'origine nationale ou étrangère des EMNs (V de Cramer de 0,300 significatif au seuil de 5 %). On remarque que 68 % des EMNs étrangères sont concentrées dans les provinces du centre, contre 10 % uniquement dans l'ouest. Les EMNs canadiennes sont pour leur part mieux réparties et sont plus densément représentées dans les provinces de l'ouest avec 26 % des cas.

**Tableau 5.4 : Répartition des répondants, EMNs canadiennes ou étrangères, selon leur province ou région d'accueil**

Variables	Catégories		Ensemble des EMNs	EMNs étrangères	EMNs canadiennes	Tests statistiques
Province d'accueil (ProvAcc)	Québec	N=(21)	10%	11%	10%	N = 202 $\chi^2 = 18,174^{**}$ V = 0,300 <sup>**</sup>
	Ontario	N=(72)	36%	39%	22%	
	Québec et Ontario	N=(37)	18%	18%	20%	
	Saskat-Manitoba	N=(4)	2%	1%	7%	
	Alberta	N=(12)	6%	6%	5%	
	Colombie-Britannique	N=(7)	3%	2%	7%	
	Provinces de l'ouest	N=(5)	2%	1%	7%	
	EMNs pancanadiennes	N=(44)	22%	22%	22%	

$\chi^2$  = Khi carré de Pearson

V = V de Cramer

\*\*\* p<0,010, \*\* p<0,050 et \* p<0,100

Les informations que nous avons rassemblées sur la population des multinationales actives au Canada nous permettent de mieux illustrer les grandes disparités en termes d'orientation et de caractéristiques des économies régionales. En effet, comme nous le montre le tableau 5.5, le portrait des secteurs d'activités des entreprises multinationales change de province en province. Ces différences sont statistiquement significatives au seuil minimal de 1 % (V de Cramer de 0,293).

**Tableau 5.5 : Répartition des multinationales canadiennes selon leur secteur d'activité principal et la région de localisation de leur siège social**

		Provinces de l'Atlantique	Québec	Ontario	Provinces de l'ouest	Total
Primaire		12%	5%	5%	20%	5%
	Pétrole, gaz et sables bitumineux	6%	0%	0%	14%	4%
Énergie, transport et construction		50%	12%	7%	16%	12%
Manufacturier		22%	53%	47%	30%	28%
	Première transformation bois et métaux	11%	13%	6%	4%	7%
	Matériel de transport	0%	7%	5%	0%	4%
Services		17%	31%	42%	35%	31%
	Banques et services financiers	6%	3%	8%	4%	6%
N		18	61	158	71	308
		sig.				
Khi carré de Pearson		7,924	0,000			
V de Cramer		0,293	0,000			

L'importance du secteur des ressources naturelles ressort de manière plus marquée pour les provinces de l'Atlantique ou celles de l'ouest (respectivement 12 et 20 % de leurs EMNs). Les entreprises multinationales du secteur du pétrole, du gaz et des sables bitumineux sont toutes situées dans les provinces de l'ouest, à l'exception d'Irving<sup>52</sup> qui a son siège social au Nouveau-Brunswick. Le centre du Canada représente encore le cœur du secteur manufacturier. Plus de la moitié des EMNs basées au Québec sont actives dans le secteur manufacturier avec une forte concentration dans la première transformation du bois et des métaux (13 %) et une bonne part de la fabrication du matériel de transport (7 % de ses EMNs). Pour leur part, les entreprises multinationales concentrées en Ontario se répartissent entre le secteur de la fabrication (47 %) et des services (42 %). On constate aussi que l'Ontario demeure le cœur de l'industrie financière du pays avec plus de 8 % de ses EMNs qui sont actives dans ce secteur.

<sup>52</sup> Les données obtenues pour la construction de la population sont toutes d'ordre public. Nous n'avons donc aucune restriction à divulguer des noms de cas précis.

La plus grande proportion des multinationales sont concentrées dans les provinces qui ont un faible niveau d'investissements publics en coordination et en développement économique. En effet, uniquement 20 % des cas sont concentrés au sein de régions ou provinces ayant un niveau d'investissement plus haut que la moyenne des provinces canadiennes. Les 36 % de cas qui sont concentrés dans une province ayant un niveau d'investissement représentant moins des deux tiers de la moyenne canadienne représentent les EMNs concentrées en Ontario.

**Tableau 5.6 : Répartition des EMNs selon le niveau de dépenses publiques en coordination et développement économique et le niveau de dépendance aux exportations de leur province ou région d'accueil**

Variables	Catégories	Ensemble des EMNs
Niveau d'investissements publics en coordination et développement économique ( <i>VoC de la province</i> )	Moins des 2/3 de la moyenne canadienne N=(77)	36%
	Sous la moyenne canadienne N=(89)	44%
	Au-dessus de la moyenne canadienne N=(42)	20%
Niveau de dépendance aux exportations de la province d'accueil ( <i>Dépendance aux exportations de la province</i> )	De 20 à 34,9 % N=(37)	18%
	De 35 à 39,9 % N=(94)	45%
	De 40 à 45 % N=(77)	37%

\*\*\* p<0,010, \*\* p<0,050 et \* p<0,100

Le niveau d'intégration de l'économie de la province ou de la région d'accueil à l'économie internationale semble logiquement avoir un lien positif avec la localisation des multinationales. En effet, seulement 18 % des multinationales sont concentrées dans les provinces ou régions qui exportent moins de 35 % de leur production. Près de la moitié des EMNs (45 %) se concentre au sein de régions qui exporte entre 35 et 40 % de leur PIB, alors que les provinces les plus ouvertes au commerce international regroupent 37 % des cas.

### 5.2.2.2 Variété de capitalisme de la firme

Nous avons tenté de capter l'orientation à long terme des EMNs en demandant à nos répondants s'ils étaient en accord avec l'affirmation selon laquelle la sauvegarde des emplois constituait une priorité de leur entreprise. Nous constatons au tableau 5.7 que ces dernières sont divisées de manière presque égale entre celles qui ont répondu de manière négative ou indifférente (51 % d'accord ou indifférents avec l'affirmation, contre 48 % d'accord ou très d'accord avec cette dernière). Cette orientation diffère par contre selon l'origine de la multinationale comme nous l'indiquent les résultats de nos tests d'associations statistiques (Khi carré de 6,354 et coefficient de Phi 0,18, tous deux significatifs au seuil de 10 %). En effet, les multinationales étatsuniennes semblent accorder plus d'importance à la flexibilité de la main-d'œuvre au détriment du maintien des emplois dans une proportion plus forte que les multinationales des autres pays étrangers (53 % pour les étatsuniennes contre 40 % pour les européennes ou 36 % pour les autres pays). Ce résultat est cohérent avec l'approche de gestion des ressources humaines soumise à l'objectif d'accroître la valeur des actions à court terme généralement attribuée aux entreprises étatsuniennes (Ferner et al. 2005; Morgan et Kristensen 2006; Amable 2000). Par contre, le résultat distinctif des entreprises canadiennes surprend. Plus des deux tiers des répondants provenant des EMNs nationales ont répondu que leur entreprise ne considérait pas la sauvegarde des emplois comme étant une priorité. Ce résultat a pour conséquence de placer les entreprises canadiennes comme étant plus libérales que leurs voisins du sud.

**Tableau 5.7 : Répartition des répondants selon leur pays d'origine et leur accord avec l'importance de sauver les emplois comme priorité**

Variables	Catégories	Ensemble des EMNs	EMNs étatsuniennes	EMNs européennes	EMNs du reste du monde	EMNs canadiennes	Tests statistiques
Priorité à long terme de sauver les emplois ( <i>SavJob</i> )	Non N=(101)	51%	53%	40%	36%	64%	N = 196 $\chi^2 = 6,354^*$ $\Phi = 0,18^*$
	Oui N=(95)	49%	47%	60%	64%	36%	

$\chi^2$  = Khi carré de Pearson

$\phi$  = Coefficient de Phi

\*\*\* p<0,010, \*\* p<0,050 et \* p<0,100

### 5.2.3 Constitution des variables liées au concept de « motifs de localisation »

Plusieurs de nos variables nous permettent d'avoir une indication, plus ou moins superficielle, des motivations derrière le fait d'avoir des activités au Canada. Sans nous permettre de classer les EMNs selon la typologie de Dunning (1998), ces variables permettent de mieux distinguer notre bassin de répondant.

#### 5.2.3.1 La recherche de marché ou de ressources de base

Dans un premier temps, le tableau 5.8 nous permet de constater que moins du tiers (32 %) des multinationales considèrent l'appartenance du Canada à l'ALÉNA comme étant un avantage stratégique important pour obtenir de nouveaux investissements ou mandats au sein de la filiale canadienne. Cette fréquence est environ la même pour les multinationales nationales ou étrangères (Coefficient de Phi de -0,007 non significatif au seuil maximal de 10 %). De plus, seulement 28 % des EMNs étrangères rapportent avoir externalisé ou maintenu à l'étranger plus d'une fonction (R et D, manufacture, service à la clientèle ou administration générale). Ces deux éléments offrent une indication de l'importance plutôt secondaire de la stricte « recherche de marché » comme facteur d'implantation des multinationales au pays. Cela vient relativiser les craintes soulevées par la prise de contrôle étranger de plusieurs entreprises

canadiennes. Plusieurs prédisaient l'exode des fonctions de gestion, marketing et R et D hors du pays et l'émergence de sièges sociaux « coquilles vides » (Arthurs 2000).

**Tableau 5.8 : Répartition des répondants, EMNs canadiennes ou étrangères, selon les différentes variables liées aux motifs de localisation**

Variables	Catégories	Ensemble des EMNs	EMNs étrangères	EMNs canadiennes	Tests statistiques
ALÉNA constitue un facteur favorable pour l'obtention d'investissements (ALÉNA)	Non N=(132)	68%			N = 195
	Oui N=(63)	32%			$\chi^2 = ,009$
					$\Phi = -,007$
Le niveau de « hollowing out » des filiales (Nombre de fonctions externalisées)	Aucune fonction N=(53)		34%		
	1 fonction N=(60)		39%		N = 166
	2 fonctions N=(31)		20%		$\chi^2$
	3 fonctions et plus N=(12)		8%		
Recherche de ressources primaires et énergie comme motif d'implantation (Dépendance aux ressources primaires et énergie)	Non N=(149)	76%	79%	66%	N = 195
	Oui N=(46)	24%	21%	34%	$\chi^2 = 3,210^*$ $\Phi = 0,128^*$
Forte intensité des activités de R et D (Forte intensité de R et D)	Aucune R et D N=(83)	43%	47%	25%	
	Moins de 2 % R et D N=(43)	22%	20%	31%	N = 194
	Entre 2 et 10 % R et D N=(35)	18%	17%	22%	$\chi^2 = 5,81$
	plus de 10 % R et D N=(33)	17%	16%	22%	$Rh\hat{o} = 0,149^*$
Effectue R et D pour les activités mondiales (R et D mondiale)	Non N=(119)	60%			N = 198
	Oui N=(79)	40%			$\chi^2 = ,195$ $\Phi = ,031$

$\chi^2$  = Khi carré de Pearson

$Rh\hat{o}$  = Rhô de Spearman

$\phi$  = Coefficient de Phi

\*\*\* p<0,010, \*\* p<0,050 et \* p<0,100



L'accès à de ressources primaires et énergie à bas prix comme facteur facilitateur pour les filiales canadiennes dans l'obtention d'investissements ou de mandats mondiaux occupe lui aussi une place relativement faible. Seulement 24 % de l'ensemble des EMNs ont souligné l'importance stratégique de ce facteur. Ce score semble peu élevé pour une économie qui a la réputation d'être basée sur l'exploitation des ressources naturelles. Pour contraster encore plus avec le portrait « dépendantiste » de l'économie canadienne, le tableau 5.9 montre que ce sont principalement les EMNs canadiennes qui s'appuient sur ce facteur (34 % dans leur cas contre 21 % pour les étrangères). Cette différence est statistiquement significative à un seuil de 10 % (coefficient de Phi de 0,128). Cette distinction entre les entreprises canadiennes et les étrangères n'est sans doute pas sans relation avec la récurrence des réponses positives selon les secteurs. En effet, ce sont très majoritairement les entreprises du secteur primaire (92 % des cas) et du secteur manufacturier (25 %) qui ont souligné l'importance stratégique de l'accès aux ressources primaires et à l'énergie (différence significative au seuil de 1 %, Rhô de Spearman de -0,333)<sup>53</sup>.

**Tableau 5.9 : Répartition des répondants selon les secteurs et l'importance des ressources primaire et de l'énergie**

Variables	Catégories	Ensemble des EMNs	Services	Primaire	Manufac turier	Énergie, transport et construction
			Non N=(149)	76%	89%	8%
Recherche de ressources primaires et énergie comme motif d'implantation ( <i>Dépendance aux ressources primaires et énergie</i> )	Oui N=(46)	24%	11%	92%	25%	12%

N = 195

Khi carré de Pearson = 40,866\*\*\*

Rhô de Spearman = -0,333\*\*\*

\*\*\* p<0,010, \*\* p<0,050 et \* p<0,100

<sup>53</sup> Nous verrons au chapitre suivant que nous ne pourrions conserver qu'une seule des deux variables entre le secteur primaire ou dépendance aux ressources primaires et énergie étant donné leur trop forte corrélation.

### 5.2.3.2 Recherche d'actifs ou de ressources stratégiques

Deux indicateurs nous offrent un point de vue sur l'importance des ressources ou actifs stratégiques localisés au Canada pour les activités des EMNs au pays. D'abord, les données sur le pourcentage d'employés des firmes qui se consacrent à temps plein à la recherche et développement nous permettent de classer nos répondants selon leur niveau de ressources consacrées à l'innovation. Nous constatons à la troisième section du tableau 5.8 que 43 % des multinationales ayant participé à notre enquête n'ont aucun employé en R et D; 22 % des cas y consacrent moins de 2 % de leur main-d'œuvre, contre 18 % pour celles qui mobilisent entre 2 et 10 % de leurs employés autour de cette fonction. Tout de même 17 % des cas peuvent être considérés comme étant à forte intensité de R et D, avec plus de 10 % de leurs travailleurs consacrés au domaine. Cette forte densité des activités de R et D parmi nos répondants fait écho aux résultats des études de Statistique Canada. Elles révèlent que les multinationales tant étrangères que canadiennes ont tendance à faire plus de R et D et ont « également davantage recours aux services locaux de R et D pour l'élaboration de nouveaux produits et procédés » (Baldwin et Gellatly 2007: 31).

Une étude particulière de Baldwin et Gu (2005) démontre que les multinationales canadiennes effectuent plus de R et D que leurs contreparties étrangères, mais surtout beaucoup plus que les entreprises sans activités internationales. Nos résultats vont en ce sens. En effet, uniquement le quart des EMNs nationales n'ont aucun employé consacré à la R et D, contre 47 % pour les étrangères (Rhô de Spearman de 0,149 significatif au seuil de 5 %).

La concentration des employés orientés vers la R et D est aussi fortement reliée avec le secteur d'activité des EMNs. En effet, ce sont les entreprises du secteur des services et de l'énergie, transport et construction qui ont la plus forte part de cas sans aucune R et D (respectivement 64 et 60 %), alors que les secteurs primaire et manufacturier sont moins nombreux dans cette situation (respectivement 23 et 30 % sans R et D). On remarque aussi que les firmes dont les activités sont orientées vers l'exportation sont celles qui consacrent le plus de ressources à l'innovation. Ainsi, plus de 45 % des firmes qui exportent plus de la moitié de leur production

consacrent plus de 2 % de leur main-d'œuvre à la R et D, contre uniquement 29 % des autres. Les différences selon ces deux dernières dimensions sont statistiquement significatives (respectivement Rhô de Spearman de 0,257 et de ,176 significatif à 1 et 5%). Par contre, nous constatons que le supposé virage vers l'économie du savoir entrepris au Canada ne se remarque pas lorsqu'on regarde les activités des multinationales arrivées dans la dernière décennie. En effet, 63 % des EMNs étrangères qui se sont établies au Canada dans la dernière décennies n'ont aucune activité de R et D sur le territoire, contre 42 % pour les plus anciennes (coefficient de Phi 0,225 significatif au seuil de 5 %).

Pour ce qui est des entreprises canadiennes qui effectuent de la recherche et développement qui sert les filiales de la multinationale ailleurs dans le monde, on constate que les tendances sont pratiquement les mêmes entre EMNs autochtones et étrangères (Rhô de Spearman de 0,031 non significatif). 40 % des répondants sont en accord avec l'affirmation que la R et D faite au Canada est utilisée par la maison mère à l'étranger.

Nous constatons par ces différentes données que les activités des multinationales au Canada sont loin de répondre à un seule et unique logique, qu'elle soit celle de l'exploitation des ressources, la recherche de marché ou l'innovation. Ces différentes logiques se côtoient et bien souvent au sein d'une même entreprise. Loin d'en arriver à faire entrer nos EMNs dans les cases théoriques définies par Dunning, nos données nous permettent plutôt d'utiliser les intuitions de ce dernier et de tracer un portrait plus complexe de la réalité.

#### **5.2.4 Marchés, intégration, diversification et structures de la multinationale au niveau mondial**

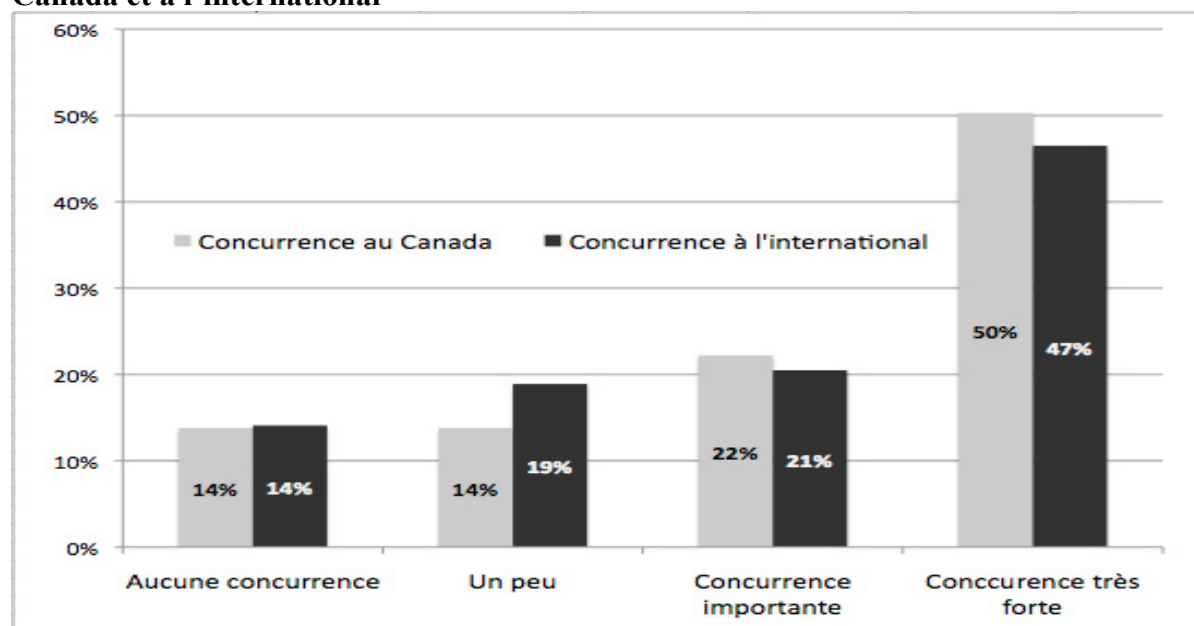
Les données de l'*Enquête sur les multinationales au Canada* nous permettent non seulement de tracer un portrait des activités de ces dernières au pays, mais aussi de situer la place qu'occupent les filiales canadiennes au sein de l'économie mondiale et des entreprises globales. Ces informations offrent une perspective essentielle pour bien comprendre de quelle

manière la dynamique globale des EMNs vient affecter l'économie et les pratiques de gestion locales.

#### 5.2.4.1 Niveau de concurrence

Nous avons demandé à nos répondants d'estimer le niveau de concurrence auquel la filiale canadienne faisait face, tant sur le marché canadien qu'au niveau international. Les effets de l'ouverture des marchés mondiaux, du libre échange et de la déréglementation à l'interne ne semblent épargner qu'une petite minorité des EMNs au Canada. En effet, comme l'illustre la figure 5.4, seulement 14 % des répondants affirment que leur entreprise ne fait face à aucune concurrence sur les marchés locaux, alors qu'un autre 14 % affirme être confronté à « un peu » de concurrence. Pour les marchés internationaux, les proportions de ces réponses sont 14 % et 19 %. La vaste majorité des entreprises sont confrontées à une concurrence importante ou très forte au niveau national (respectivement 22 % et 50 % des répondants) ainsi que sur les marchés étrangers (21 % et 47 % des cas). Le niveau de concurrence auquel les entreprises sont confrontées ne diffère que marginalement selon qu'elles sont issues du pays ou étrangères (Rhô de Spearman de 0,094 non significatif).

**Figure 5.4 : Répartition des EMNs répondantes selon le niveau de concurrence au Canada et à l'international**



#### 5.2.4.2 Régionalisation de la multinationale et étendue du marché

Notre définition large des EMNs qui inclut toutes les entreprises ayant des activités dans au moins deux pays ne nous permet pas de comprendre entièrement le phénomène de la transnationalisation des entreprises. Comme l'a souligné Rugman (2005), seulement une petite minorité des entreprises multinationales peut être considérée comme étant de véritables firmes globales avec des activités réparties sur l'ensemble de la planète. Nous avons distingué les EMNs selon la part de leur main-d'œuvre qui se trouve au sein de leur continent d'origine. À l'analyse du tableau 5.10, nous constatons qu'uniquement 16 % des EMNs au sein de notre base de répondants comptent moins de 50 % de leurs employés dans leur région d'origine. Le niveau de transnationalisation des firmes diffère de manière significative entre les entreprises du Canada et les étrangères (Rhô de Spearman de 0,165 significatif au seuil de 5 %). 17 % des étrangères possèdent moins de la moitié de leur effectif dans leur continent d'origine, alors que 27 % y concentrent entre 25 et 75 % de leur effectif. Un peu plus du tiers (34 %) des cas étrangers peuvent être considérés comme des entreprises strictement continentales alors que plus de 95 % de leurs effectifs se concentrent dans leur continent d'origine. Du côté des entreprises canadiennes, on constate que l'intégration à l'économie mondiale, au-delà de l'Amérique du Nord, demeure encore restreinte. Près de la moitié des cas (47 %) ont plus de 95 % de leurs employés au sein des pays de l'ALÉNA et uniquement 9 % peuvent aspirer au titre de transnationales avec plus de 50 % de leurs effectifs dans d'autres régions du monde.

**Tableau 5.10 : Répartition des répondants, EMNs nationales ou étrangères, selon certaines caractéristiques liées à leur intégration dans l'économie mondiale**

Variables	Catégories	Ensemble des EMNs	EMNs étrangères	EMNs canadiennes	Tests statistiques
Niveau de concentration des emplois de l'EMN dans sa région d'origine ( <i>Entreprise régionale</i> )	Moins de 50 % de l'emploi N=(30)	16%	17%	9%	N = 193
	De 50 à 75 % N=(46)	24%	27%	12%	
	De 75 à 95 % N=(46)	24%	21%	33%	$\chi^2 = 8,034^{**}$ $Rh\acute{o} = 0,165^{**}$
	95% et plus N=(71)	37%	34%	47%	
Part des ventes réalisées à l'international ( <i>Exportations</i> )	Plus de 90 % des ventes au pays N=(50)	30%	37%	6%	N = 164
	10 à 50 % ventes en exportation N=(43)	26%	26%	26%	
	50 à 75 % ventes en exportation N=(22)	13%	10%	26%	$\chi^2 = 16,488^{***}$ $Rh\acute{o} = 0,278^{***}$
	Plus de 75 % des ventes en exportation N=(49)	30%	26%	43%	
Intrants provenant de la chaîne de valeur mondiale de l'EMN ( <i>Intégration en aval</i> )	Aucune intégration N=(92)	49%	44%	69%	N = 186
	Intégration N=(94)	51%	56%	31%	$\chi^2 = 7,715^{**}$ $\Phi = -0,203^{**}$
Part de la production destinée à la chaîne de valeur mondiale de l'EMN hors Canada ( <i>Intégration en amont</i> )	Aucune intégration N=(116)	60%	58%	67%	N = 194
	Intégration N=(78)	40%	42%	33%	$\chi^2 = ,96$ $\Phi = -,07$
Niveau de standardisation internationale de la production de l'EMN ( <i>Standardisation internationale</i> )	Adaptée pour le marché local N=(58)	29%	29%	31%	N = 197
	Adaptée pour le marché continental N=(69)	35%	37%	26%	$\chi^2 = 2,04$ $Rh\acute{o} = ,040$
	Standardisée au niveau mondial N=(70)	36%	34%	43%	
Spécialisation de la production au Canada ( <i>Spécialisation</i> )	Non spécialisée N=(147)	74%	77%	64%	N = 198
	Spécialisée autour d'un produit ou service N=(51)	26%	23%	36%	$\chi^2 = 2,764^*$ $\Phi = 0,118^*$

$\chi^2$  = Khi carré de Pearson

$Rh\acute{o}$  = Rhô de Spearman

$\phi$  = Coefficient de Phi

\*\*\* p<0,010, \*\* p<0,050 et \* p<0,100

L'intégration à l'économie mondiale s'observe aussi par la part de la production des filiales canadiennes qui est exportée. Sur cette facette, les entreprises étrangères et canadiennes se distinguent aussi grandement (Rhô de Spearman de 0,278 significatif au seuil de 1 %). Les entreprises étrangères se divisent de manière assez égale entre celles orientées vers le marché interne (37 % des cas exportent moins de 10 % de leur production, 26 % moins de 50 %) et celles dont la filiale canadienne sert à desservir le marché mondial ou nord-américain (10 % des EMNs exportent entre 50 et 75 % de leur production et 26 % en exportent plus de 75 %). Ce haut niveau d'exportation des filiales de multinationales vient marquer le passage d'une économie de « *branch plant* » axée sur le marché interne vers une véritable intégration à l'économie internationale, cela en contradiction avec les prédictions de plusieurs auteurs « dépendantistes » (Houle 1985). En détaillant les pays d'origine de nos EMNs, une distinction claire se dessine entre les entreprises étatsuniennes et celles d'Europe ou d'ailleurs dans le monde. Les premières viennent produire au Canada dans le cadre d'une stratégie beaucoup plus axée sur le marché extérieur. En effet, seulement 31 % des cas exportent moins de 10 % de leur production. C'est tout le contraire pour les firmes d'Europe ou du reste du monde qui semblent majoritairement s'installer au pays avec pour principal objectif d'y desservir le marché local. On constate que 46 % des premières et 60 % des autres dirigent plus de 90 % de leur production vers le marché canadien<sup>54</sup>.

L'orientation des multinationales canadiennes vers le marché international est beaucoup plus marquée. Ce résultat semble cohérent avec les théories sur les stades de l'internationalisation des entreprises qui affirment que l'implantation de filiales étrangères vient après la conquête des marchés étrangers par la simple exportation (Verbeke et al. 2007: 587). Ainsi, très peu des EMNs canadiennes de notre bassin de répondants (6 %) réalisent plus de 90 % de leurs ventes au pays. Seulement 26 % des cas canadiens exportent moins de la moitié de leur production, alors que près de la moitié (43 %) en exportent plus des trois quarts.

---

<sup>54</sup> Rhô de Spearman de -0,307 significatif à un seuil de 1 %.

#### 5.2.4.3 Intégration de la filiale dans la chaîne de valeur de la multinationale

Une troisième dimension de l'intégration internationale des filiales de multinationales au Canada peut être observée par les liens d'approvisionnement ou de fournisseur qu'elles entretiennent avec leurs contreparties d'autres pays. Comme l'indique la section 3 du tableau 5.10, les EMNs se divisent à parts égales entre celles qui s'approvisionnent de composantes produites par les autres filiales étrangères de leur compagnie et celles pour qui cet approvisionnement est marginal. L'approvisionnement à la chaîne de valeur mondiale de l'EMN est plus fréquent chez les entreprises étrangères (56 %) que chez les firmes autochtones (31 %, différence significative à un seuil de 5 %, coefficient de Phi de 0,203).

L'intégration à la chaîne de valeur mondiale comme fournisseur pour les autres filiales étrangères semble pour sa part moins fréquente (uniquement 40 % des cas) et ne présente pas de différences suffisantes entre les entreprises nationales et étrangères pour être significative (coefficient de Phi de 0,07 non significatif au seuil maximal de 10 %).

#### 5.2.4.4 Standardisation internationale et spécialisation de la production

Le niveau de standardisation et de spécialisation de la production a des incidences non seulement sur l'organisation de la production et l'autonomie de la filiale, mais aussi sur ses pratiques liées à l'emploi (Ferner et al. 2013; Meardi et al. 2009). 29 % des EMNs qui ont participé à l'enquête affirment que leurs produits ou services principaux sont adaptés de manière significative au marché canadien. Cette adaptation est plutôt à caractère continental pour 35 % des cas, alors que 36 % des entreprises produisent des biens ou services standardisés à l'échelle mondiale. Aucune différence significative n'est relevée entre les EMNs étrangères et canadiennes (Rhô de 0,04 non significatif au seuil maximal de 10 %).

Seulement 25 % des EMNs localisées au Canada ayant répondu à notre enquête sont des entreprises spécialisées. Ce niveau est légèrement plus élevé du côté des EMNs canadiennes (36 % des cas contre 23 % pour les étrangères, Phi de 0,118 significatif au seuil de 10 %).



Il ressort de ces données que l'intégration des filiales canadiennes à l'économie internationale passe davantage par les exportations directes que par l'intégration au sein de la chaîne de valeur mondiale de leur compagnie globale. Cette intégration à l'économie mondiale est en fait beaucoup plus continentale. Rappelons que plus de 60 % de nos répondants possèdent une main-d'œuvre localisée à plus des trois quarts dans leur continent d'origine.

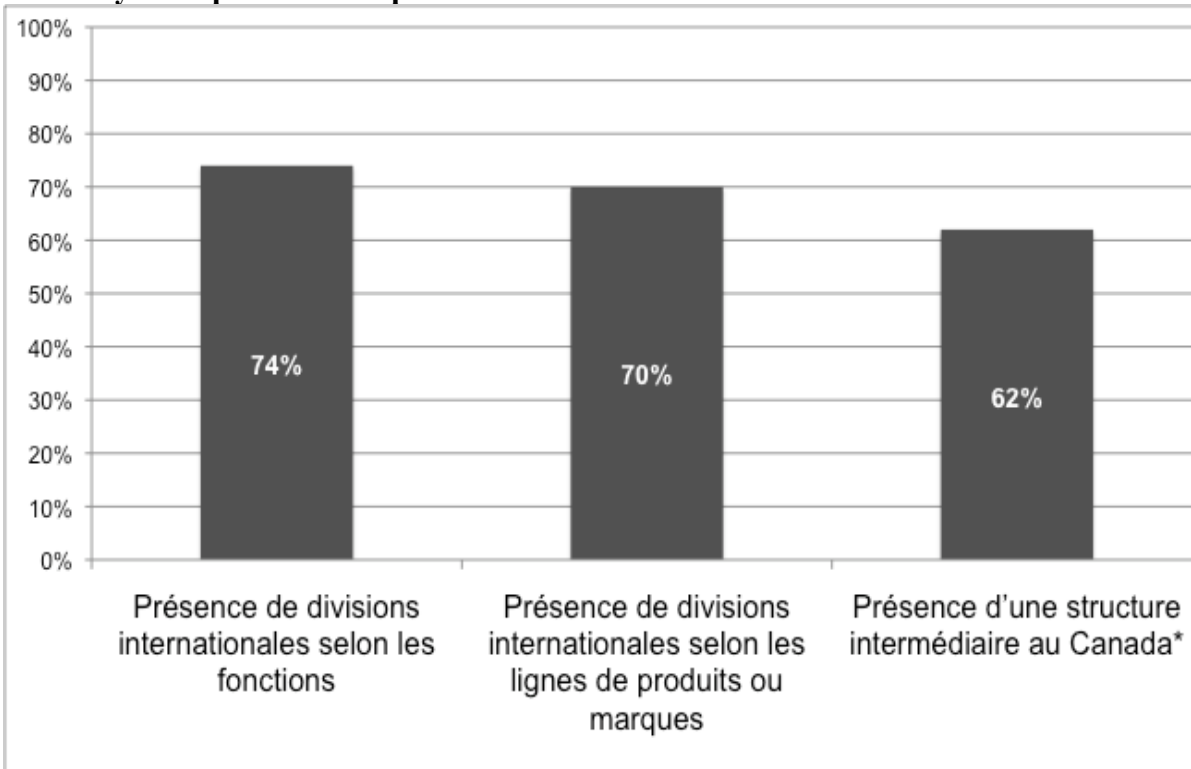
#### 5.2.4.5 Structure globale de la multinationale

La figure 5.5 met en relief la prévalence du mode d'organisation des activités internationales des EMNs selon les divisions par fonction ou par marque ou ligne de produits. 74 % des cas rapportent que leur compagnie est structurée selon des divisions liées aux fonctions, alors que la fréquence est de 70 % pour les divisions par produits<sup>55</sup>. Cette répartition ne diffère que marginalement entre les EMNs canadiennes et étrangères (Phi de -0,041 et de 0,017 respectivement).

---

<sup>55</sup> Ces données révèlent qu'il y a combinaison des deux modes d'organisation dans bien des cas (49 % des cas) ou qu'il y a confusion entre ces deux questions assez similaires.

**Figure 5.5 : Fréquence de la présence de diverses structures internationales chez les EMNs ayant répondu à l'enquête**



\* Les données sur la présence d'une structure intermédiaire ne concernent que les entreprises étrangères.

Contrairement aux craintes soulevées par le débat sur le « *hollowing-out of corporate Canada* », nos données démontrent qu'un grand nombre d'entreprises multinationales présentes au pays possèdent sur le territoire un siège social national ou continental (Arthurs 2000). En effet, 62 % des entreprises étrangères qui ont répondu au questionnaire possèdent un siège social au Canada. De ce nombre, près de 7 % ont un siège social de division régionale au Canada afin de gérer les activités de l'entreprise au niveau continental; 70 % ont un siège social pour la division nationale et 23 % des entreprises possèdent un siège social qui effectue les deux fonctions. Contrairement à l'idée reçue que les filiales canadiennes d'entreprises étatsuniennes sont souvent gérées à la manière d'un bureau régional à partir du siège social des États-Unis, nos données démontrent qu'il n'y a pas de différence significative entre la proportion de ces dernières ayant un siège social au Canada et celles du reste du monde (Rhô de Spearman de 0,09).

### **5.2.5 Les variables liées à l'approche micropolitique**

À la section précédente, nous avons constaté la grande variété des modes d'organisation et de structuration des EMNs. Ces différents modèles permettent de comprendre le rôle des filiales canadiennes au sein de leur entreprise globale de manière plus complexe. Dans cette présente section, nous discutons plus directement de l'autonomie décisionnelle et des capacités stratégiques des filiales canadiennes. En premier lieu, nous traçons un portrait du niveau d'autonomie que les gestionnaires canadiens estiment posséder vis-à-vis les structures étrangères de leur multinationale. Ensuite, nous mettons en évidence la prévalence de certains types de mécanismes de contrôle au sein de ces dernières. Finalement, nous décrivons la dotation des EMNs canadiennes en différentes ressources de pouvoir qui devraient leur permettre de mieux s'imposer au sein des jeux politiques qui peuplent les relations dans toute organisation complexe.

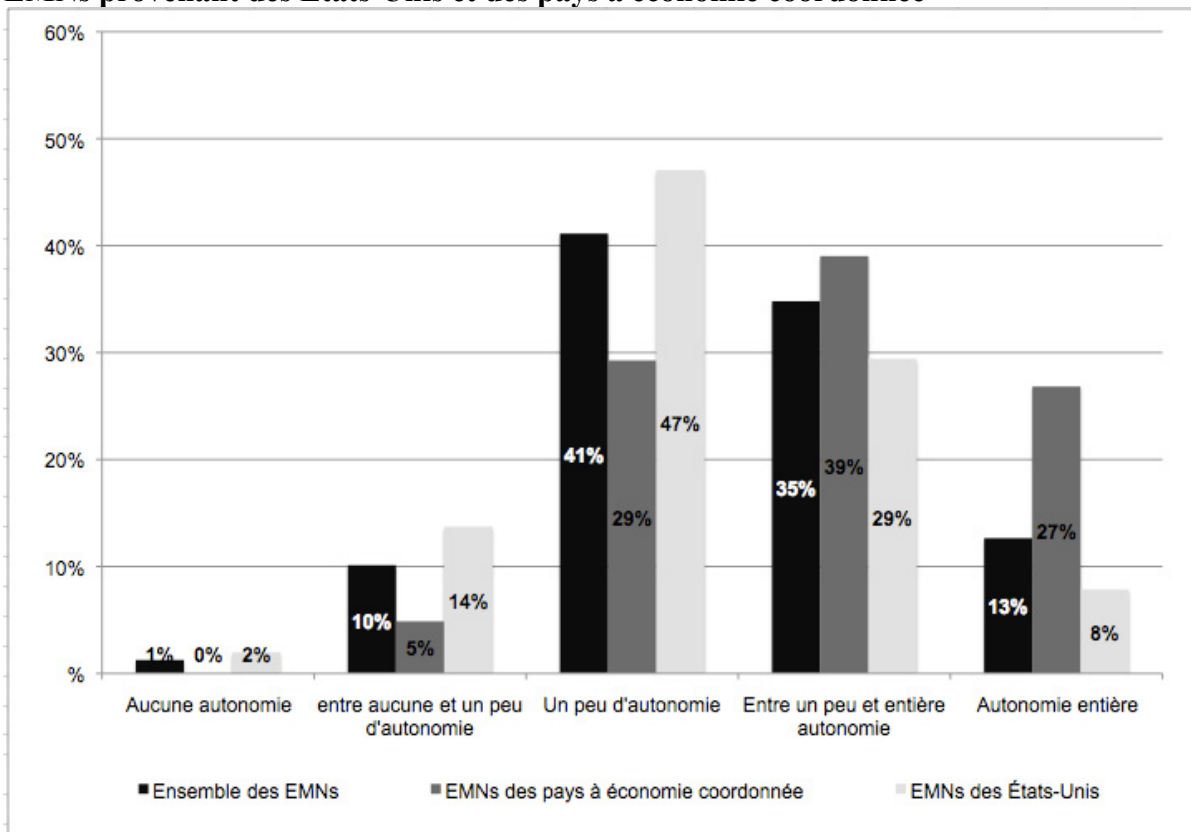
#### **5.2.5.1 Autonomie décisionnelle**

Le niveau d'autonomie perçu en matière de gestion des ressources humaines au sein des filiales d'EMNs étrangères au Canada semble à prime abord assez élevé. Seulement un peu plus d'un répondant sur 10 estime n'avoir en moyenne que très peu d'autonomie décisionnelle sur les enjeux de GRH (1% aucune autonomie contre 9% sous la barre du « peu d'autonomie »). La grande majorité des répondants estiment leur autonomie à un niveau moyen, leurs réponses étant partagées entre « un peu d'autonomie » (41%) et le niveau intermédiaire entre « un peu » et « autonomie complète » (35%) comme nous l'indique la figure 5.6. Uniquement 13% de cas estiment avoir, en moyenne, une autonomie complète sur les 15 types de décisions liées à la gestion des employés et des relations de travail.

Le portrait du niveau d'autonomie perçu par les gestionnaires des EMNs offre un certain contraste entre les entreprises d'origine étatsunienne et celles provenant des pays ayant une économie caractérisée par une forme de capitalisme de marché coordonnée (différence

statistiquement significative au seuil de 1 % : Rho de Spearman de -0,306). Cohérentes avec le niveau plus élevé de centralisation et de contrôle qu'on attribue aux entreprises des États-Unis, nos données montrent que seulement 8 % des gestionnaires issus de ces dernières estiment avoir une autonomie complète. Ce résultat contraste avec celui des entreprises provenant d'économies coordonnées qui sont plus du double (27 %).

**Figure 5.6 : Comparaison du niveau de contrôle perçu par les gestionnaires pour les EMNs provenant des États-Unis et des pays à économie coordonnée**



N= 158  
 Khi carré = 14,910, p<0,05  
 Rhô de Spearman = -0,306, p<0,001

### 5.2.5.2 Mécanismes de contrôle

Pour en arriver à transférer les pratiques entre ses différentes structures, une multinationale ne peut compter que sur l'unique force de la chaîne hiérarchique ou l'autorité que lui offre le contrôle financier, elle doit mettre en place différents mécanismes de gestion afin d'assurer un

certain niveau de coordination et de contrôle (Harzing et al. 2002). La prévalence de ces mécanismes de contrôle représente une autre dimension nous permettant de comprendre le niveau et la nature de l'intégration des filiales canadiennes au sein des réseaux de décision des EMNs étrangères.

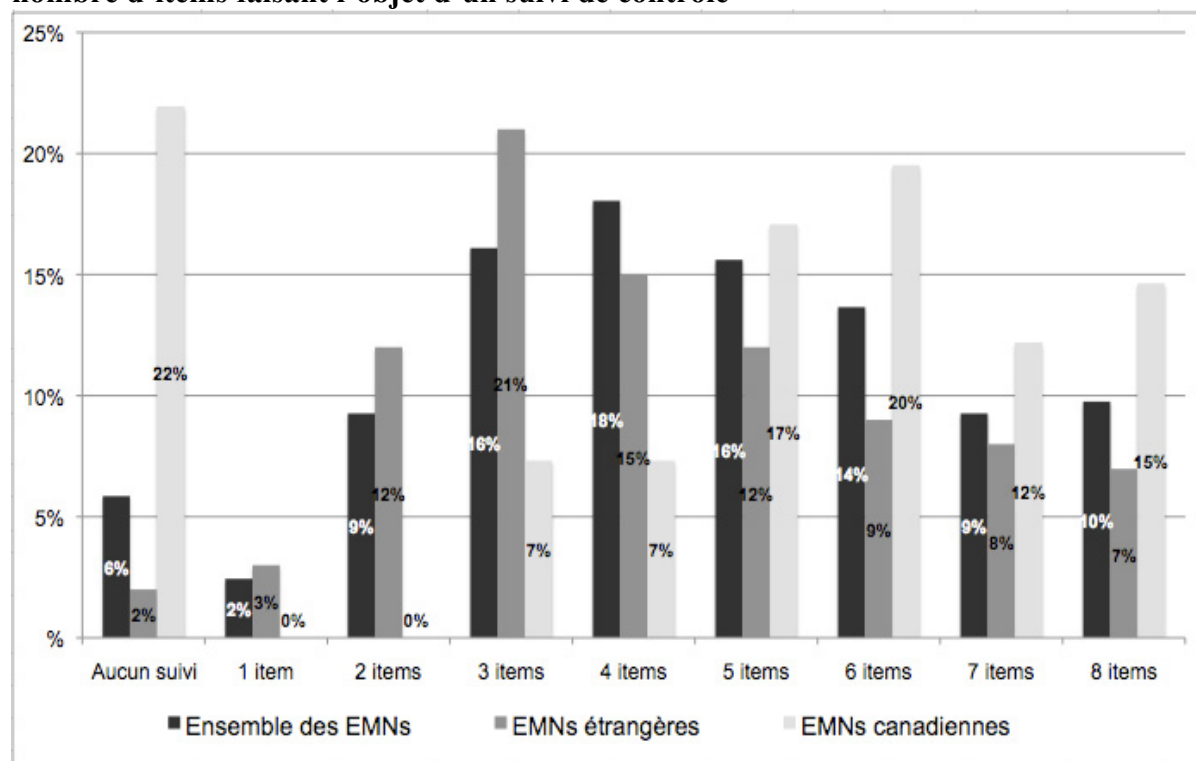
Dans un premier temps, on constate qu'il existe un fort niveau de consultation ou de coordination en lien avec les pratiques en gestion des ressources humaines. Près des deux tiers de nos répondants rapportent l'existence d'un comité formé de cadres supérieurs qui est responsable du développement de politiques de GRH devant être appliquées au niveau mondial. Cette fréquence est sensiblement la même, peu importe l'origine des multinationales.

La mise en place de suivis de contrôle ou d'évaluation des résultats représente une des stratégies de gestion des multinationales qui semble la plus répandue. Chez nos répondants de multinationales étrangères, seulement 2 % affirment n'être soumises à aucune obligation de rapporter leurs résultats au niveau de leur gestion de la main-d'œuvre. Du côté des multinationales canadiennes, près du quart (22 %) n'exigent aucun suivi de contrôle sur les résultats de leurs établissements ou filiales au pays. La proximité géographique ou l'intégration managériale entre les opérations et le siège social de ces dernières expliquent sans doute ce résultat.

Comme l'illustre la figure 5.7, l'intensité des suivis de contrôle au sein des filiales d'entreprises étrangères est distribuée de manière assez progressive autour d'une concentration pour les firmes ayant 3 items sujets à rapport (21 % des cas). Pour les entreprises canadiennes, on remarque plutôt une distribution polarisée : à l'opposée des 22 % sans aucun suivi, une majorité d'EMNs exercent un contrôle sur au moins 5 items (64 % ou 17 % pour 5 items, 20 % pour 6 items, 12 % pour 7 et 15 % exigent un suivi sur l'ensemble des items). Cette distribution contrastée explique pourquoi les tests statistiques ne détectent pas de relation linéaire entre l'origine canadienne ou étrangère des EMNs et le nombre de suivis (Rho de Spearman de -0,014 non significatif), mais met en évidence des résultats contrastés (Khi carré de 39,22 significatif au seuil de 1 %). Les items les plus fréquemment contrôlés, de part et

d'autre, sont les coûts de main-d'œuvre, le nombre d'employés, le niveau de productivité et la progression de carrière des hauts gestionnaires.

**Figure 5.7 : Répartition des répondants, EMNs canadiennes et étrangères, selon le nombre d'items faisant l'objet d'un suivi de contrôle**



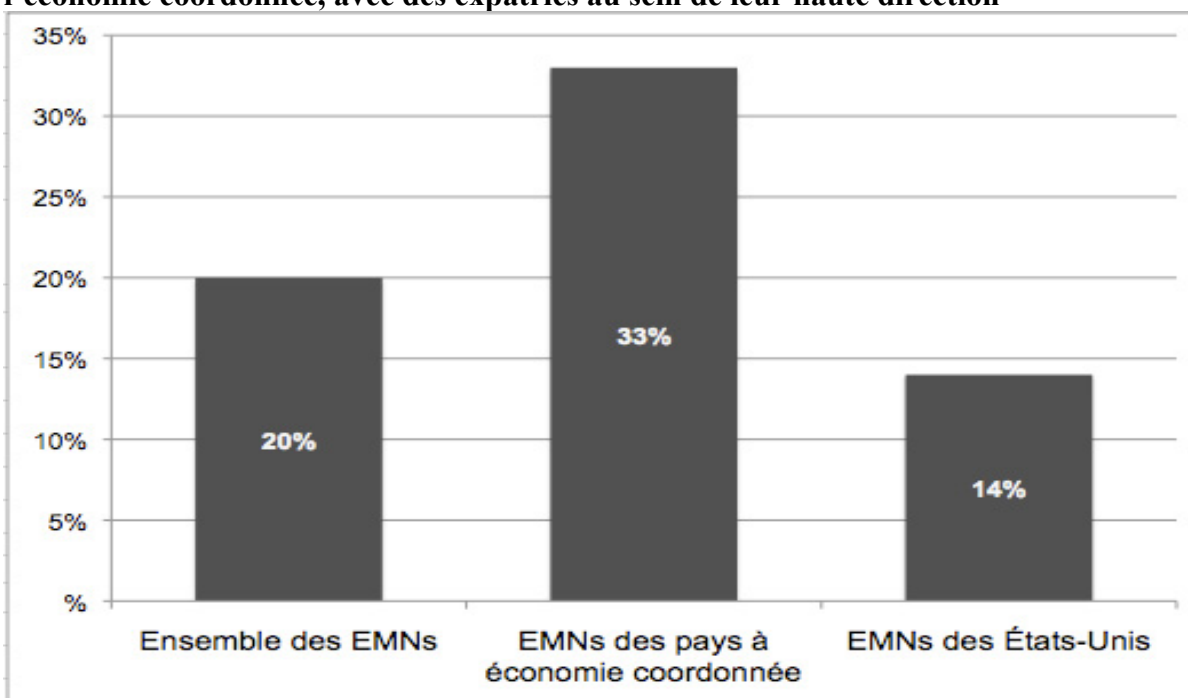
N= 205

Khi carré = 39,22\*\*\*

Rhô de Spearman = -,014

L'occupation de postes de direction par des gestionnaires provenant du pays d'origine ou ayant une vaste expérience au sein de l'entreprise mère constitue un mécanisme de contrôle plus axé sur l'influence interpersonnelle que sur la coercition (Harzing et al. 2002). Ce mécanisme de contrôle est utilisé de manière plus fréquente dans les EMNs originaires des pays à l'économie coordonnée avec 33 % de nos cas. Cette façon de faire est moins caractéristique du style de gestion internationale à l'américaine qui s'appuierait plus sur des mécanismes de contrôle impersonnels et techniques (Ferner et al. 2013). On constate à la figure 5.8, que seulement 14 % des filiales étatsuniennes qui ont répondu à notre enquête auraient des expatriés au sein de leur direction, cela malgré la proximité géographique.

**Figure 5.8 : Proportion des répondants, EMNs étatsuniennes ou provenant de pays à l'économie coordonnée, avec des expatriés au sein de leur haute direction**



N=157

Khi carré = 5,41\*\*

Coefficient de Phi = 0,185\*\*

### 5.2.5.3 Ressources de pouvoir et capacités stratégiques

La place qu'occupent les filiales canadiennes au sein de leur entreprise globale dépend aussi de leur capacité de se faire une place et d'imposer leurs intérêts et préoccupations sur l'arène politique des décisions et des jeux de pouvoir internes (Birkinshaw et Hood 1998). Ces capacités s'appuient sur des ressources de pouvoir structurelles, communicationnelles et personnelles selon la typologie que nous avons exposée à la section 2.4.6.

Dans un premier temps, on constate qu'au niveau de l'emploi, les filiales canadiennes des EMNs étrangères occupent une place relativement marginale. Dans 69 % des cas, les

employés canadiens représentent moins de 5 % de l'emploi total et pour 19 % des cas, ce poids est entre 10 et 5 %. Uniquement 13 % de nos répondants peuvent se vanter d'avoir en leur sein plus de 30 % de l'emploi total de leur entreprise mondiale. Sans surprise, les filiales canadienne des EMNs autochtones offrent un portrait opposé (Rhô de Spearman de 0,222 significatif au seuil de 1 %). 58 % d'entre elles représentent plus de 30 % de l'emploi et uniquement 11 % ne comptent parmi leurs rangs moins de 10 % de la main-d'œuvre globale de l'entreprise. Le faible poids relatif de l'emploi des filiales canadiennes est particulièrement plus fréquent au sein des entreprises des secteurs des services qui comptent plus de 72 % des cas avec moins de 5 % de l'emploi mondial situé au Canada (Khi carré de 31,96, significatif à 1 %).

**Tableau 5.11 : répartition des répondants, EMNs nationales ou étrangères, selon certaines caractéristiques liées aux ressources de pouvoir structurelles**

Variables	Catégories	Ensemble des EMNs	EMNs étrangères	EMNs canadiennes	Tests statistiques
Part de la filiale canadienne dans l'emploi total de l'EMN ( <i>Part l'emploi canadien sur le mondial</i> )	Moins de 5 % de l'emploi total N=(115)	55%	69%	2%	N = 208
	Entre 5 et 10 % N=(40)	19%	22%	9%	
	Entre 10 et 30 % N=(26)	13%	8%	30%	$\chi^2 = 12,24^{**}$
	Plus de 30 % de l'emploi total N=(27)	13%	1%	58%	$Rh\hat{o} = 0,222^{***}$
Présence d'un mandat de production continental ou mondial ( <i>Mandat international</i> )	Pas de mandat N=(58)	29%	31%	25%	N = 206
	Mandat régional ou international N=(139)	71%	69%	75%	$\chi^2 = 0,477$ $\Phi = 0,490$
Effets de la qualité des fournisseurs, des compétences et des ressources stratégiques présentes dans la filiale sur investissements ( <i>Ressources stratégiques locales</i> )	Des entraves importantes N=(1)	1%	1%	%	N = 198
	Des entraves N=(13)	7%	7%	5%	$\chi^2 = ,607$
	Ni des entraves ni des facteurs incitatifs N=(90)	45%	43%	54%	$Rh\hat{o} = -,046$
	Des facteurs incitatifs N=(81)	41%	43%	32%	
	Des facteurs incitatifs forts N=(14)	7%	6%	10%	

$\chi^2$  = Khi carré de Pearson

$Rh\hat{o}$  = Rhô de Spearman

$\phi$  = Coefficient de Phi

\*\*\* p<0,010, \*\* p<0,050 et \* p<0,100



Le fait de détenir un mandat international ou continental pour la production d'un bien ou d'un service particulier vient contribuer à garantir une certaine autonomie et centralité à la filiale (Birkinshaw 1996). 71 % de nos répondants affirment détenir un tel mandat et cette proportion est sensiblement la même selon l'origine de l'EMN (coefficient de Phi non significatif de 0,490).

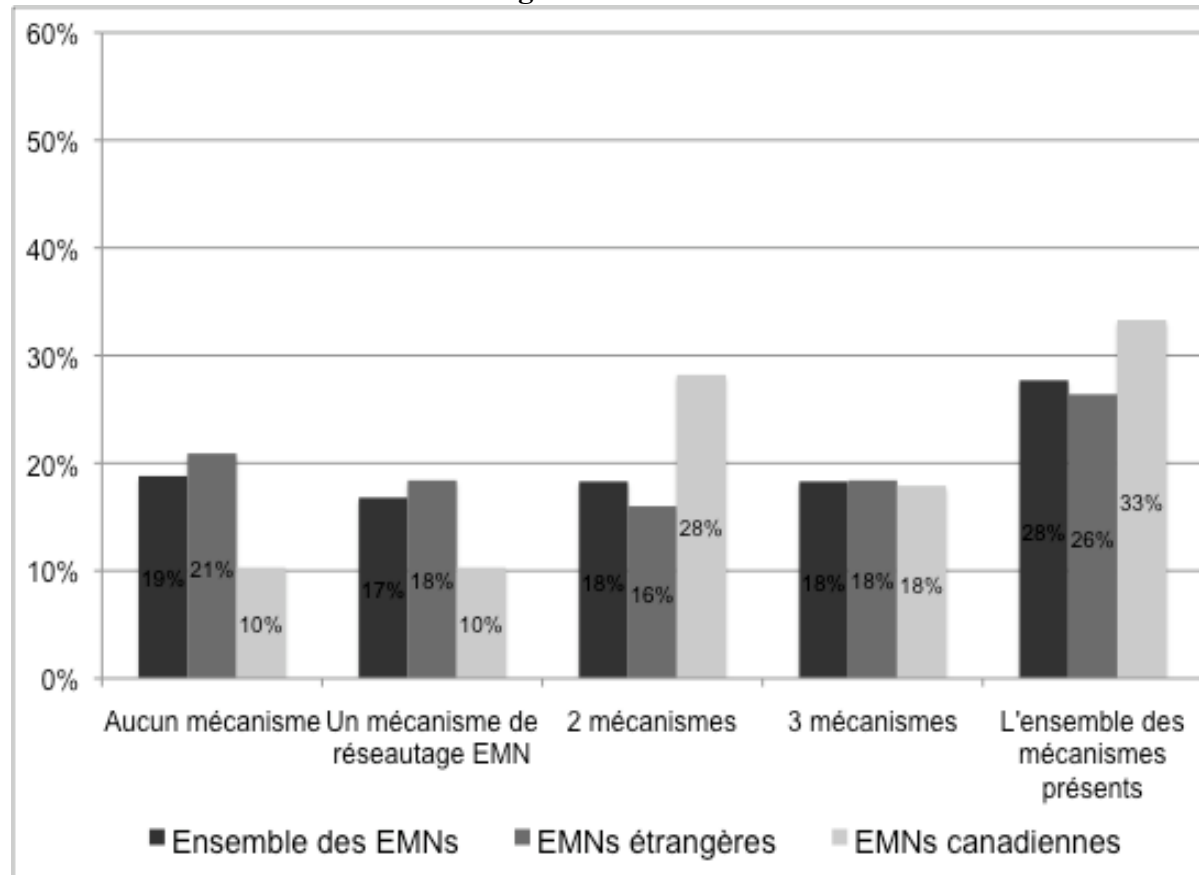
Les filiales s'appuient aussi sur un accès à des ressources locales (réseaux de fournisseurs, main-d'œuvre, etc.) ou sur des capacités développées en leur sein (structure de coûts, capacité d'innovation, qualité des relations de travail, etc.) afin de performer au sein de leur entreprise mère. Notre enquête révèle, comme l'indique la troisième section du tableau 5.11, que les filiales canadiennes des EMNs sont relativement bien pourvues de ces ressources et compétences localisées. Près de la moitié considèrent que ces dernières représentent des facteurs clairement positifs lorsque vient le temps de courtiser de nouveaux investissements ou mandats. 41 % des répondants estiment qu'il s'agit de facteurs incitatifs et 7 % de facteurs incitatifs forts. Seulement 8 % de nos répondants estiment que ces ressources, ou plutôt l'absence ou la faiblesse de ces ressources, constituent des entraves à la progression de leur filiale. Cette distribution n'est pas teintée par l'origine de la multinationale (Rhô de 0,046 non significatif).

Dans un deuxième temps, comme le souligne l'étude de Kristensen et Zeitlin (2005), la capacité des gestionnaires des filiales d'établir des relations de coopération et des mécanismes de communication au sein de leur multinationale ou à l'intérieur de leur filiale constitue un facteur important de leur succès.

Nous avons demandé aux répondants lesquels des mécanismes de réseautage international étaient présents au sein de leur multinationale et à quelle fréquence ils étaient utilisés. Près de la moitié des répondants ont affirmé que les quatre mécanismes (réunion mondiale, conférence internationale, groupe de travail ou téléconférences) étaient utilisés au moins une fois par année au sein de leur entreprise multinationale. Seulement 19 % des cas rapportent l'absence totale de ces mécanismes de réseautage international. La récurrence de ces mécanismes de

réseautage est significativement plus élevée au sein des EMNs canadiennes avec 33 % de cas qui rapportent la présence des quatre mécanismes (Rhô de Spearman de 0,123 significatif au seuil de 10 %).

**Figure 5.9 : Distribution du nombre de mécanismes de réseautages international utilisés selon les EMNs canadiennes ou étrangères**



N=202

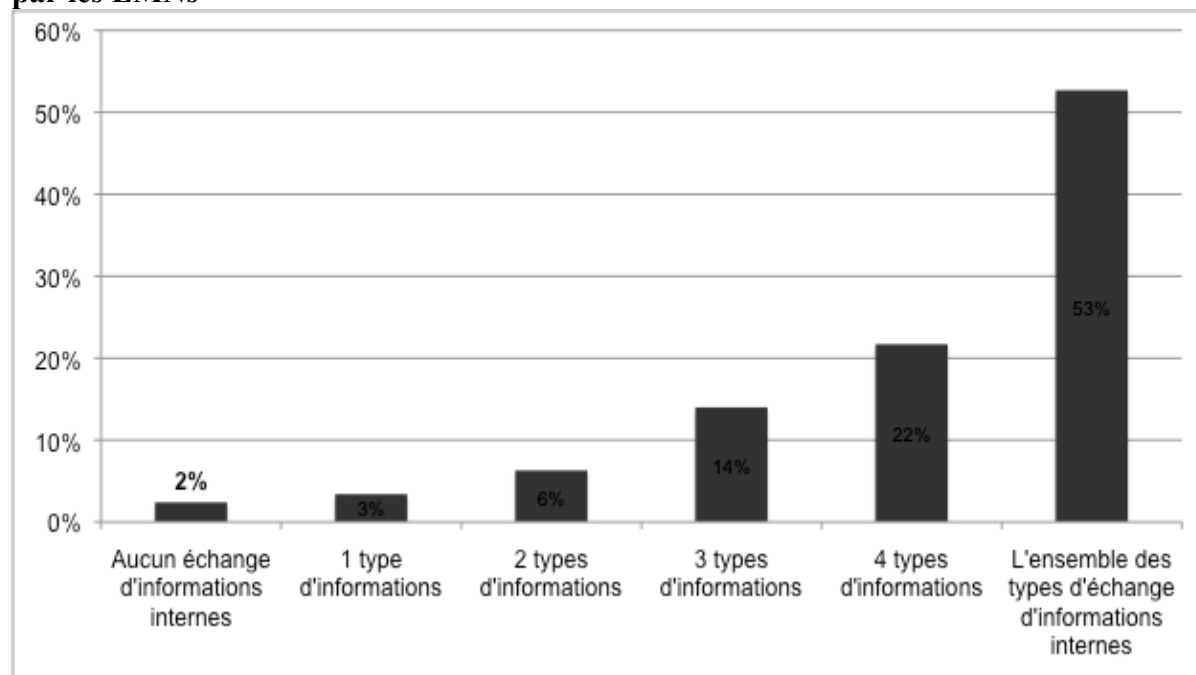
Khi carré = 4,99

Rhô de Spearman = 0,123\*

Les mécanismes d'information et de communication au sein de la filiale canadienne sont aussi très répandus : 53 % de nos répondants affirment fournir à leurs employés les 5 types d'informations sur leur entreprise que nous avons sondés (réunions entre directions et employés, information sur la situation financière de l'entreprise, de la filiale, sur les plans

d'investissements et la main-d'œuvre au sein de la filiale). Seulement 2 % de nos répondants affirment ne fournir aucun type d'informations à l'interne.

**Figure 5.10 : Distribution du nombre de types d'échange d'informations internes utilisés par les EMNs**



La densité de l'information interne varie selon les secteurs de manière significative (Rhô de Spearman, 0,151 significatif au seuil de 5 %). Le secteur primaire est particulièrement bien doté en matière de communication alors que 85 % des entreprises de ce secteur échangent de l'information pour l'ensemble des types retenus, contre seulement 42 % dans les services.

**Tableau 5.12 : Répartition des répondants, EMNs nationales ou étrangères, selon la capacité de représentation des gestionnaires de la filiale vis-à-vis du siège social**

Variables	Catégories		Ensemble des EMNs	EMNs étrangères	EMNs canadiennes	Tests statistiques
Capacité des gestionnaires de vendre la filiale vis-à-vis du siège social (Capacité de promouvoir la filiale)	Faible capacité de représentation	74	37%	35%	45%	N = 198
	Bonne capacité de représentation	124	63%	65%	55%	$\chi^2 = 1,25$ $\Phi = -,079$

$\chi^2$  = Khi carré de Pearson

$\phi$  = Coefficient de Phi

\*\*\* p<0,010, \*\* p<0,050 et \* p<0,100

Finalement, on remarque au tableau 5.12 que les gestionnaires des filiales de multinationales, tant canadiennes qu'étrangères, semblent avoir une bonne capacité de vendre la filiale et ses capacités vis-à-vis le siège social. 63 % de nos répondants estiment que cette capacité constitue un avantage stratégique lorsque vient le temps de demander de nouveaux investissements ou mandats.

### 5.2.6 Théorie de la dépendance aux ressources et « terrain contesté »

Trois variables nous informent du niveau de dépendance de l'EMN à la force de travail et à sa formation. La première dimension représente le poids des coûts de main-d'œuvre au sein des coûts de production globaux. La deuxième dimension nous informe de la présence d'un marché du travail interne qui est structuré autour d'une stabilité d'emploi, du parcours interne et du savoir lié à l'entreprise. Les employés qui progressent dans ce type de marché interne représentent souvent une forme d'investissement (formation, expérience, etc.) pour l'entreprise. Enfin, la dernière variable évalue le niveau de ressources consacrées à la

formation de la main-d'œuvre, ce qui constitue un autre indicateur de la place plus ou moins importante que joue la qualité de la main-d'œuvre.

**Tableau 5.13 : Répartition des répondants, EMNs nationales ou étrangères, selon les variables liées aux théories de la dépendance aux ressources et du « terrain contesté »**

Variables	Catégories	Ensemble des EMNs	EMNs étrangères	EMNs canadiennes	Tests statistiques	
Importance des employés comme facteurs de production ( <i>Intensité en coût de main-d'œuvre</i> )	Moins de 25 % des coûts de production	40	28%	20%	57%	N = 144
	de 25 à 49,9 %	53	37%	39%	27%	
	de 50 à 74,9 %	39	27%	30%	17%	$\chi^2 = 17,11^{***}$
	Plus de 75 %	12	8%	11%	0%	$Rh\hat{o} = -0,313^{***}$
Marché interne structuré autour d'une stabilité et la progression interne ( <i>Stabilité d'emploi et progression interne</i> )	Non	1	51%	51%	52%	N = 205
	Progression interne					$\chi^2 = ,029$
				49%	49%	48%
Importance accordée à la formation de la main-d'œuvre ( <i>Dépense pour la formation</i> )	Moins de 1 %	45	31%	30%	36%	N = 145
	Entre 1 et 2 %	33	23%	22%	25%	
	de 2 à 4 %	24	17%	16%	18%	$\chi^2 = 1,14$
	Plus de 4 %	43	30%	32%	21%	$Rh\hat{o} = -,080$
Présence d'un contre-pouvoir syndical ( <i>Présence forte d'un syndicat</i> )	GEN non syndiqué ou syndiqué à moins de 20 %	119	57%	59%	49%	N = 208
	Plus de 20 % du GEN syndiqué					$\chi^2 = 1,55$
			89	43%	41%	51%

On constate chez nos répondants une assez bonne répartition des différents types d'entreprises selon leur intensité en main-d'œuvre. Les coûts de main-d'œuvre représentent moins du quart des coûts de production dans 28 % des EMNs. Pour 37 % d'entre elles, ce ratio se situe entre 25 et 50 %, alors qu'il est de 50 à 75 % dans un autre groupe représentant 27 % des EMNs. Seulement 8 % de nos cas représentent des entreprises dont les coûts de main-d'œuvre pèsent pour plus des trois quarts des coûts d'opération. Évidemment, la distribution des EMNs selon leur intensité en main-d'œuvre est liée directement aux différents secteurs d'activités. C'est le secteur manufacturier qui se démarque avec 37 % des EMNs dont il s'agit du secteur d'activité principal qui indiquent consacrer moins de 25 % de leurs coûts d'opération à leur main-d'œuvre. Cette donnée met en évidence le haut niveau de concentration en capital de plusieurs industries liées au matériel de transport ou à la transformation des métaux. À l'opposé, ce sont les EMNs des secteurs des services et des services publics, de la construction et du transport qui sont les plus intensifs en travail avec respectivement 16 % et 20 % de leurs cas dans la catégorie des 75 % et plus.

On retrouve un nombre significativement plus grand d'entreprises canadiennes avec un faible ratio coûts de main-d'œuvre/coûts totaux (Rhô de Spearman de -0,313 significatif au seuil de 1 %). En effet, 57 % des EMNs canadiennes ayant participé à l'enquête estiment que leur main-d'œuvre ne représente même pas le quart des coûts totaux. De manière cohérente avec la théorie, les entreprises canadiennes qui s'internationalisent seraient celles ayant des niveaux de productivité plus élevés (J. R. Baldwin et G. Gellatly 2007).

Légèrement moins de la moitié de nos répondants ont rapporté la présence d'un marché du travail intra-compagnie basé sur la progression interne et la stabilité (49 %). Cette répartition ne semble pas différer de manière significative selon le pays d'origine ou le secteur d'activité des firmes. La formation de la main-d'œuvre semble être une priorité dont l'importance diffère grandement d'une EMN à l'autre. Près du tiers des répondants (31 %) affirment consacrer moins de 1 % de leur masse salariale à la formation de leurs travailleurs et travailleuses. 23 % y consacrent entre 1 et 2 % de leur masse salariale, alors que 17 % y investissent au rythme de 2 à 4 %. Les entreprises qui accordent une place très importante à la formation et y dédient plus de 4 % de leurs coûts de main-d'œuvre représentent 30 % de nos EMNs. On remarque

que les entreprises issues de pays ayant une économie-politique de type « économie de marché coordonné » se retrouvent en plus grand nombre (39 % des cas) dans la catégorie de ceux qui consacrent le plus de ressources à la formation.

#### 5.2.6.1 Présence d'un contre-pouvoir syndical

La quatrième section du tableau 5.13 nous informe de la part de multinationales ayant une forte proportion de leurs employés (20 % du groupe employés le plus nombreux) qui sont représentés par un syndicat. On constate qu'un peu plus de 43 % des EMNs ont en leur sein une densité syndicale qui peut représenter un contre-pouvoir important. Ce résultat démontre bien sûr que les grandes entreprises et celles ayant des activités internationales sont plus souvent syndiquées que la moyenne. En effet, rappelons qu'en 2006, au moment de l'enquête, le taux de syndicalisation générale du secteur privé était de moins de 20 %.

La répartition de la présence syndicale forte suit tout de même la tendance générale de la densité syndicale par secteur. Ainsi, comme on peut le voir au tableau 5.14, c'est le secteur des services publics, de la construction et des transports qui est le plus densément syndiqué avec près de 65 % des répondants ayant plus du cinquième de leur employés du GEN syndiqués. Cette situation se retrouve dans un peu plus de la moitié des cas des secteurs manufacturier et primaire (respectivement 53 % et 54 %). Loin derrière, le secteur des services ne compte que 19 % de ses EMNs dont le GEN est syndiqué à plus de 20 %.

**Tableau 5.14 : Répartition des EMNs selon leur secteur d'activité principal et la présence d'un contre-pouvoir syndical**

	Service	Primaire	Manufacturier	Utilité construction	Total
GEN non syndiqué ou syndiqué à moins de 20 %	81 %	46 %	47 %	35 %	57%
Plus de 20 % du GEN syndiqué	19 %	54 %	53 %	65 %	43 %

N= 205

Khi carré = 23,98\*\*\*

Rhô de Spearman = -0,184\*\*\*

### 5.2.7 La performance de la filiale canadienne

La dernière dimension du portrait des EMNs au Canada que nous avons tracé au cours de ce chapitre porte sur les performances économiques et l'innovation de ces dernières. Bien que nous ne disposions que d'indicateurs subjectifs et en petit nombre, il est toujours intéressant de comprendre comment les filiales des entreprises multinationales de nos répondants ont évolué au cours des trois années précédant l'enquête. La performance des filiales déjà en place constitue un déterminant important de l'évolution des investissements étrangers et de la santé économique du pays. Rappelons que, selon Statistique Canada, plus de 80 % de l'investissement direct étranger fait au Canada, est fait par l'entremise des filiales étrangères déjà en place (Baldwin et Gellatly 2007: 17).

De manière générale, les trois années précédant l'enquête ont été des années assez positives pour la grande majorité de nos répondants. 54 % indiquent avoir connu une progression de leur performance économique moyenne au niveau de leur part de marché, de leur productivité et de leur rentabilité. 38 % ont connu une relative stabilité, alors que seulement 8 % des cas rapportent avoir connu un déclin de leur performance économique générale. Au niveau de l'emploi, les résultats sont juste un peu moins positifs. Près de la moitié (49 %) estiment que leur effectif global au Canada a augmenté, alors que 22 % n'ont pas connu de progression significative. Tout de même 29 % des EMNs au sein de nos répondants affirment avoir connu un déclin de leur nombre d'employés au cours des trois années précédentes. Rappelons que les trois années précédant notre enquête, qui a eu lieu en 2006, correspondent à une période de croissance économique importante. Les résultats de ces questions seraient sans doute grandement différents si l'enquête était reprise aujourd'hui, en cette période de lendemain de crise économique<sup>56</sup>.

En comparant les entreprises d'origine canadienne avec les étrangères on ne constate pas de différence significative (Rhô de Spearman 0,058 et 0,087 non significatifs au seuil maximal de

---

<sup>56</sup> Par contre, une analyse réalisée par l'équipe espagnole dont l'enquête s'est échelonnée sur une période précédant et suivant la crise financière de l'automne 2008 démontre que la date de réponse n'entraîne pas de différences significatives sur les questions principales liées aux pratiques en matières d'emploi. Sanchez-Mangas, Rocio, 2010. *Stability Test on Spanish Datas. Internal working paper.*



10 % pour les deux variables croisées avec l'origine canadienne). Comme nous pouvons le voir au tableau 5.16, les différences significatives se situent au sein des entreprises étrangères, entre les EMNs étatsuniennes et celles provenant d'économie de marché coordonnée (Rhô de 0,201 et 0,178 significatif au seuil de 5 %). Ces dernières ont connu des performances significativement plus positives que les EMNs provenant de notre voisin du sud. En effet, 71 % des EMNs des pays d'économie coordonnée disent avoir connu une progression au niveau de leur performance économique générale contre seulement 42 % des étatsuniennes. Au niveau de l'emploi, la situation est similaire : 62 % des cas issues d'économies coordonnées qui rapportent une croissance de leurs effectifs, contre seulement 42 % des étatsuniennes. Ces résultats ne sont pas étrangers à la diversification des relations économiques du Canada connue dans la dernière décennie et la montée de l'Europe sur la scène économique mondiale au détriment des États-Unis.

**Tableau 5.15 : Répartition des répondants, EMNs nationales, étatsuniennes ou des pays d'économie coordonnée, selon leur performance économique récente et l'évolution de leurs effectifs**

Variables	Catégories	Ensemble des EMNs	EMNs États-Unis	EMNs des économies coordonnées	EMNs canadiennes	Tests statistiques
Évolution des performances économiques – 3 années précédentes ( <i>Perform3ans</i> )	Déclin N=(16)	8%	12%	5%	5%	N = 199
	Resté assez stable N=(76)	38%	46%	24%	38%	$\chi^2 = 8,71$ *
	A progressé N=(107)	54%	42%	71%	58%	$Rh\hat{o} = 0,201$ **
Évolution du nombre d'employés total au Canada – 3 années précédentes ( <i>EvoEmploi</i> )	Déclin N=(60)	29%	36%	17%	24%	N = 207
	Resté assez stable N=(45)	22%	22%	21%	19%	$\chi^2 = 9,13$
	A progressé N=(102)	49%	42%	62%	57%	$Rh\hat{o} = 0,178$ **

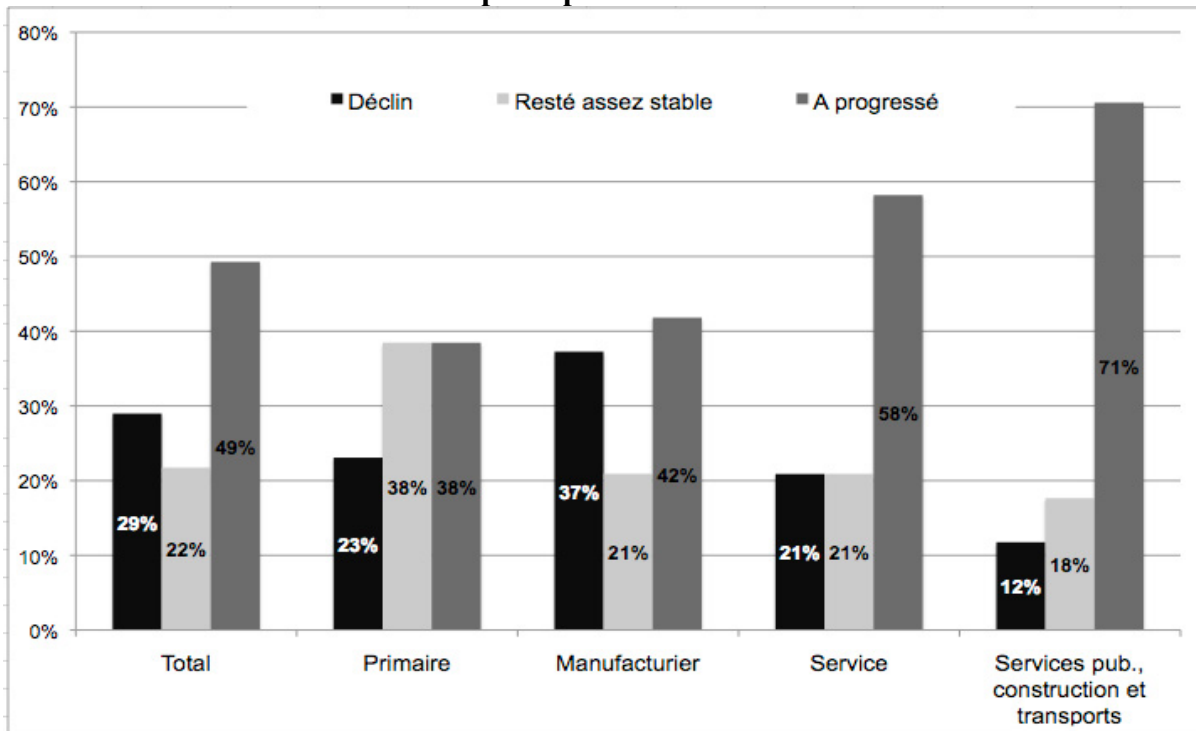
$\chi^2$  =Khi carré de Pearson

Rhô = Rhô de Spearman

\*\*\* p<0,010, \*\* p<0,050 et \* p<0,100

Le niveau de progression de l'emploi affiche aussi des différences marquées selon les secteurs principaux d'activité. La figure 5.11 nous montre que ce sont les secteurs des services et des services publics, de la construction et des transports qui ont connu une plus grande fréquence de croissance (respectivement 58 % et 71 % des cas). Alors que le secteur manufacturier démontre une polarisation surprenante : si 42 % des cas rapportent une augmentation de leur effectif, 37 % ont plutôt connu un déclin de leur main-d'œuvre. Ce résultat provient sans doute d'une mutation du secteur manufacturier canadien, que nos données ne peuvent malheureusement pas expliquer.

**Figure 5.11: Répartition du niveau d'évolution du nombre d'employés au Canada des EMNs selon leur secteur d'activité principal**



N=207

Khi carré de Pearson=18,340,  $p>0,1$

Rhô de Spearman =0,204,  $p<0,050$

### 5.2.7.1 Diffusion inversée

Un dernier indicateur de la « performance » des filiales canadiennes est la capacité de ces dernières de diffuser leurs pratiques innovatrices en matière de gestion des ressources humaines au sein des autres filiales de leurs multinationales. Cette capacité de diffusion ne dépend pas uniquement des performances de la filiale, car dans bien des cas, les structures ou méthodes de gestion imposées par le siège social viennent inhiber ou promouvoir cette diffusion renversée (T. Edwards et Tempel 2010). Par contre, le succès, les ressources de pouvoir et le rôle de la filiale au sein de l'EMN viennent aussi contribuer à la capacité de diffuser ses pratiques à l'international.

Si l'on regarde les scores moyens en termes de diffusion inversée, on constate qu'une majorité de nos cas (55 %) n'ont pas « exporté » de pratiques de gestion des ressources humaines ou de relations de travail dans les filiales hors pays. Seulement 32 % rapportent, en moyenne, avoir diffusé des pratiques, mais de manière assez limitée, alors qu'un maigre 13 % de nos répondants de EMNs étrangères affirment avoir réussi à faire de la diffusion inversée de manière assez large.

### **5.3 Conclusion**

Dans ce chapitre, nous avons tracé un portrait global des entreprises multinationales actives au Canada à l'aide de la population identifiée lors de nos recherches préalables et à partir des réponses à notre enquête. Tout en soulignant de légers biais à la défaveur des entreprises d'origine étatsunienne et du secteur des services, nous avons établi la représentativité relative de notre base de répondants. L'encadré 5.1 vient souligner quelques caractéristiques marquantes que notre portrait a mises en évidence.

### **Encadré 5.1 : Caractéristiques des entreprises multinationales actives au Canada**

- La forte intégration économique du Canada avec les États-Unis s'observe par la part très importante des EMNs étrangères qui proviennent de ce pays.
- Le nombre de multinationales originaires du Canada connaît une croissance importante depuis les deux dernières décennies et celles-ci représentent près du quart des EMNs recensées par notre étude.
- Les entreprises des secteurs liés au rôle traditionnel du Canada dans la division internationale du travail (exploitation des ressources premières et manufactures liées à la substitution des importations) conservent une place importante.
- Par contre, on assiste à une maturation de l'économie canadienne et de son rôle sur la scène mondiale :
  - Émergence des entreprises multinationales des secteurs des services, notamment du secteur des banques.
  - Forte concentration de recherche et développement au sein des EMNs, autant nationales qu'étrangères.
  - Intégration des filiales canadiennes au sein de la chaîne de valeur mondiale tant comme fournisseurs que comme destinataires.
  - Le phénomène de « *hollowing-out* » n'est pas observé.
- Les filiales canadiennes sont fortement intégrées à l'économie internationale et ont en moyenne un fort niveau d'exportation de leur production.
- Par contre, cette intégration internationale se limite souvent à l'Amérique du Nord. En effet, une grande majorité des EMNs canadiennes et étatsuniennes présentes au pays sont en fait des « multinationales régionales » et concentrent la très grande part de leurs emplois sur le continent.
- On constate une forte disparité régionale de la répartition des EMNs selon les secteurs : le secteur manufacturier et des services est concentré au centre, alors que les ressources primaires, particulièrement l'énergie, est concentré à l'ouest.
- De manière générale, les filiales affichent des résultats assez positifs quant à leur niveau d'autonomie et à la présence de ressources de pouvoir.
  - Au niveau structurel, un grand nombre d'entre elles détiennent un mandat international ou continental et le niveau de satisfaction générale quant à la qualité des ressources, des fournisseurs et des compétences locales est assez fort. Par contre, l'importance des filiales en termes d'emplois est assez limitée.
  - Au niveau relationnel, on note une forte prévalence des dispositifs de communication et de réseautage tant au sein de l'entreprise mondiale qu'à l'intérieur de la filiale.
  - Au niveau personnel, les gestionnaires semblent majoritairement être en mesure de bien défendre leur filiale.
- Les filiales des multinationales, tant canadiennes qu'étrangères, possèdent un niveau de syndicalisation plus élevé que pour l'ensemble des entreprises.
- Une forte majorité des répondants rapportent des résultats relativement positifs au niveau économique et de l'emploi au cours des années précédant l'enquête. Les EMNs provenant des pays avec une économie de marché coordonnée semblent mieux réussir que les étatsuniennes.

Ce portrait des multinationales au Canada nous permettra de mieux comprendre l'impact relatif des différentes caractéristiques sur l'engagement institutionnel. En effet, lorsque nous aurons identifié les facteurs ayant un impact significatif sur l'engagement institutionnel, nous serons en mesure d'en apprécier la prévalence au sein de la population. Ce portrait permet aussi d'apporter des nuances aux différentes généralisations qui polarisent le débat sur les politiques économiques. Comme nos résultats nous l'ont démontré, les multinationales au Canada ne sont ni entièrement des postes de traite servant à l'exploitation de nos ressources ou à la conquête de notre marché, ni toutes des « champions nationaux » propulsant le Canada à l'avant-plan de l'économie mondialisée de demain.

## **6 CHAPITRE 6**

Ce sixième chapitre donne un aperçu de l'engagement des multinationales au sein des cadres de politiques publiques. Dans la première section du chapitre, nous présentons les résultats généraux sur les variables liées à l'engagement institutionnel et à l'évaluation des politiques publiques. L'analyse conjointe de ces différents résultats nous permet d'identifier les patterns de comportements qui s'en dégagent. Ces patterns mettent en évidence les différentes dimensions de l'engagement institutionnel, mais ne révèlent aucune relation significative entre ces pratiques et l'évaluation des politiques publiques. Face au caractère aléatoire des associations entre l'engagement institutionnel et l'évaluation des politiques publiques, nous expliquons de quelle manière les dimensions du premier concept sont transformées en nos trois variables indépendantes. Dans la deuxième section du chapitre, nous analysons les relations bivariées qui peuvent être identifiées entre nos trois variables dépendantes et l'ensemble des variables indépendantes qui servent à opérationnaliser notre modèle d'analyse.

## **6.1 Portrait des différentes formes d'engagement institutionnel**

Les résultats initiaux sur les différentes formes d'engagement institutionnel mesurées démontrent une implication modérée des entreprises multinationales (EMNs) au sein des institutions canadiennes. La forme d'engagement la moins répandue semble être l'utilisation des programmes publics d'aide à la formation et au développement des employés. En effet, moins du quart de nos répondants se disent d'accord ou entièrement d'accord avec l'affirmation selon laquelle leur entreprise « ... bénéficie d'un appui gouvernemental afin de faciliter le développement des compétences de sa main-d'œuvre » (respectivement 18 % et 5 %). Vient en deuxième rang l'insertion des entreprises au sein des réseaux liés à la

responsabilité sociale des entreprises. Uniquement 27 % des EMNs ayant participé à notre enquête reconnaissent avoir entrepris des discussions avec des ONG au sujet de l'adoption de normes relatives à cet enjeu. Pourtant comme, le révèlent plusieurs auteurs, à une époque où la conscience environnementale et le développement social sont au cœur des préoccupations générales, ce type de dialogue devient crucial si les entreprises veulent s'assurer l'appui de l'opinion publique pour leurs projets de développements (Lauzon 2011; Giraud et Renouard 2010). Évidemment, ce type d'engagement devrait être plus fréquent dans les secteurs des ressources naturelles et de la transformation, comme nous pourrions le confirmer plus tard.

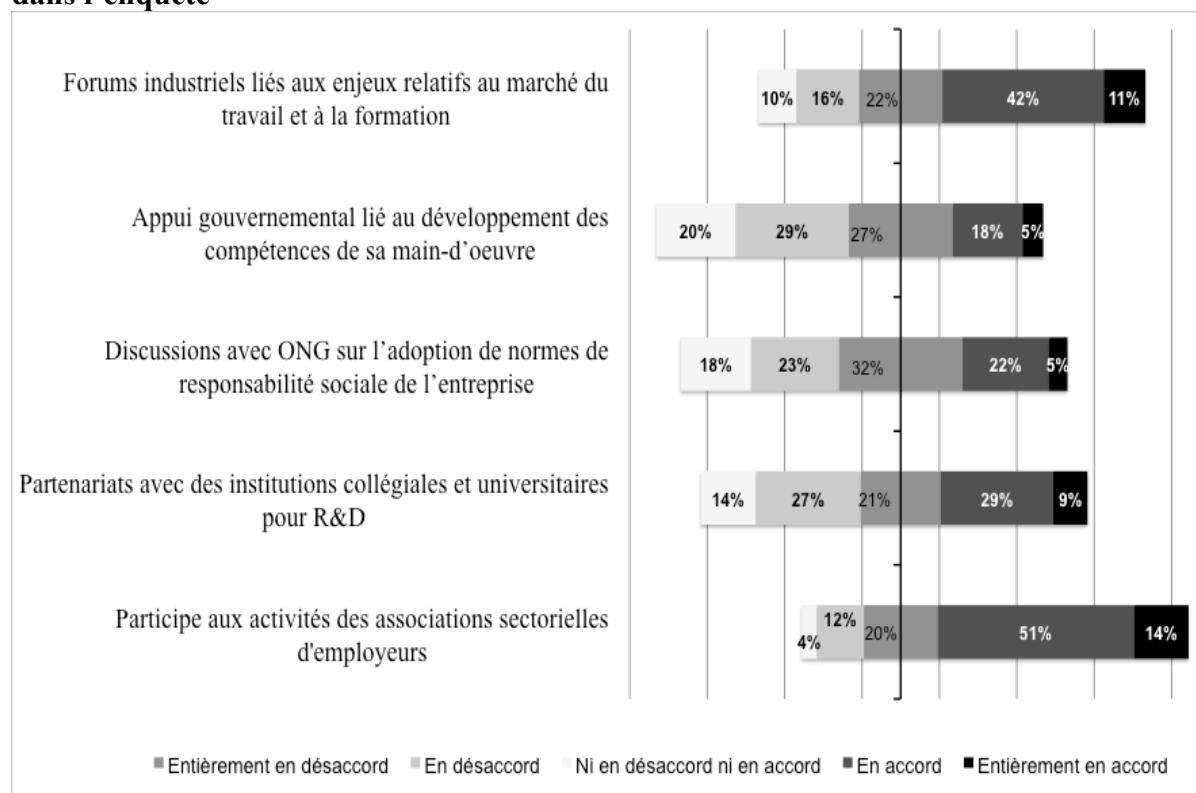
À la figure 6.1, nous remarquons que l'implication au sein de partenariats avec des institutions collégiales et universitaires en matière de recherche et de développement correspond à la troisième forme d'engagement institutionnel la plus répandue : 9 % des répondants étaient entièrement d'accord et 29 %, en accord pour affirmer que leur entreprise participait à ce type de relations avec le milieu du savoir. Ces partenariats représentent concrètement le genre d'initiatives et d'interactions qu'on souhaite développer afin de favoriser l'émergence d'un système d'innovation local ou la concentration d'industries florissantes autour d'une grappe à forte valeur ajoutée (Boekholt et Thuriaux 1999: 387).

Ce sont les implications au sein de réseaux sectoriels ou d'associations d'employeurs qui ressortent comme étant les plus fréquentes. Plus de la moitié des EMNs qui ont répondu à notre enquête participent à des forums industriels afin de discuter des enjeux relatifs au marché du travail et à la formation (42 % en accord et 11 % entièrement en accord avec l'affirmation). Ces forums peuvent être à la fois des espaces de concertation avec la présence de syndicats et de représentants du gouvernement ou des agences publiques (ex : comité paritaire sectoriel) ou ne regrouper que des employeurs. Pour sa part, la participation régulière aux activités organisées par les associations sectorielles semble être une forme d'engagement présente dans près des deux tiers des EMNs de notre bassin de répondants. Ces derniers sont 14 % à avoir répondu qu'ils étaient entièrement en accord avec la présence de ce type d'implication au sein de leur firme, alors que la moitié (51 %) se dit d'accord avec cette dernière. Traxler (1993: 676) distingue les « associations d'employeurs », qui se préoccupent principalement d'enjeux liés à l'emploi et au marché du travail, des « *trade associations* » qui



s'intéressent aux enjeux commerciaux et d'affaires plus larges. Malheureusement, nos indicateurs ne nous permettent pas de faire la distinction entre ces deux types d'associations.

**Figure 6.1 : Résultats selon les différents types d'engagement institutionnel présentés dans l'enquête**

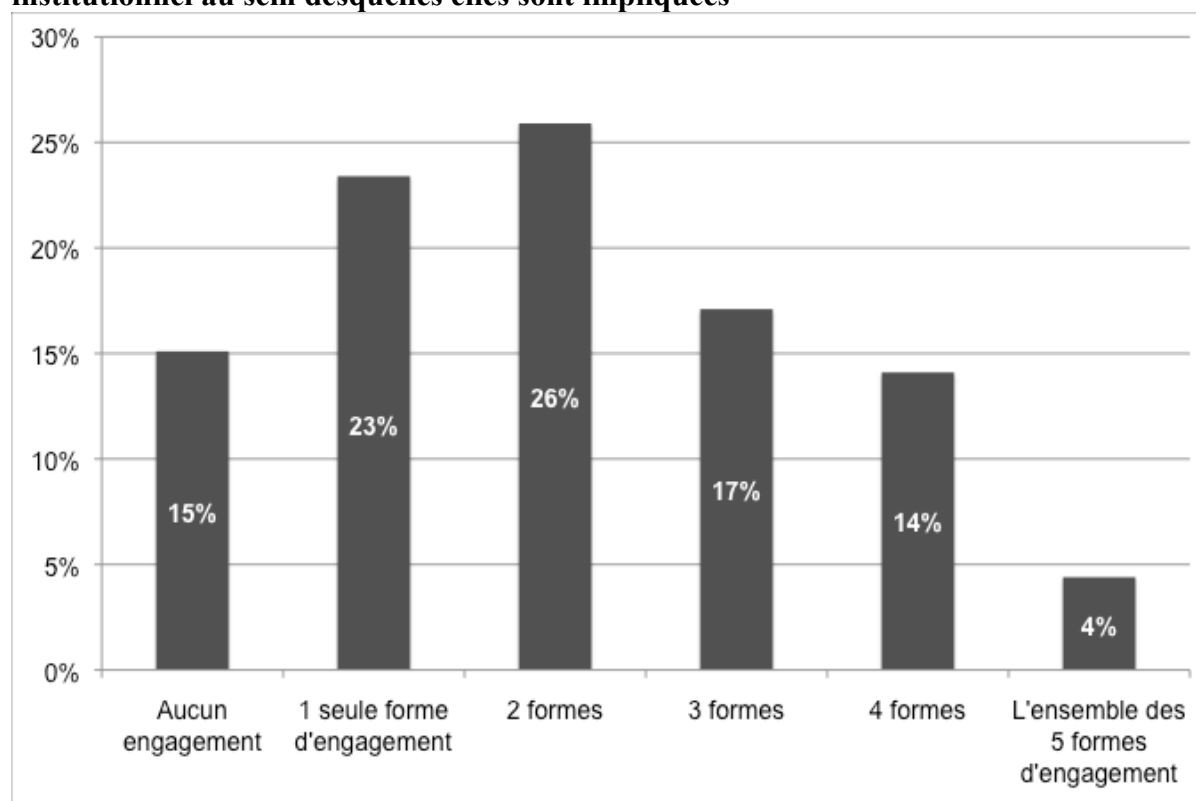


N= 205

À titre informatif et afin de mieux comprendre les caractéristiques des EMNs qui s'impliquent dans chacune des formes particulières d'engagement institutionnel, nous effectuons des analyses bivariées ou multivariées sur les items de réponses individuelles. Pour ce faire, nous avons créé cinq variables dichotomiques qui distinguent les EMNs qui s'engagent de celles qui ne semblent pas s'engager. Seulement les réponses « en accord » et « entièrement en accord » sont considérées comme positives. La somme de ces cinq variables dichotomiques nous permet d'évaluer au sein de combien de formes d'engagement chacune des EMNs est impliquée. La figure 6.2 nous indique que 15 % de nos répondants ne participent à aucun forum, associations ou réseaux; 23 % sont impliqués dans une seule des formes d'engagement

institutionnel pour lesquelles nous avons enquêté, alors que 26 % le sont au sein de deux différentes. Les très fortement engagés ne représentent même pas 20 % de nos cas. En effet, seulement 14 % des EMNs affirment avoir quatre formes d'engagement contre un petit 4 % qui s'engagent dans les cinq types différents. L'engagement moyen des EMNs qui ont participé à notre enquête se retrouve tout juste à la moyenne de deux formes différentes. Malheureusement, l'absence d'étude comparable sur le sujet rend impossible la comparaison de ce résultat assez faible avec d'autres années ou d'autres contextes nationaux.

**Figure 6.2 : Répartition des EMNs selon le nombre de formes d'engagement institutionnel au sein desquelles elles sont impliquées**

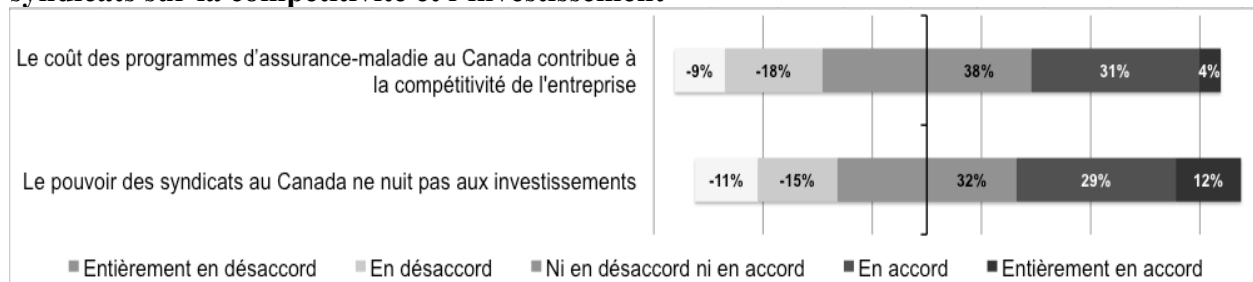


N= 205

### 6.1.1 L'évaluation du cadre institutionnel par les multinationales au Canada

Les résultats descriptifs sur l'évaluation des politiques publiques et du cadre institutionnel par les multinationales au Canada démontrent un bilan général assez neutre. Dans chacune des questions relatives à ce sujet, la réponse neutre est la plus fréquente. Le coût des programmes d'assurance-maladie au Canada par rapport à celui en vigueur aux États-Unis représenterait un avantage compétitif pour l'entreprise dans près du tiers des EMNs. En effet, 31 % des répondants affirment être en accord avec cette proposition alors que 4 % sont entièrement en accord. Pour 41 % des gestionnaires ayant répondu à l'enquête, le pouvoir des syndicats au Canada en général ne nuit pas aux investissements au sein de leur entreprise (29 % en accord et 12 % entièrement en accord).

**Figure 6.3: Évaluation de l'impact du programme d'assurance-maladie et de la force des syndicats sur la compétitivité et l'investissement**



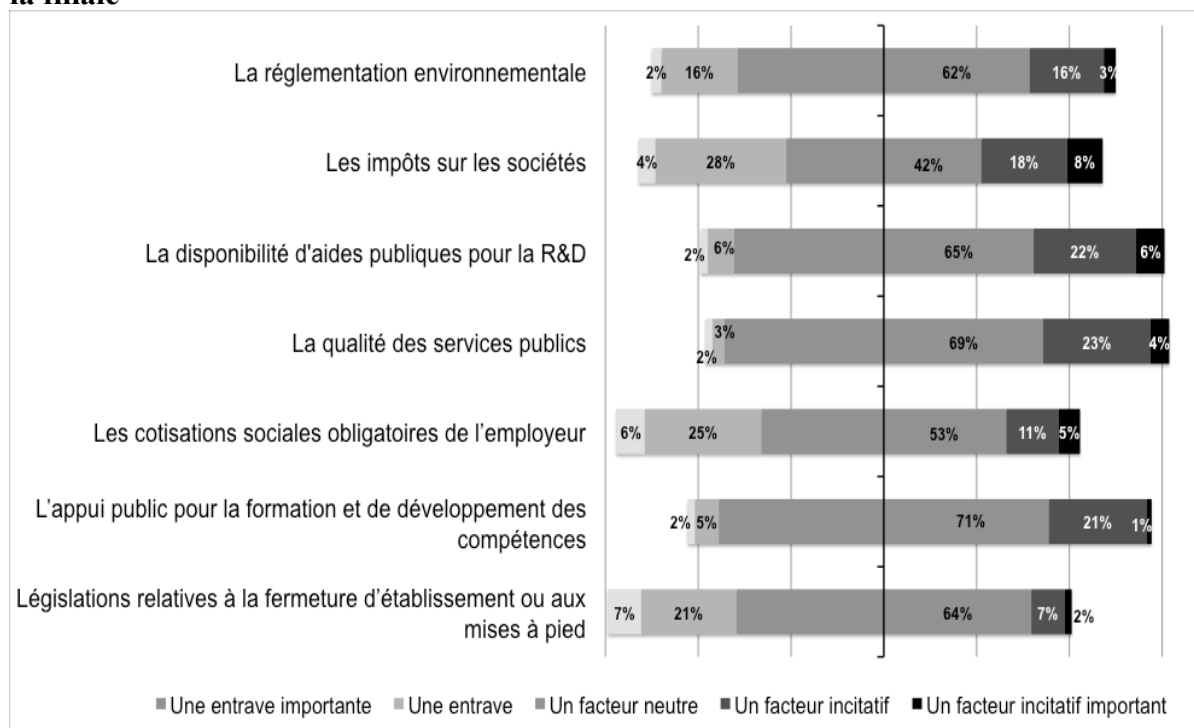
N= 205

La figure 6.4 nous indique l'impact évalué de différentes facettes du cadre institutionnel et des politiques publiques sur l'obtention d'investissements ou de mandats nouveaux au sein de chacune des filiales canadiennes. On remarque que les évaluations sont globalement négatives pour les impôts sur les sociétés, les cotisations sociales et les législations sur les fermetures d'établissements et les mises à pied. Ces trois items récoltent respectivement 28 %, 25 % et 21 % de réponses affirmant qu'il s'agit d'entraves aux investissements ou acquisition de mandats et 4 %, 6 % ou 7 % des réponses qui le considèrent comme étant des entraves importantes.

La réglementation environnementale, outre la grande majorité de réponses neutres, semble diviser nos répondants en deux clans de même poids. Si 18 % de ces derniers la considèrent comme une entrave ou une entrave importante, 19 % la placent plutôt parmi les facteurs incitatifs plus ou moins importants.

Du côté positif, on retrouve l'aide publique à la R et D et à la formation ou au développement des compétences et la qualité des différents services publics comme l'éducation et la santé. L'aide à l'innovation récolte 28 % de réponses positives et celle pour la formation de la main-d'œuvre, près du quart (respectivement 22 % « un facteur incitatif » et 6 % « un facteur incitatif important », contre 21% et 1 %). La qualité des services publics est considérée comme un facteur incitatif à l'investissement et à l'obtention de mandats par 23 % des répondants et comme étant un facteur incitatif important par 4 % de ces derniers.

**La figure 6.4 : Évaluation de l'impact de différentes facettes du cadre institutionnel et des politiques publiques sur l'obtention d'investissements ou de mandats nouveaux pour la filiale**



N= 205

Si l'on fait une moyenne des évaluations sur les neuf items présentés dans notre enquête, on constate que près de 80 % de nos répondants ont une évaluation neutre du cadre institutionnel général. Seulement 13 % de ces derniers l'évaluent de manière globalement positive, alors que ceux qui tracent un bilan négatif ne représentent que 7 % des EMNs au sein de notre base de répondants.

## **6.2 Construction des variables sur les différents patterns d'engagement institutionnel**

La première partie de notre question de recherche porte sur l'existence de patterns distinctifs d'engagement institutionnel des multinationales. Notre analyse exploratoire cherche effectivement à comprendre s'il existe différentes modalités à l'engagement institutionnel et si les motivations qui les justifient varient conséquemment. À l'aide d'analyse de regroupement par factorielles sur les résultats obtenus lors de notre enquête, nous tentons de faire émerger ces dernières. En plus de nous permettre de mieux décrire les comportements des multinationales en termes d'implication dans leur société d'accueil, ces différents patterns nous serviront de variables dépendantes afin de vérifier l'effet des différents facteurs issus de notre modèle opératoire.

### **6.2.1 Tentative de mise en relation du niveau d'engagement et de l'évaluation**

Le croisement entre les résultats sur le niveau d'engagement institutionnel et sur l'évaluation de la qualité des politiques publiques et du cadre institutionnel que nous proposons au chapitre théorique (section 3.1.1.1) s'avère impossible à appliquer sur nos données réelles. Comme en témoigne l'encadré 6.1, il ne semble pas y avoir de relations cohérentes entre les variables d'engagement et celles sur l'évaluation. Au total, quatre facteurs ressortent de cette analyse et aucun de ceux-ci ne met en commun des variables des deux catégories.

### Encadré 6.1 : Analyse factorielle des variables d'engagement et des variables d'évaluation

KMO and Bartlett's Test									
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,705							
Bartlett's Test of Sphericity		Approx. Chi-Square		505,050					
		df		91,000					
		Sig.		,000					
Total Variance Explained									
Composant	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulati %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,940	20,998	20,998	2,940	20,998	20,998	2,396	17,112	17,112
2	2,284	16,316	37,314	2,284	16,316	37,314	2,389	17,068	34,180
3	1,323	9,449	46,764	1,323	9,449	46,764	1,596	11,403	45,582
4	1,134	8,101	54,865	1,134	8,101	54,865	1,300	9,282	54,865
5	,957	6,836	61,700						
6	,867	6,191	67,891						
Extraction Method: Principal Component Analysis.									
Rotated Component Matrix <sup>a</sup>									
	Component								
	1	2	3	4					
participe à des forums industriels afin de discuter des enjeux relatifs au marché du travail et à la formation	,722								
bénéficie d'un appui gouvernemental afin de faciliter le développement des compétences de sa main-d'œuvre	,471								
a entrepris des discussions avec des organismes non gouvernementaux au sujet de l'adoption de normes relatives à la responsabilité sociale de l'entreprise	,732								
est impliquée dans des partenariats avec des institutions collégiales et universitaires en matière de recherche et de développement	,656								
participe régulièrement aux activités organisées par les associations sectorielles d'employeurs	,739								
Le coût des programmes d'assurance-maladie au Canada par rapport à celui en vigueur aux États-Unis				,610					
Le pouvoir des syndicats au Canada				-,454					
La réglementation environnementale		,638							
Les impôts sur les sociétés		,799							
La disponibilité de subventions et de crédits d'impôt pour la recherche et le développement			,713						
La qualité des services publics tel que le système de santé ou d'éducation				,694					
Les cotisations sociales obligatoires de l'employeur (assurance emploi, régime des rentes et autres contributions)		,788							
L'appui gouvernemental en matière de formation et de développement des compétences			,749						
Les obligations légales relatives à la fermeture d'établissements ou aux mises à pied		,712							
Extraction Method: Principal Component Analysis.									
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.									
a. Rotation converged in 6 iterations.									

L'analyse factorielle ne met en évidence aucun pattern particulier provenant à la fois des formes d'engagement et du niveau d'évaluation.

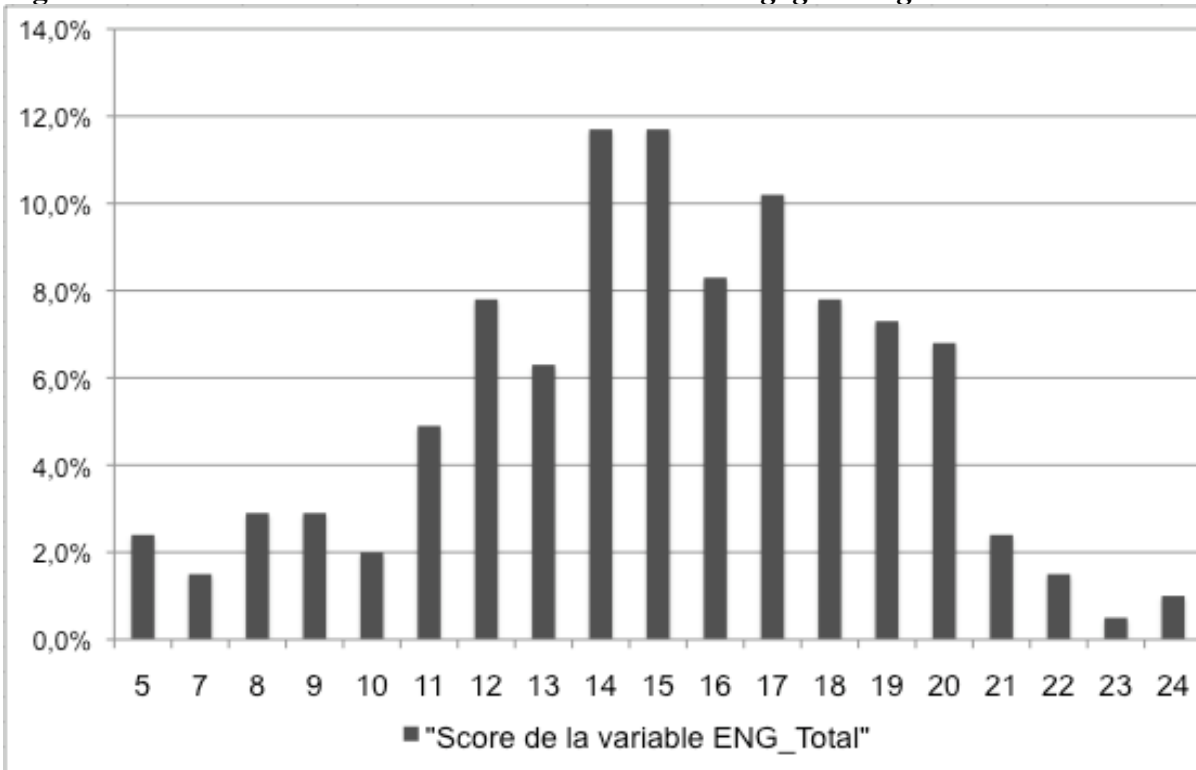
Nous avons aussi écarté l'idée de construire une variable qui utiliserait le niveau d'évaluation des politiques publiques et du cadre institutionnel comme une dimension autonome qui viendrait qualifier l'engagement institutionnel. Deux raisons importantes justifient ce choix. Premièrement, bien plus que les variables sur l'engagement, les variables d'évaluation font appel à la subjectivité d'un répondant unique. Nous avons tenté de rendre plus objectives ces questions en référant l'évaluation directement à l'impact des politiques sur la firme en particulier et non sur l'ensemble des firmes. Malgré ces efforts, un deuxième facteur vient réduire l'intérêt de ces questions. En effet, le nombre trop faible de cas ayant une évaluation globale qui n'est pas neutre (20 %) complique grandement la classification de l'ensemble des répondants entre les deux catégories « réfractaires ou critiques » et « favorables » que nous avons définies *a priori*. Nous écartons donc ces derniers indicateurs dans la composition de nos variables associées aux différents patterns d'engagement institutionnel. Nous allons y revenir par contre au chapitre suivant (section 7.5) où nous tentons de mieux comprendre les facteurs derrière les évaluations.

### **6.2.2 Les dimensions de l'engagement institutionnel.**

Nous cherchons donc à définir les patterns d'engagement institutionnel avec l'aide unique des cinq formes d'implication faisant l'objet d'une question dans notre enquête. Dans un premier temps, nous construirons une variable continue qui servira à évaluer le niveau général d'engagement. À la suite de Murray et collègues (2008), nous créons la variable *Engagement général* qui est construite par la simple addition des scores aux différentes questions sur les formes d'engagement.

Cette façon de faire permet de créer une variable composée qui est continue et qui peut être utilisée pour faire des régressions linéaires. L'analyse de la fiabilité interne de la variable construite d'« intensité de l'engagement institutionnel » à l'aide de l'alpha de Cronbach révèle un niveau tout juste suffisant statistiquement. Les variables de notre construit ne dépassent que légèrement le seuil reconnu de 0,7 avec un alpha de 0,709. Comme nous le démontre la figure 6.5, la distribution de nos résultats suit une courbe relativement normale, ce qui favorisera aussi l'utilisation des régressions linéaires.

**Figure 6.5 : Distribution scores totaux de la variable *Engagement général***



N= 208

Dans un deuxième temps, face à la faible cohérence interne du concept général « d'engagement institutionnel », nous cherchons à découvrir s'il existe des regroupements entre les différents types d'engagement. Pour y arriver, nous avons procédé à une analyse factorielle sur les variables dichotomiques de chacune des formes d'engagement<sup>57</sup>. Comme nous pouvons l'observer dans l'encadré 6.2, l'analyse factorielle par composante principale, suivie d'une rotation « varimax », nous permet d'identifier deux dimensions différentes.

<sup>57</sup> Cette façon de faire permet de clairement distinguer les réponses entre les engagés et les non engagés. Nous voulions éviter qu'un score moyen (ni en accord, ni en désaccord) puisse être interprété comme étant une marque positive d'engagement lors de l'analyse factorielle.



## Encadré 6.2 : Analyse factorielle des variables d'engagement institutionnel

KMO and Bartlett's Test									
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.					,654				
Bartlett's Test of Sphericity		Approx. Chi-Square			89,071				
		df			10,000				
		Sig.			,000				
Total Variance Explained									
Composant	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,858	37,155	37,155	1,858	37,155	37,155	1,683	33,665	33,665
2	1,067	21,337	58,492	1,067	21,337	58,492	1,241	24,827	58,492
3	,795	15,908	74,400						
4	,708	14,158	88,557						
5	,572	11,443	100,000						
Extraction Method: Principal Component Analysis.									
Rotated Component Matrix <sup>a</sup>									
							Component		
							1	2	
ENGAGE_forumMDO_dico _ Implication dans forum sur formation mdo							,787		
ENGAGE_SubMDO_dico _ Utilisation de subvention pour formation								,865	
ENGAGE_Ong_dico _ Implication avec ONG							,550		
ENGAGE_CollaboRD_dico _ collaboration avec U ou coll pour RD								,642	
ENGAGE_forumEMPLOYEURS_dico _ implication avec asso patronale sectorielle							,783		
Extraction Method: Principal Component Analysis.									
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.									
a. Rotation converged in 3 iterations.									

La première dimension de l'engagement qui ressort de l'analyse factorielle réfère à l'implication des EMNs au sein de différentes formes de réseaux. Qu'il s'agisse de forums reliés à la formation de la main-d'œuvre, aux associations patronales ou à l'établissement de dialogue avec des parties prenantes de la société civile, ces formes d'engagement institutionnel ont en commun la mise en relation de la firme avec d'autres acteurs de son environnement. Le deuxième facteur fait référence à l'engagement de la firme avec des institutions ou des programmes publics liés à l'amélioration de l'innovation, soit par des subventions à la formation de la main-d'œuvre soit par des collaborations avec des chercheurs universitaires ou du collégial.

Deux nouvelles variables dépendantes sont créées afin de rendre compte des deux patterns d'engagement qui ressortent de nos analyses factorielles. La variable *Engagement dans*

*réseaux* est composée de la somme des scores aux trois questions sur les forums d'employeurs liés aux enjeux d'emploi, sur le dialogue avec les ONG et sur la participation aux associations patronales. Le construit issu de ces trois questions comporte une fiabilité interne suffisante dans le cas d'une analyse exploratoire, bien que l'alpha de Cronbach soit légèrement en dessous du seuil couramment accepté (0,674). Ce faible seuil étant en partie expliqué par le petit nombre de variables et de cas présents dans l'équation.

La variable *Engagement lié à l'innovation* vient rassembler les résultats aux questions sur la participation aux programmes de subventions pour la formation de la main-d'œuvre et l'intégration à des partenariats sur la R et D avec des institutions d'éducation et de recherche publiques. Les réponses à ces deux questions partagent un degré de corrélation suffisant (Rho de Spearman de 0,333) pour être jumelées au sein d'une variable construite cohérente. Les deux variables liées aux types d'engagement institutionnel que nous venons de créer ont respectivement des scores possibles allant de 3 à 15 et de 2 à 10, elles pourront ainsi faire l'objet de régressions linéaires.

Par contre, nous utilisons les variables dichotomiques afin de décrire les résultats concernant ces deux dimensions de l'engagement institutionnel. Ces dernières nous permettent de créer des catégories claires afin de distinguer les patterns d'engagement des différentes EMNs qui ont participé à notre enquête.

**Tableau 6.1 : Variables dépendantes liées à l'engagement institutionnel incluses dans nos analyses**

Questions de l'enquête	Nom	opérations	Indicateur de
B5a. Au Canada, notre entreprise participe à des forums industriels afin de discuter des enjeux relatifs au marché du travail et à la formation	<i>Engagement général</i>	Somme des résultats aux cinq questions	Intensité de l'engagement institutionnel
B5b. Au Canada, notre entreprise bénéficie d'un appui gouvernemental afin de faciliter le développement des compétences de sa main-d'œuvre			
B5d. Au Canada, notre entreprise a entrepris des discussions avec des organismes non gouvernementaux au sujet de l'adoption de normes relatives à la responsabilité sociale de l'entreprise			
B5e. Au Canada, notre entreprise est impliquée dans des partenariats avec des institutions collégiales et universitaires en matière de recherche et de développement			
B5f. Au Canada, notre entreprise participe régulièrement aux activités organisées par les associations sectorielles d'employeurs			
B5a. Au Canada, notre entreprise participe à des forums industriels afin de discuter des enjeux relatifs au marché du travail et à la formation	<i>Engagement dans réseaux</i>	Somme des résultats aux trois questions	Engagement institutionnel au sein de réseaux
B5d. Au Canada, notre entreprise a entrepris des discussions avec des organismes non gouvernementaux au sujet de l'adoption de normes relatives à la responsabilité sociale de l'entreprise			
B5f. Au Canada, notre entreprise participe régulièrement aux activités organisées par les associations sectorielles d'employeurs			
B5b. Au Canada, notre entreprise bénéficie d'un appui gouvernemental afin de faciliter le développement des compétences de sa main-d'œuvre	<i>Engagement lié à l'innovation</i>	Somme des résultats aux deux questions	Engagement institutionnel en lien avec l'innovation
B5e. Au Canada, notre entreprise est impliquée dans des partenariats avec des institutions collégiales et universitaires en matière de recherche et de développement			

Pour ce qui est de la dimension de l'engagement institutionnel au sein des réseaux, on constate au tableau 6.2 que près du quart (24 %) des répondants ne sont impliqués dans aucun type de réseaux et qu'un peu plus d'un autre quart (27 %) ne le sont que dans un seul. L'autre moitié des EMNs de notre enquête peuvent être considérées comme ayant un fort niveau d'engagement au sein de réseaux puisque qu'elles participent à deux ou à l'ensemble de ces derniers (respectivement 32 % et 18 %). Du côté de l'engagement pour l'innovation, les résultats sont beaucoup plus polarisés. Plus d'une EMN sur deux ne sont impliquées dans aucune forme de collaboration autour de l'innovation. 34 % de ces dernières sont engagées

dans une forme de coopération alors qu'un petit nombre (13 %) sont engagées au sein de collaborations à la fois pour la formation de la main-d'œuvre et pour la R et D.

**Tableau 6.2 : Distribution des patterns d'engagement institutionnel**

			Engagement lié à l'innovation			
			Nombre de formes d'engagement liées à l'innovation			
			Aucune	1	Les 2 formes	Total
Engagement dans réseaux	Nombre de formes d'engagement liées aux réseaux	Aucune	15%	7%	1%	24%
		1	16%	8%	3%	27%
		2	17%	10%	5%	32%
		Les 3 formes	4%	9%	4%	18%
		Total	53%	34%	13%	100%

	EMNs non engagées
	EMNs réseautées
	Engagement profond en réseau et en innovation

La mise en commun des deux dimensions de l'engagement institutionnel, comme le montre le tableau 6.2, nous permet d'identifier des patterns clairs. D'une part, 38 % des EMNs ayant participé à notre enquête font partie des firmes non engagées. Ces dernières ne s'engagent concrètement selon qu'une seule ou aucune des formes proposées. L'engagement au sein de réseaux multiples, toutefois, sans aucune participation à des programmes liés à l'innovation caractérise le comportement de 21 % de nos EMNs. Ces EMNs réseautées ne semblent pas intéressées par le soutien public à l'innovation, mais semblent vouloir jouer un rôle actif dans la collectivité.

Enfin, un groupe d'EMNs qui sont engagées dans deux types de réseaux et plus et qui participent à au moins une des deux formes de collaboration liée à l'innovation peut être mis en évidence. Ces EMNs avec un engagement profond représentent 28 % de nos répondants<sup>58</sup>. Ce dernier pattern d'engagement institutionnel pourrait être rapproché avec ce que Bellandi (2001) appelle « l'imbrication développementale ». En effet, cette forme d'engagement à niveaux multiples permet l'échange d'information sur des enjeux de production, de marché, de capital humain et d'innovation qui contribue à l'émergence de ressources localisées (Bellandi 2001: 193).

Ces analyses nous ont permis de mieux comprendre la nature de l'engagement institutionnel des multinationales qui sont actives au Canada. Deux dimensions principales de cet engagement s'observent au sein de nos résultats et viennent remettre en jeu deux des principales fonctions de l'engagement. D'une part, les EMNs veulent constituer des réseaux afin de mettre en commun leurs ressources, leurs informations ou pour s'impliquer avec d'autres groupes de la société civile afin de mieux orienter leurs comportements. D'autre part, les firmes s'engagent au sein de différentes institutions de leur société d'accueil afin de profiter des ressources collectives liées à l'innovation et au développement de leur compétitivité.

#### 6.2.2.1 Les dimensions de l'évaluation des politiques publiques et du cadre institutionnel

Bien que l'évaluation des politiques publiques et du cadre institutionnel que font les EMNs ayant participé à notre enquête a été écartée dans la constitution de nos variables dépendantes principales sur les patterns d'engagement institutionnel, nous allons tout de même analyser quelques résultats sur cette dimension. L'analyse factorielle des neuf variables liées à l'évaluation des politiques publiques fait ressortir deux dimensions importantes et vient

---

<sup>58</sup> Un dernier groupe qui ne démontre pas de caractéristiques contrastées représente 12 % des cas et reste non identifié.

confirmer l'impossibilité de construire une variable sur l'évaluation générale<sup>59</sup>. L'encadré 6.3 expose les résultats de cette analyse factorielle.

### Encadré 6.3 : Résultats de l'analyse factorielles sur les neuf variables d'évaluation

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,726
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	275,284
	df	36,000
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Composant	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,695	29,946	29,946	2,695	29,946	29,946	2,352	26,129	26,129
2	1,390	15,448	45,394	1,390	15,448	45,394	1,734	19,265	45,394
3	,985	10,942	56,336						
4	,922	10,246	66,582						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component	
	1	2
EVA_Medic_Évaluation de l'avantage du régime pub d'assurance santé = H7c		,528
EVA_PVunion_Évaluation de la non-entrave liée au pouvoir des syndicats = H7g		
EVA_Enviro_Évaluation de la non-entrave des lois enviro = H13a	,558	
EVA_Impot_Évaluation de la non-entrave des impôts des cics = H13b	,758	
EVA_subRD_Évaluation de l'appui à la RD = H13c		,603
EVA_ServPUB_Évaluation de la qualité des services pub (éduc santé?) = H13d		,763
EVA_Cotisations_Évaluation de la non-entrave des cotisations salariales = H13e	,794	
EVA_AideDEVmdo_Évaluation de l'appui à la formation et dev de la MDO = H13f		,539
EVA_FlexNUM_Évaluation de la non-entrave liée à la protection d'emploi et congédiements collectifs = H13g	,728	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

On remarque tout d'abord l'émergence d'un premier facteur qui compte pour plus de 26 % de la variance de l'ensemble du groupe. Ce facteur regroupe les différentes évaluations sur les politiques publiques ou institutions qui sont souvent rattachées à des « contraintes » sur l'activité des entreprises : législations environnementales, fiscalité, cotisations salariales et protections des d'emplois. Nous conserverons le score de ce facteur afin de constituer la

<sup>59</sup> L'alpha de Cronbach des 9 variables ensemble est de 0,604, ce qui s'éloigne du seuil normalement accepté de 0,7.

variable *EVA\_Contrainte*<sup>60</sup>. Les quatre variables qui la composent partagent une fidélité interne élevée avec un alpha de Cronbach de 0,742.

Ressort ensuite une corrélation forte entre les réponses aux questions liées à l'évaluation des services publics et à l'appui à l'innovation. Les quatre variables n'offrent par contre pas la possibilité de construire une variable composée cohérente (alpha de Cronbach de 0,424). Pour former la variable *EVA\_Innov*, nous avons seulement cumulé les réponses aux deux questions qui se rapportent à l'appui à l'innovation (R et D et formation de la main-d'œuvre), car ces dernières partageaient la plus forte corrélation du groupe (Rhô de Spearman de 0,280).

Finalement, nous avons conservé à part les résultats de l'évaluation de l'impact de la force des syndicats sur l'investissement. Cette variable ne ressortait dans aucune des dimensions de la factorielle et partage une très faible corrélation avec les autres questions. Nous conserverons donc intactes les réponses à cette question au sein de la variable *EVA\_PvSyndicat*.

---

<sup>60</sup> Les scores sont calculés lors de l'analyse factorielle à l'aide de la méthode par régression.

**Tableau 6.3 : Variables dépendantes liées à l'évaluation des politiques publiques incluses dans nos analyses**

Questions de l'enquête	Nom	Opérations	Indicateur de :
<b>H13a.</b> La réglementation environnementale - représente-t-elle une entrave ou un facteur incitatif pour l'obtention de nouveaux investissements ou nouveaux mandats pour votre entreprise au Canada?	<i>EVA_Contraintes</i>	Résultat du premier facteur par la méthode de la régression	Évaluation des politiques publiques souvent associées aux « contraintes »
<b>H13b.</b> Les impôts sur les sociétés - représentent-ils une entrave ou un facteur incitatif pour l'obtention de nouveaux investissements ou nouveaux mandats pour votre entreprise au Canada?			
<b>H13e.</b> Les cotisations sociales obligatoires de l'employeur (assurance emploi, régime des rentes et autres contributions) - représentent-elles une entrave ou un facteur incitatif pour l'obtention de nouveaux investissements ou nouveaux mandats pour votre entreprise au Canada?			
<b>H13g.</b> Les obligations légales relatives à la fermeture d'établissements ou aux mises à pied - représentent-elles une entrave ou un facteur incitatif pour l'obtention de nouveaux investissements ou nouveaux mandats pour votre entreprise au Canada?			
<b>H13c.</b> La disponibilité de subventions et de crédits d'impôt pour la recherche et le développement - représente-t-elle une entrave ou un facteur incitatif pour l'obtention de nouveaux investissements ou nouveaux mandats pour votre entreprise au Canada?	<i>EVA_Innov</i>	Somme des réponses pour les deux questions	Évaluation de l'appui public à l'innovation
<b>H13f.</b> L'appui gouvernemental en matière de formation et de développement des compétences - représente-t-il une entrave ou un facteur incitatif pour l'obtention de nouveaux investissements ou nouveaux mandats pour votre entreprise au Canada?			
<b>H7g.</b> Le pouvoir des syndicats au Canada a peu d'impact sur les décisions de notre entreprise multinationale d'investir au Canada ?	<i>EVA_PvSyndicat</i>	<i>Idem</i>	Évaluation de l'impact sur l'investissement de la force des syndicats en général

### 6.2.2.2 Les résultats des variables liées aux différentes dimensions de l'évaluation des politiques publiques

Le tableau 6.4 présente le score moyen des trois variables liées à l'évaluation des politiques publiques selon les groupes liés aux différents patterns d'engagement institutionnel.



**Tableau 6.4 : Résultats des variables construites liées à l'évaluations selon les différents patterns d'engagement**

			EMNs non engagées	EMNs engagées en réseaux	EMNs fortement engagées	Ensemble des EMNs		
EVA_Contraintes	Une entrave	N=(72)	29%	62%	46%	43%	N = 167 $\chi^2 = 16,88^*$ $Rh\hat{o} = -,102$	
	Un facteur neutre	N=(47)	40%	17%	23%	28%		
	Un facteur incitatif	N=(47)	31%	19%	32%	28%		
EVA_Innov	Une entrave	N=(5)	4%	2%	2%	3%	N = 167 $\chi^2 = 5,689$ $Rh\hat{o} = 0,177^*$	
	Un facteur neutre	N=(106)	71%	64%	54%	63%		
	Un facteur incitatif	N=(56)	25%	33%	44%	34%		
EVA_PvSyndicat	Évaluation négative	N=(44)	29%	33%	19%	27%	N = 165 $\chi^2 = 5,949$ $Rh\hat{o} = 0,142^{**}$	
	Évaluation neutre	N=(54)	38%	23%	33%	33%		
	Évaluation positive	N=(67)	32%	44%	48%	41%		

On constate d'abord sans surprise que près de la moitié (43 %) des répondants évaluent en moyenne les politiques publiques rattachées à ce qui est souvent appelé des « contraintes » comme étant des entraves à l'obtention de nouveaux investissements ou mandats. Par contre, 28 % des EMNs considèrent qu'elles représentent plutôt des facteurs incitatifs. La proportion des mécontents est plus élevée chez les EMNs qui sont uniquement engagées en réseaux, mais les tests statistiques ne sont pas significatifs (Rhô de Spearman de -0,102 non significatif au seuil maximal de 10 %).

Très peu d'EMNs considèrent que les appuis publics à l'innovation sont des freins au progrès des filiales canadiennes (3 %) et la majorité considèrent qu'il s'agit plutôt d'un facteur neutre (63 %). Plus du tiers (34 %) qualifient ces programmes publics comme étant des facteurs incitatifs pour l'investissement et l'attribution de mandats au sein des filiales canadiennes. Cette proportion s'élève à 44 % du côté des EMNs fortement engagées (Rhô de Spearman de 0,177 significatif au seuil de 5 %). Cela indique que les entreprises impliquées dans les programmes et des partenariats liés à l'innovation sont satisfaites ou reconnaissent l'impact positif de ces derniers.

Enfin, l'évaluation négative sur l'effet de la forte présence syndicale au Canada pour les investissements demeure relativement minoritaire. En effet, seuls 27 % des répondants sont de cet avis. Pour le tiers des EMNs, cette force du syndicalisme canadien n'aurait aucun impact, alors que 41 % des répondants considèrent qu'elle a plutôt un effet positif. De manière générale, l'engagement au sein des institutions et réseaux, particulièrement ceux liés à l'innovation, est associé à une meilleure évaluation du rôle des syndicats. En effet, près de la moitié (48 %) des firmes fortement engagées ont une évaluation positive. Les EMNs engagées en réseaux sont plus polarisées avec 44 % qui l'évaluent positivement et 33 % qui ont plutôt une position critique.

### **6.3 L'analyse bivariée des variables du modèle**

L'analyse bivariée nous permet d'observer, une par une, si les variables indépendantes identifiées par notre modèle affichent une relation significative avec les formes d'engagement institutionnel qu'adoptent les EMNs ayant participé à notre enquête. Les principaux résultats sont présentés en quatre sous-sections qui suivent les différentes facettes de notre modèle. Nous examinons d'abord si les variables contrôles démontrent effectivement une relation avec notre variable d'intensité de l'engagement institutionnel (*Engagement général*), ainsi que ses deux dimensions liées aux réseaux (*Engagement dans réseaux*) et à l'innovation (*Engagement lié à l'innovation*). Par la suite, nous exposons successivement les résultats pour les variables issues des approches macro-institutionnalistes, économiques ou managériales et stratégiques. Enfin, nous présentons rapidement les principales variables qui affichent des relations particulières avec notre indicateur d'intensité de l'engagement institutionnel lorsqu'on effectue l'analyse uniquement sur les EMNs étrangères.

Comme nos trois variables dépendantes sont continues, une simple analyse de la variance à un facteur (one-way ANOVA) nous permet de comparer les résultats moyens pour chacun des sous-groupes de répondants lorsqu'on les classe selon les caractéristiques associées aux

variables de notre modèle. Un test de Fisher permet de confirmer si la différence de moyenne entre les deux groupes est statistiquement significative.

### **6.3.1 Les variables contrôles**

Plusieurs caractéristiques des EMNs ont été identifiées dans notre modèle comme étant des variables contrôles. Ces dernières, qui sont identifiées dans bien des études comme ayant des impacts importants sur une foule de comportements ou orientations, exposent-elles des liens significatifs avec le niveau d'engagement institutionnel ? Le tableau 6.5 montre que le niveau d'engagement diffère bel et bien selon la plupart des variables contrôles de notre modèle.

Tableau 6.5 : Analyses bivariées de la relation entre le niveau d'engagement institutionnel et les caractéristiques des EMNs liées aux variables contrôles

Catégories	Niveau général d'engagement institutionnel			Niveau d'engagement institutionnel lié aux réseaux			Niveau d'engagement institutionnel lié à l'innovation		
	Moyenne	Écart type	Test Fisher	Moyenne	Écart type	Test Fisher	Moyenne	Écart type	Test Fisher
<b>Secteur:</b> Secteur d'activité principal									
Primaire (n=12)	18,3	3,11	N=205	12,1	1,62	N=204	6,2	1,95	N=203
Fabrication (n=109)	15,4	3,77		9,6	2,42		5,9	1,81	
Services publics, construction et transports (n=16)	15,8	3,89		9,6	3,72		5,4	2,34	
Services (n=68)	13,6	3,68	F=208,4***	8,8	2,85	F=50,8***	4,7	1,85	F=61,0***
<b>TailleCAN :</b> Nombre d'employés à temps plein au Canada									
Entre 100 et 499 employés (n=99)	14,4	3,76	N=205	8,9	2,73	N=204	5,4	1,82	N=203
Entre 500 et 999 employés (n=36)	14,9	4,01	F=100,7*	9,8	2,53	F=65,3**	5,2	2,27	F=10,8
Entre 1000 et 4999 employés (n=57)	15,9	4,01		10,3	2,55		5,7	2,05	
Plus de 5000 employés (n=13)	16,0	3,19		9,4	3,52		6,0	1,35	
<b>TailleMonde :</b> Nombre d'employés au niveau mondial									
Entre 500 et 999 employés (n=13)	13,2	4,62	N=205	8,3	3,35	N=204	4,9	1,75	N=203
Entre 1 000 et 4 999 emp. (n=67)	15,3	4,42	F=78,9	9,5	2,86	F=43,9	5,9	2,09	F=17,5
Entre 5 000 et 29 999 emp. (n=80)	14,8	3,51		9,4	2,51		5,3	1,94	
Entre 30 000 et 59 999 emp. (n=24)	15,0	3,74		9,5	2,50		5,4	1,84	
Plus de 60 000 employés (n=21)	16,2	2,73		10,6	2,93		5,3	1,69	
<b>Nb-site :</b> Nombre d'établissements de plus de 10 employés									
Un seul site (n=28)	13,7	3,74	N=203	8,2	3,04	N=202	5,2	1,79	N=201
De 2 à 5 sites (n=69)	15,9	3,69	F=115,5**	10,0	2,27	F=66,1**	5,9	2,26	F=16,7
6 sites ou plus (n=106)	14,8	3,94		9,5	2,86		5,3	1,75	
<b>HistoriqueEMN :</b> Nombre d'années d'implantation au Canada ou à l'international									
Moins d'une décennie (n=36)	13,7	4,17	N=191	8,9	2,57	N=191	4,8	2,10	N=190
10 à 20 ans (n=50)	15,2	3,93	F=148,7**	9,5	2,61	F=45,4	5,7	2,03	F=34,8**
20 à 30 ans (n=21)	15,8	3,91		10,0	2,63		5,8	2,02	
30 à 50 ans (n=34)	14,2	3,29		8,8	3,09		5,1	1,59	
50 ans et plus (n=50)	16,0	3,50		10,0	2,85		5,9	1,71	

F = Test de Fisher selon ANOVA à un facteur. Niveau de signification : \*\*\* p<0,010, \*\* p<0,050 et \* p<0,100

Le secteur d'activité principal semble influencer le degré d'engagement institutionnel de manière significative ( $F=133,0^{***}$ ). Les EMNs du secteur primaire affichent un engagement plus élevé que la moyenne (18,3 sur 25) alors que les entreprises du secteur des services se démarquent par un niveau assez bas (13,6 sur 25). Cette distinction est autant présente au niveau de l'engagement en réseaux que de celui lié à l'innovation. Avec un score tout près de la moyenne (15,4 sur 25), les entreprises du secteur de la fabrication ne se démarquent pas au niveau de l'engagement général. Par contre, elles affichent un niveau moyen d'engagement lié à l'innovation significativement plus élevé que la moyenne (5,9 sur 10), ce qui est cohérent avec la prévalence des activités de R et D dans ce secteur. L'analyse multivariée à venir (chapitre 7) nous permettra de distinguer si ces variations dépendent proprement du secteur d'activité ou plutôt de caractéristiques des filiales particulières à ces secteurs.

La taille de la filiale canadienne de l'EMN semble aussi avoir un lien avec le niveau d'engagement institutionnel, mais dans une mesure moindre qu'on aurait pu attendre ( $F=100,7^*$ ). La littérature laisse effectivement supposer que plus une filiale est grande, plus elle a les moyens et les ressources humaines pour s'impliquer dans sa communauté d'accueil. On remarque dans nos données que ce lien n'est que modeste. Les filiales de moins de 500 employés canadiens ont un score de 14,4<sup>61</sup> alors que les grandes de plus de 1 000 employés possèdent une moyenne de près de 16. Cette relation positive entre la taille et l'engagement institutionnel n'apparaît significative que pour la dimension liée aux réseaux et non pour l'innovation ( $F=65,3^{**}$  contre  $F=10,8$ ). À première vue, la relation non linéaire qui a été supposée à la suite de Johnston et Menguc (2007) ne semble pas être vérifiée dans le cas de l'engagement institutionnel. La taille mondiale de la firme multinationale semble avoir une influence positive sur l'engagement institutionnel, mais trop faible pour être significative selon le test de Fisher ( $F=78,9$ ).

C'est au niveau du nombre de sites de la filiale canadienne que nous retrouvons une relation non linéaire. En effet, les EMNs avec entre deux et cinq sites de plus de dix employés au

---

<sup>61</sup> Rappelons que notre variable dépendante *Engagement général* était distribuée entre 5 – engagement nul – et 25 – engagement intensif à tous les niveaux. Ainsi les scores exposés sont toujours un résultat sur une possibilité de 25.

Canada ont un niveau d'engagement institutionnel beaucoup plus fort que celles avec un seul site (15,9 contre 13,7,  $F=115,5^{**}$ ). Cette relation s'inverse lorsque la multinationale possède un plus grand nombre de sites. La moitié des répondants ont six sites ou plus, mais un niveau d'engagement moyen de seulement 14,8. Cette association ne se retrouve de manière significative que pour l'aspect réseaux de l'engagement institutionnel ( $F=66,1^{**}$ ). Cette dernière provient-elle d'un effet de secteur? Les entreprises des secteurs primaire et de la fabrication n'ayant souvent que quelques sites, contrairement à celles des services qui en ont à travers le pays. Ou au contraire, est-ce réellement que le nombre de sites est un indicateur du type d'ancrage de la filiale? Un seul site référerait à une implantation encore superficielle, alors qu'un trop grand nombre de sites viendrait plutôt disperser les ressources entre trop de cadres institutionnels différents pour favoriser l'engagement. L'analyse multivariée à venir nous permettra de consolider notre compréhension de cette relation.

Le nombre d'années d'implantation au Canada ou d'activités à l'international dans le cas des EMNs nationales semble avoir un impact significatif sur le niveau d'engagement, particulièrement chez les institutions liées à l'innovation ( $F=148,7^{**}$  et  $F=34,8^{**}$ ). Par contre, cette corrélation n'est pas linéaire. Il apparaît clairement que les EMNs implantées depuis moins d'une décennie ne sont pas encore aussi bien intégrées au cadre institutionnel, car elles affichent un niveau d'imbrication beaucoup plus bas (13,7) que les autres. Les EMNs plus anciennes qui ont entre 20 et 30 ans ou plus de 50 ans d'expérience affichent un plus haut niveau d'engagement (15,8 et 16). Par contre, les entreprises avec 30 à 50 années d'expérience ont un score moyen relativement bas (14,2).

Globalement, à l'exception de la taille mondiale des EMNs, l'ensemble des variables contrôles incluses dans notre modèle semblent pertinentes puisqu'elles affichent un lien significatif avec le niveau d'engagement institutionnel.

### **6.3.2 Les approches macro-institutionnalistes et l'effet du pays d'origine et d'accueil**

Notre revue de la littérature mettait en évidence l'influence forte que pouvaient exercer des facteurs macro-institutionnels comme le pays d'origine ou la variété du capitalisme de ce dernier sur de nombreux comportements. Les analyses bivariées sur l'intensité de l'engagement exposées au tableau 6.6 ne nous permettent pas d'appuyer à nouveau l'existence de telles relations. Très peu des variables identifiées à ces approches semblent avoir un impact significatif sur l'engagement institutionnel des participants à notre enquête.

Clairement, le pays d'origine de la multinationale étrangère n'importe pas sur le niveau d'engagement observé ( $F=1,2$ ). La seule distinction significative se situe entre les EMNs originaires du Canada et les étrangères (16,2 contre 14,7,  $F=78,4^{**}$ ). Cette différence est beaucoup plus marquée du côté de l'engagement lié à l'innovation que de celui associé aux réseaux ( $F=26,5^{***}$  contre  $F=16,7$ ). Le niveau de coordination de l'économie du pays d'origine ne semble pas avoir d'influence sur l'engagement non plus. L'écart de niveau d'engagement entre les EMNs provenant de pays à l'économie coordonnée et celles des pays libéraux est trop modeste pour être significatif (14,5 contre 14,8). Encore une fois, ce sont les entreprises originaires du Canada qui se démarquent. Cette opposition entre EMNs étrangères et nationales s'explique plus par des notions de familiarité avec le cadre institutionnel que par les théories sur la distance institutionnelle ou les *Variétés du capitalisme*. Par contre, en attente des résultats des analyses multivariées, nous conservons notre jugement final sur l'absence d'appui de nos données aux prétentions des approches macro-institutionnalistes.

De la même manière, il semble que ni la province d'accueil ni son niveau de dépenses publiques liées à la coordination et au développement économique (*proxis* pour la VoC), ni sa dépendance face aux exportations n'aient de lien statistiquement significatif avec l'intensité de l'engagement institutionnel des EMNs ( $F=131,6$ ). Des provinces réputées plus libérales que le Québec, telles que l'Ontario ou l'Alberta, offrent des profils d'engagement très disparates se situant en-dessous et au-dessus de la première (14,8 et 19 contre 15,3). Par contre, il semble que certaines provinces ressortent significativement au niveau du niveau d'engagement moyen en lien avec l'innovation des EMNs dont l'emploi est concentré sur leur territoire ( $F=46,8^*$ ). Le Québec, le Manitoba, la Saskatchewan et l'Alberta ont des scores moyens qui se démarquent de la moyenne (respectivement 6,5, 5,9 et 7,3). Enfin, contrairement aux attentes

liées à la théorie, il semble que le niveau de dépendance à l'exportation d'une province n'ait pas un effet stimulant sur l'implication des firmes au sein d'institutions ou de programmes liés à l'amélioration de leur compétitivité par l'innovation. Le niveau d'engagement lié à l'innovation le plus élevé se retrouve dans les provinces avec la moins grande part d'exportations dans leur PIB ( $F=21,8^*$ ).

Seul notre indicateur sur la préoccupation de l'EMN pour la sauvegarde des emplois, qui témoigne à sa façon de la logique qui domine entre résultats financiers immédiats ou développement à long terme, affiche une corrélation positive avec le niveau d'engagement institutionnel ( $F=70,6^{**}$ ). En effet, les EMNs qui affirment accorder une priorité à la sauvegarde des emplois ont un score moyen de 15,8, alors que leurs contreparties n'ont que 14,5. Cette distinction est plus particulièrement visible au niveau de l'engagement lié à l'innovation.

En somme, les analyses bivariées sur nos différentes variables liées aux approches macro-institutionnalistes ne viennent pas confirmer la primauté de ces facteurs dans l'explication des choix d'engagement institutionnel des EMNs qui ont participé à notre enquête. Il existe clairement une différence entre les EMNs originaires du Canada et les étrangères<sup>62</sup>, mais ces dernières ne se distinguent pas selon leur pays d'origine. Seule la priorité accordée à la sauvegarde de l'emploi semble constituer une caractéristique qui est en relation claire avec l'imbrication institutionnelle de l'EMN, qu'elle soit étrangère ou canadienne.

---

<sup>62</sup> En cours d'analyse, nous nous référons parfois aux résultats des analyses qui ne portent que sur les EMNs étrangères qui sont disponibles à l'annexe 5. Cela nous permettra de capter le caractère distinctif de ces dernières.



**Tableau 6.6 : Analyses bivariées de la relation entre le niveau d'engagement institutionnel et les caractéristiques des EMNs liées aux approches macro-institutionnalistes**

Catégories	Niveau général d'engagement institutionnel		Niveau d'engagement institutionnel lié aux réseaux		Niveau d'engagement institutionnel lié à l'innovation				
	Moyenne	Écart type	Test Fisher	Moyenne	Écart type	Test Fisher	Moyenne	Écart type	Test Fisher
<b>Canada</b> : EMNs dont le siège social est au Canada									
EMNs étrangères (n= 163)	14,7	3,33	N=205	9,3	2,12	N=204	5,2	1,55	N=203
EMNs canadiennes (n=42)	16,2	4,39	F=78,4**	10,0	2,87	F=16,7	6,2	2,07	F=26,5***
<b>Pays</b> : Pays de localisation du siège social									
Siège social aux États-Unis (n= 107)	14,7	3,74	N=163	9,4	2,72	N=162	5,2	1,85	N=161
Siège social en Europe (n=41)	14,9	3,55	F=1,2	9,2	2,77	F=1,6	5,5	1,93	F=1,6
Reste du monde (n=15)	14,5	3,89		9,4	2,44		5,1	2,00	
<b>VoCniveau</b> : Niveau de coordination de l'économie du pays d'origine									
Pays à l'économie plus libérale (n= 121)	14,8	3,71	N=205	9,4	2,71	N=204	5,3	1,84	N=203
Canada (n=41)	16,3	4,40	F=91,9**	10,1	2,83	F=29,3	6,2	2,10	F=26,1**
Pays à l'économie plus coordonnée (n=43)	14,5	3,62		9,0	2,68		5,3	1,98	

F = Test de Fisher selon ANOVA à un facteur. Niveau de signification : \*\*\* p<0,010, \*\* p<0,050 et \* p<0,100

**Tableau 6.6 (suite) : Analyses bivariées de la relation entre le niveau d'engagement institutionnel et les caractéristiques des EMNs liées aux approches macro-institutionnalistes**

Catégories	Niveau général d'engagement institutionnel			Niveau d'engagement institutionnel lié aux réseaux			Niveau d'engagement institutionnel lié à l'innovation		
	Moyenne	Écart type	Test Fisher	Moyenne	Écart type	Test Fisher	Moyenne	Écart type	Test Fisher
<b>Prov:</b> Province ou région de concentration de l'emploi									
Québec (n=20)	15,3	4,79	N=199	9,0	3,00	N=198	6,5	2,32	N=197
Ontario (n=72)	14,8	3,30	F=131,6	9,5	2,53	F=75,4	5,3	1,74	F=46,8*
Provinces du centre (n=11)	15,8	3,03		10,8	2,27		5,0	1,73	
Saskat-Manitoba (n=7)	16,6	2,64		10,7	1,25		5,9	2,12	
Alberta (n=4)	19,0	4,55		11,8	2,87		7,3	2,22	
Colombie-Britannique (n=5)	14,6	4,83		9,8	3,11		4,8	1,92	
Provinces de l'Ouest (n=37)	14,0	4,24		8,8	2,83		5,2	1,97	
EMNs pancanadiennes (n=43)	14,9	4,01		9,2	3,00		5,5	1,94	
<b>VoCprov:</b> Niveau d'investissements publics en coordination et développement économique									
Moins des 2/3 de la moyenne canadienne (n=77)	15,1	3,42	N=205	9,6	2,54	N=204	5,3	1,80	N=203
Sous la moyenne canadienne (n=88)	14,6	4,03	F=32,3	9,2	2,84	F=17,1	5,4	1,94	F=10,7
Au-dessus de la moy. canadienne (n=40)	15,7	4,34		9,9	2,88		5,9	2,21	
<b>DepExportProv:</b> Niveau de dépendance aux exportations de la province d'accueil									
De 20 à 34,9 % (n=36)	15,8	4,38	N=205	9,7	2,72	N=204	6,2	2,25	N=203
De 35 à 39,9 % (n=91)	14,6	4,01	F=34,4	9,2	2,89	F=10,6	5,3	1,92	F=21,8*
De 40 à 45 % (n=78)	15,1	3,44		9,7	2,58		5,3	1,79	
<b>D_SavJob:</b> Priorité à long terme de sauver les emplois									
Non (n=99)	14,5	3,79	N=193	9,4	2,71	N=192	5,1	1,91	N=192
Oui (n=94)	15,8	3,83	F=70,6**	9,7	2,79	F=5,8	6,0	1,84	F=41,2***

F = Test de Fisher selon ANOVA à un facteur. Niveau de signification : \*\*\* p<0,010, \*\* p<0,050 et \* p<0,100

### 6.3.3 Économique et managériale

Les multinationales étant des « êtres économiques », les caractéristiques liées aux objectifs, stratégies et structures économiques et managériales devraient normalement avoir des effets sur les comportements de ces dernières, même au niveau de l'engagement institutionnel. Nous présentons d'abord les résultats des analyses bivariées des variables liées aux motifs de localisation pour ensuite examiner les nombreuses caractéristiques liées à la structure de l'EMN et de sa filiale canadienne.

#### 6.3.3.1 Les « motifs de localisation »

L'idée centrale à la littérature sur les comportements des EMNs voulant que les motifs d'internationalisation et de localisation déterminent les stratégies et comportement des filiales semble avoir une forte résonance dans nos résultats. En effet, l'ensemble des indicateurs des orientations stratégiques des activités que nous avons développés au sein de notre modèle d'analyse affichent une relation significative avec l'engagement institutionnel. En revanche, cette relation n'est pas toujours cohérente avec la théorie.

Les variables associées aux stratégies de recherche de marché (ALÉNA) ou de ressources de base (*Dépendance aux ressources primaires et énergie*) qui ne devraient pas, selon la théorie exposée précédemment (section 3.1.3.1), encourager l'engagement institutionnel affichent pourtant des relations bivariées positives avec cette dernière. En effet, les EMNs qui affirment que l'ALÉNA est un facteur important pour favoriser les investissements au sein de leur filiale ont un niveau d'engagement général plus élevé que leurs contreparties (15,8 contre 14,8,  $F=41,3^*$ ). De la même manière, les EMNs dont la compétitivité dépend de l'accès à des ressources naturelles et à de l'énergie non dispendieuses sont plus intensément engagées dans les institutions canadiennes que leurs contreparties (16,7 contre 14,7,  $F=141^{***}$ ). Cette relation est autant valable pour l'engagement en réseaux que pour celui relié à l'innovation. Ces résultats, qui sont contraires aux intuitions théoriques inspirées de Dunning (1998), soulèvent des questions sur la nature « innovatrice » des firmes axées vers l'exportation et de

celles des industries extractives. Pour sa part, la relation positive de l'orientation vers les ressources de base et l'engagement ne relèverait-elle pas plus de la théorie de la dépendance aux ressources que de la stratégie de localisation ? L'analyse multivariée nous permettra de mieux élucider ces questions.

Tableau 6.7 : Analyses bivariées de la relation entre le niveau d'engagement institutionnel et les caractéristiques des EMNs liées aux « motifs de localisation »

Catégories	Niveau général d'engagement institutionnel			Niveau d'engagement institutionnel lié aux réseaux			Niveau d'engagement institutionnel lié à l'innovation		
	Moyenne	Écart type	Test Fisher	Moyenne	Écart type	Test Fisher	Moyenne	Écart type	Test Fisher
<b>ALENA</b> : ALÉNA constitue un facteur favorable pour l'obtention d'investissements									
Facteur neutre ou négatif (n=129)	14,8	3,94	N=192 F=41,3*	9,4	2,70	N=191 F=14,5	5,4	2,00	N=190 F=6,7
Facteur positif (n=63)	15,8	3,71		10,0	2,83		5,8	1,87	
<b>AccesRessources/r</b> : Recherche de ressources primaires et énergie comme motif d'implantation									
Non (n=147)	14,7	3,95	N=192 F=141,4***	9,3	2,71	N=191 F=39,9**	5,4	2,01	N=190 F=21,5**
Oui (n=45)	16,7	3,17		10,4	2,76		6,2	1,60	
<b>Externalisation</b> : Le niveau de <i>hollowing out</i> des filiales									
Aucune fonction (n=85)	15,6	4,13	N=193	9,5	2,92	N=192	6,0	1,95	N=192
1 fonction (n=65)	15,2	3,36	F=143,5**	9,9	2,45	F=76,6**	5,3	1,83	F=41,2**
2 fonctions (n=31)	14,4	3,81		9,5	2,66		4,9	2,03	
3 fonctions et plus (n=12)	13,5	4,30		7,3	2,50		5,2	2,04	
<b>RDconcentration</b> : Forte intensité des activités de R&D									
Aucune RD (n=83)	13,5	3,49	N=192	9,1	2,49	N=191	4,5	1,69	N=190
Moins de 2% RD (n=41)	16,0	3,96	F=340,2***	9,9	3,22	F=24,6	5,9	1,85	F=144,4***
Entre 2 et 10 % RD (n=35)	16,7	3,62		10,0	3,01		6,5	1,65	
plus de 10% RD (n=33)	15,7	3,14		9,5	2,11		6,2	1,63	
<b>RDexport</b> : Effectue R&D pour les activités mondiales									
Non (n=119)	14,5	3,85	N=195	9,3	2,76	N=194	5,2	1,89	N=193
Oui (n=76)	16,1	3,74	F=122,1***	9,9	2,68	F=20,1	6,0	1,99	F=29,4***

F = Test de Fisher selon ANOVA à un facteur. Niveau de signification : \*\*\* p<0,010, \*\* p<0,050 et \* p<0,100

Sans surprise, les filiales des EMNs avec un plus haut niveau de « *hollowing out* » affichent un niveau significativement plus faible d'engagement ( $F=143,5^{**}$ ). Les filiales avec trois fonctions ou plus qui ne sont pas effectuées au Canada ont un score moyen de 13,5, alors que pour celles n'ayant aucune fonction externalisée à l'international il est de 15,6. Cette relation positive entre la concentration des fonctions au sein des filiales canadiennes et l'engagement se retrouve autant pour la dimension réseaux que pour l'innovation.

Le facteur ayant la relation positive la plus significative est, sans nul doute, la forte intensité des activités de R et D au sein des filiales ( $F=340,2^{***}$ ). Il semble évident que cette caractéristique soit associée avec une plus grande implication au niveau des programmes et institutions liées à l'innovation. En effet, les firmes sans aucune R et D ont un score moyen de 4,5 pour cette dimension de l'engagement, alors que celles ayant au moins 2 % de leur main-d'œuvre qui se consacrent à la recherche ont des scores qui s'approchent de 6 (respectivement 5,9, 6,5 et 6,2 selon le % d'employés en R et D,  $F=144,4^{***}$ ). Bien que la relation ne soit pas significative statistiquement, il est intéressant de souligner que cette relation positive s'observe aussi au niveau de l'engagement lié aux réseaux ( $F=24,6$ ). Le fait que la filiale canadienne effectue de la R et D qui est utilisée dans l'ensemble de la multinationale marque aussi une plus forte intensité de l'engagement institutionnel ( $F=122,1^{***}$ ).

L'observation générale des résultats des analyses bivariées de la relation entre les variables liées aux motivations des activités au Canada renforce le constat de la centralité de cette approche dans notre modèle.

### 6.3.3.2 Marchés, intégration, diversification et structures de la multinationale au niveau mondial

Les résultats affichés au tableau 6.8 montre que parmi les nombreuses variables liées à l'orientation internationale de la filiale de la multinationale, à son intégration et aux structures organisationnelles, seules les dernières sont en liaison avec le niveau d'engagement institutionnel.

Le degré de concurrence que doit affronter la filiale au niveau national n'a aucun impact sur l'engagement institutionnel ( $F=24,1$ ). En revanche, le niveau de concurrence internationale semble avoir un effet non linéaire. Les filiales d'EMNs de notre base de répondants qui ne sont confrontées à aucune concurrence au niveau international ont un faible niveau d'engagement (14). Ce niveau est bas aussi pour celles confrontées à une concurrence importante. Par contre, un niveau plus faible de concurrence tout comme un très fort niveau vont entraîner une grande intensité d'engagement institutionnel (respectivement 15,6 et 15,9). Si l'on regarde du côté de l'engagement lié à l'innovation, on remarque que la relation est beaucoup plus linéaire et que la concurrence favorise ce dernier.

Tableau 6.8 : Analyses bivariées de la relation entre le niveau d'engagement institutionnel et les caractéristiques des EMNs liées à la structure de l'EMN et de sa filiale canadienne

Catégories	Niveau général d'engagement institutionnel		Niveau d'engagement institutionnel lié aux réseaux		Niveau d'engagement institutionnel lié à l'innovation			
	Moyenne	Écart type	Test Fisher	Moyenne	Écart type	Moyenne	Écart type	Test Fisher
<b>ConcurrCAN</b> : Niveau de concurrence au Canada								
Aucune concurrence (n=26)	15,2	4,46	N=187 F=24,1	9,3	3,71	5,5	2,04	N=185 F=18,2
Un peu de concurrence (n=26)	15,9	4,08		9,9	2,43	6,4	1,93	
Concurrence importante (n=41)	14,7	3,89		9,2	2,54	5,6	1,92	
Concurrence très forte (n=94)	15,4	3,44		9,8	2,54	5,4	1,83	
<b>ConcurrINT</b> : Niveau de concurrence internationale								
Aucune concurrence (n=26)	14,0	4,33	N=183 F=143,1**	9,4	3,06	4,6	1,96	N=181 F=40,8**
Un peu de concurrence (n=35)	15,6	3,38		9,8	2,89	5,6	1,72	
Concurrence importante (n=37)	14,0	4,20		8,8	2,71	5,4	1,99	
Concurrence très forte (n=85)	15,9	3,64		9,8	2,62	6,0	1,94	
<b>EMNregionale</b> : Niveau de concentration des activités de l'EMN dans sa région d'origine								
Moins de 50 % de l'emploi (n=29)	15,8	3,86	N=190 F=89,5	10,2	2,53	5,5	1,84	N=189 F=13,9
De 50 à 75% (n=45)	15,3	3,36		9,6	2,65	5,4	2,05	
De 75 à 95 % (n=46)	15,4	3,49		9,5	2,27	5,9	1,95	
95% de l'emploi et plus (n=70)	14,1	4,46		8,8	3,18	5,2	1,98	
<b>Exportations</b> : Part des ventes réalisées à l'international								
Plus de 90 % des ventes au pays (n=50)	14,5	3,68	N=162 F=78,5	9,6	2,68	4,9	1,71	N=161 F=41,7***
10 à 50 % ventes en exportations (n=43)	14,7	3,74		8,9	3,31	5,4	1,62	
50 à 75 % ventes en exportations (n=20)	16,0	3,54		9,7	2,37	6,4	1,90	
Plus de 75 % des ventes en exportations (n=49)	15,9	3,69		10,1	2,39	5,9	2,15	
<b>ChaîneV_in</b> : Part des intrants provenant de la chaîne de valeur mondiale de l'EMN								
Aucune intégration (n=91)	14,8	3,94	N=183 F=20,9	9,2	2,96	5,4	2,07	N=181 F=3,9
Intégration (n=92)	15,4	3,65		9,9	2,34	5,6	1,84	

F = Test de Fisher selon ANOVA à un facteur. Niveau de signification : \*\*\* p<0,010, \*\* p<0,050 et \* p<0,100



Le niveau d'internationalisation de l'EMN qui est mesuré par la concentration de ses employés mondiaux sur son continent d'origine n'a pas d'effet bivarié sur le niveau d'engagement de nos répondants ( $F=89,5$ ). De la même manière, le niveau d'exportation de la production des filiales canadiennes n'a pas d'impact significatif sur le niveau d'engagement général ( $F=78,5$ ). En revanche, ce facteur est intimement lié à l'engagement pour l'innovation ( $F=41,7^{***}$ ). Les EMNs qui n'exportent même pas le dixième de leur production ont un niveau d'engagement lié à l'innovation de 4,9, alors que celles qui exportent, que ce soit entre 10 et 50 % de leur production, entre 50 et 75 % ou plus des trois quarts, ont un niveau qui dépasse 5,4 (respectivement 5,4, 6,4 et 5,9).

L'intégration de la filiale au sein de la chaîne de valeur mondiale de l'EMN, tant à titre de client interne que de fournisseur, ne semble pas affecter le niveau d'engagement institutionnel ( $F=20,9$  et  $F=13,5$ ). L'intégration comme client interne est positivement associée avec un plus fort niveau d'engagement lié aux réseaux (9,9 contre 9,2,  $F=20,4^*$ ), ce qui reste à éclairer théoriquement. Conforme aux attentes théoriques, l'intégration comme fournisseur est couplée avec un niveau plus élevé d'engagement lié à l'innovation, mais de manière modeste (5,8 contre 5,3,  $F=11,0^*$ ). De leur côté, ni la standardisation de la production pour le marché national, ni la spécialisation de la production autour d'un seul produit ou service ne sont des caractéristiques en association avec lesquelles le niveau d'engagement évolue (respectivement  $F=15,8$  et  $F=33,9$ ).

Finalement, la présence de structures qui révèlent la complexité de l'EMN ressort comme le principal facteur qui affiche une relation avec le niveau d'engagement institutionnel. L'organisation globale de l'EMN selon des divisions, qu'elles soient selon les différentes fonctions ou selon des lignes de produits ou de marques, constitue un facteur qui est lié positivement à l'engagement institutionnel ( $F=52,6^*$  et  $F=53,3^*$ ). Le premier type de division étant plus particulièrement associé à l'engagement en réseaux (9,8 pour celles avec division selon les fonctions, contre 8,9 pour les autres,  $F=26,1^*$ ), alors que le deuxième semble plus lié avec l'innovation (5,7 avec division selon produits ou marques, contre 5,1,  $F=17,1^*$ ). Mais c'est sans doute la présence d'un siège social, qu'il soit celui de la filiale canadienne ou celui d'une division continentale, qui a la corrélation la plus forte avec le niveau d'engagement

institutionnel ( $F=109,7^{***}$ ). En effet, les EMNs avec un siège social ont un score moyen de 15,5, alors que celles qui n'en ont pas n'obtiennent que 13,8. Cette différence n'est pas uniquement due à l'origine canadienne des EMNs qui forcément ont un siège social au pays. La relation se maintient même lorsqu'on effectue l'analyse de variance sur les entreprises étrangères uniquement, comme on peut le voir en annexe 5 ( $F=60,9^{**}$ ). Cette relation positive se retrouve autant pour la dimension de l'engagement en réseaux que pour celle liée à l'innovation.

En somme, outre les structures de la multinationale qui sont associées à la complexité de celle-ci, les facteurs économiques ou managériaux qui ne réfèrent pas aux motifs de localisation ne semblent que peu pertinents pour comprendre l'émergence des différents patterns d'engagement institutionnel. Nous verrons à l'analyse multivariée si leurs contributions demeurent aussi modestes.

Tableau 6.9 : Analyses bivariées de la relation entre le niveau d'engagement institutionnel et les caractéristiques des EMNs liées à la structure de l'EMN et de sa filiale (suite)

Catégories	Niveau général d'engagement institutionnel		Niveau d'engagement institutionnel lié aux réseaux		Niveau d'engagement institutionnel lié à l'innovation	
	Moyenne	Écart type	Moyenne	Écart type	Moyenne	Écart type
<b>ChaîneV_out</b> : Part de la production destinée à la chaîne de valeur mondiale de l'EMN hors Canada						
		Test Fisher		Test Fisher		Test Fisher
Aucune intégration (n=115)	15,0	3,69	N=191	9,6	2,69	N=190
Intégration (n=76)	15,5	3,95	F=13,5	9,5	2,78	F=,3
<b>Standardisation</b> : Niveau de standardisation internationale de la production de l'EMN						
		3,90	N=195	9,3	3,06	N=194
	Adaptée pour le marché local (n=58)	14,8		9,6	2,26	F=5,1
	Adaptée pour le marché continental (n=67)	15,1	F=15,8	9,7	2,90	F=,2
Standardisée au niveau mondial (n=70)	15,5	4,03		5,8	2,03	
<b>Specialisation</b> : Niveau de spécialisation de la production au Canada						
		3,69	N=196	9,6	2,70	N=195
Non spécialisée (n=145)	15,4		9,2	2,84	F=6,2	
Spécialisée autour d'un produit ou service (n=51)	14,4	4,27	F=33,9			
<b>DivisionsINT</b> : Présence de divisions internationales selon les fonctions						
		4,45	N=190	8,9	2,89	N=189
Non (n=51)	14,2		9,8	2,69	F=26,1*	
Oui (n=139)	15,4	3,68	F=52,6*			
<b>DivisionLigneProd</b> : Présence de divisions internationales selon les lignes de produits ou marques						
		3,75	N=199	9,2	2,83	N=198
Non (n=78)	14,3		9,6	2,72	F=6,8	
Oui (n=121)	15,4	3,97	F=53,3*			
<b>SiegeSocCan</b> : Présence d'une structure intermédiaire au Canada						
		4,36	N=193	8,9	2,76	N=192
Non (n=58)	13,8		9,7	2,80	F=22,6*	
Oui (n=135)	15,5	3,69	F=109,7***			

F = Test de Fisher selon ANOVA à un facteur. Niveau de signification : \*\*\* p<0,010, \*\* p<0,050 et \* p<0,100

### 6.3.4 Les approches stratégiques des acteurs

L'analyse des relations bivariées entre les variables liées aux approches stratégiques des acteurs et l'engagement institutionnel est présentée en deux sous-sections. Dans un premier temps, nous observerons les liens entre le niveau d'autonomie, les mécanismes de contrôle et les ressources de pouvoir de la filiale et l'imbrication. Dans un second temps, nous nous consacrerons à l'analyse des résultats pour les deux approches particulières de la dépendance aux ressources et du « terrain contesté ».

#### 6.3.4.1 Autonomie, contrôle et ressources de pouvoir

Nous avons, au chapitre 3, développé des hypothèses complexes sur le lien entre l'autonomie et le contrôle et le niveau d'engagement institutionnel qui stipulaient un effet modérateur selon le pays d'origine de l'EMN. Le tableau 6.10 met en évidence notre incapacité à appuyer ces relations théoriques par les observations empiriques de notre population. Il ne semble pas y avoir de corrélation significative entre le niveau d'autonomie de la filiale canadienne d'une EMN étrangère et son niveau d'engagement, cela peu importe les dimensions ( $F=46,4$ ,  $F=17,7$  et  $F=16,1$ ). Cette absence de lien est-elle liée à l'absence de différence sur les niveaux d'engagement institutionnel selon les pays d'origine ? Pourtant, le contraste fort entre les entreprises nationales et étrangères aurait pu laisser croire qu'une filiale d'EMNs étrangères plus autonome aurait eu un comportement qui s'approche plus des canadiennes. Nous verrons, lors des analyses multivariées, si nos variables croisées d'autonomie, qui tentent de capter l'effet modérateur, seront significatives.

La présence de mécanismes de contrôle a pour sa part des effets quelque peu variables. L'existence de comités réunissant les hauts gestionnaires des ressources humaines à l'international ne semble pas avoir de lien avec le niveau d'engagement institutionnel ( $F=29,9$ ). Le niveau de présence de suivi de contrôle sur différents aspects des GRH a pour sa part une relation très significative non linéaire et inverse aux intuitions théoriques ( $F=330,3^{***}$ ). En effet, ce sont les EMNs avec un niveau moyen de suivi de contrôle (deux

items et quatre items) qui affichent le plus bas niveau d'engagement avec respectivement 13,3 et 13,7. Celles dont le siège social ne demande aucun suivi de contrôle ont un niveau d'engagement légèrement plus élevé (14,8), alors que celles avec des suivis de contrôle intensifs (six et sept items) rapportent des scores moyens très élevés (16,6 et 17,3). Ce niveau de suivis de contrôle ne nous parlerait-il pas plus de la complexité de l'EMN que de l'intensité de l'autorité du siège social sur la filiale ? Enfin, un résultat qui est lui aussi contraire aux propositions théoriques, la présence d'expatriés à la haute direction des filiales de multinationales étrangères, a un effet positif sur l'engagement institutionnel (15,9 contre 14,4,  $F=51,1^{**}$ ). Nous verrons lors des analyses multivariées si cette relation n'est pas expliquée par l'influence des gestionnaires expatriés provenant des pays à économie coordonnée qui, comme nous l'avons vu au chapitre précédent, utilisent plus fréquemment ce mécanisme.

Les hypothèses quant aux ressources de pouvoir que nous avons mises de l'avant sont beaucoup plus claires. Sans présupposer du sens de la causalité, nous avons avancé qu'il existe une relation directe et positive entre le niveau d'engagement institutionnel et la présence de ressources de pouvoir fortes. Les résultats bivariés exposés au tableau 6.10 viennent appuyer cette dernière hypothèse générale. En effet, la quasi totalité des ressources de pouvoir identifiées par nos variables indépendantes, qu'elles soient structurelles, relationnelles ou personnelles, montre une évolution conjointe avec le niveau d'engagement.

Tableau 6.10 : Analyses bivariées de la relation entre le niveau d'engagement institutionnel et les caractéristiques des EMNs liées à l'autonomie

Catégories	Niveau général d'engagement institutionnel		Niveau d'engagement institutionnel lié aux réseaux		Niveau d'engagement institutionnel lié à l'innovation				
	Moyenne	Écart type	Test Fisher	Moyenne	Écart type	Test Fisher	Moyenne	Écart type	Test Fisher
<b>AutonomieRH</b> : Niveau d'autonomie gestion des conditions de travail									
Aucune autonomie (n=2)	10,5	0,71	N=156	7,0	0,00	N=155	3,5	,71	N=154
Entre aucune et un peu d'autonomie (n=16)	14,3	4,06	F=46,4	9,7	2,87	F=17,7	4,6	1,59	F=16,1
Un peu d'autonomie (n=64)	14,6	3,80		9,3	2,71		5,3	1,94	
Entre un peu et l'entière autonomie (n=54)	15,1	3,74		9,5	2,97		5,5	1,93	
Autonomie entière (n=20)	14,4	3,12		8,9	2,05		5,5	1,91	
<b>ComitéRHint</b> : Présence d'un comité GRH à l'international									
Non (n=66)	14,5	4,11	N=194	9,3	2,60	N=193	5,4	2,04	N=192
Oui (n=128)	15,3	3,73	F=29,9	9,7	2,69	F=7,3	5,6	1,93	F=2,1
<b>SuiviControl</b> : Niveau de présence des suivis de contrôle en GRH									
Aucun suivi (n=12)	14,8	3,64	N=205	8,8	2,37	N=204	6,0	1,76	N=203
1 item (n=5)	14,4	2,97	F=330,3***	9,0	1,87	F=176,7***	5,4	2,19	F=35,9
2 items (n=19)	13,3	3,21		7,9	3,21		4,9	1,81	
3 items (n=33)	14,7	3,64		9,5	2,56		5,2	1,89	
4 items (n=37)	13,5	4,63		8,5	2,84		5,0	2,31	
5 items (n=32)	15,3	3,93		9,7	2,34		5,6	1,98	
6 items (n=28)	16,6	2,79		10,6	2,66		5,7	1,77	
7 items (n=19)	17,3	2,58		11,1	2,38		6,2	1,17	
L'ensemble des 8 items (n=20)	15,7	4,42		9,7	2,64		6,0	2,19	
<b>Expatriés</b> : Présence de hauts gestionnaires avec expérience dans le pays d'origine									
Non (n=124)	14,4	3,50	N=155	9,3	2,56	N=155	5,1	1,81	N=154
Oui (n=31)	15,9	4,01	F=51,1**	9,4	3,15	F=,1	6,1	2,01	F=26,8***

F = Test de Fisher selon ANOVA à un facteur. Niveau de signification : \*\*\* p<0,010, \*\* p<0,050 et \* p<0,100

Au niveau structurel, le poids de la filiale canadienne dans l'ensemble de l'EMN tout comme la présence de mandats internationaux ou l'accès à des ressources et compétences stratégiques locales sont très fortement associés à une intensité d'engagement institutionnel plus élevé tel que l'indique le tableau 6.11 (respectivement  $F=128,2^{**}$ ,  $F=87,7^{**}$  et  $F=269,7^{***}$ ). Pour les trois variables, cette relation est plus particulièrement significative au niveau de la dimension innovation de l'engagement. La dernière, qui indique que la filiale jouit d'un accès à des fournisseurs de qualité, des compétences et des ressources stratégiques favorisant les investissements, a pour sa part une corrélation positive forte avec le niveau d'engagement au sein de réseaux ( $F=105,2^{**}$ ). En effet, les EMNs qui considèrent que la qualité de ces ressources est mauvaise et représente une entrave importante pour les investissements ont un score moyen de 8,6 sur 15. À l'opposé, celles qui font une évaluation très positive de ces ressources et qui les considèrent comme étant des facteurs incitatifs forts pour l'investissement partagent une moyenne de 10,8.

Tableau 6.11: Analyses bivariées de la relation entre le niveau d'engagement institutionnel et les caractéristiques des EMNs liées aux ressources de pouvoir

Catégories	Niveau général d'engagement institutionnel		Niveau d'engagement institutionnel lié aux réseaux		Niveau d'engagement institutionnel lié à l'innovation		
	Moyenne	Écart type	Moyenne	Écart type	Moyenne	Écart type	
<b>Poids FilialeEmp</b> : Part de la filiale canadienne dans l'emploi total de l'EMN							
	Moins de 5% de l'emploi total (n= 114)	14,9	3,32	9,4	2,63	5,3	1,84
	Entre 5 et 10 % (n= 39)	14,5	4,32	9,0	2,82	5,6	1,89
Entre 10 et 30 % (n= 25)	14,5	4,83	9,5	3,19	5,0	2,18	
Plus de 30 % de l'emploi total (n= 27)	17,0	4,05	10,5	2,53	6,5	1,99	
<b>MandatInt</b> : Présence d'un mandat de production continental ou mondial							
	Pas de mandat (n= 57)	14,1	4,13	9,1	2,88	5,0	1,81
Mandat régional ou international (n= 138)	15,6	3,64	9,7	2,66	5,8	1,95	
<b>RessourcesLocales</b> : Qualité des fournisseurs, des compétences et des ressources stratégiques présentes dans la filiale							
	Des entraves importantes (n= 66)	13,5	4,04	8,6	3,03	4,9	1,79
	Des entraves (n= 35)	15,4	3,25	9,3	2,82	5,9	1,83
	Ni des entraves ni des facteurs incitatifs (n= 44)	15,3	3,22	9,6	2,15	5,6	1,94
Des facteurs incitatifs (n= 29)	15,8	4,60	10,2	2,77	5,6	2,25	
Des facteurs incitatifs forts (n= 24)	17,1	3,46	10,8	2,26	6,3	1,89	

F = Test de Fisher selon ANOVA à un facteur. Niveau de signification : \*\*\* p<0,010, \*\* p<0,050 et \* p<0,100



La relation entre les variables liées aux ressources relationnelles et l'engagement est moins claire comme en témoignent les résultats affichés au tableau 6.12. La forte présence de mécanismes de réseautage au sein de l'EMN mondiale, qui permet aux gestionnaires locaux d'avoir accès à de l'information et d'exercer une certaine influence, montre une relation positive significative avec l'imbrication de la filiale dans son pays d'accueil ( $F=131,7^*$ ). Cette relation est particulièrement évidente au niveau de l'implication dans les différents réseaux ( $F=103,9^{***}$ ). En revanche, la profondeur des échanges d'information à l'intérieur de la filiale ne semble pas avoir de lien spécifique avec le niveau d'engagement, ni au niveau des réseaux, ni au niveau de l'innovation ( $F=47,3$  et  $F=15,8$ ).

Enfin, la variable associée à la dimension personnelle des ressources de pouvoir affiche une association significative avec l'engagement institutionnel, tant à travers les réseaux qu'au sein d'institutions ou de programmes liés à l'innovation ( $F=28,8^*$  et  $F=17,0^*$ ).

Tableau 6.12 : Analyses bivariées de la relation entre le niveau d'engagement institutionnel et les caractéristiques des EMNs liées à la présence de contrôles

Catégories	Niveau général d'engagement institutionnel		Niveau d'engagement institutionnel lié aux réseaux		Niveau d'engagement institutionnel lié à l'innovation		
	Moyenne	Écart type	Moyenne	Écart type	Moyenne	Écart type	
<b>RelationsEMN</b> : Présence de structures de réseautage au sein de l'EMN							
	Aucun mécanisme (n=38)	13,5	4,05	8,0	3,11	5,3	1,81 N=200
	Un seul mécanisme de réseautage EMN (n=34)	14,7	3,83	9,9	2,39	5,1	1,92 F=11,9
	2 mécanismes (n=37)	15,4	4,23	9,7	2,55	5,7	2,20
	3 mécanismes (n=37)	15,6	3,74	9,9	3,02	5,5	1,97
L'ensemble des mécanismes présents (n=56)	15,6	3,54	9,9	2,35	5,7	1,92	
<b>InfoInterne</b> : La profondeur des échanges d'informations à l'interne							
	Aucun échange d'informations internes (n=5)	11,6	1,82	6,8	2,17	4,8	1,30 N=202
	1 type d'informations (n=7)	13,7	4,61	8,9	2,91	4,9	2,54 F=15,8
	2 types d'informations (n=13)	14,3	4,39	9,6	2,81	4,7	1,80
	3 types d'informations (n=28)	14,6	3,56	9,1	2,53	5,4	2,25
4 types d'informations (n=44)	15,4	3,45	9,6	2,77	5,6	1,79	
L'ensemble des types d'échange d'informations internes (n=107)	15,3	4,05	9,7	2,77	5,6	1,93	
<b>CapRepres</b> : Capacité du gestionnaire de vendre la filiale vis-à-vis du siège social							
	Faible capacité de représentation (n=74)	14,1	3,97	9,0	2,80	5,1	1,81 N=196
	Bonne capacité de représentation (n=124)	15,6	3,77	9,8	2,70	5,7	2,01 F=17,0**

F = Test de Fisher selon ANOVA à un facteur. Niveau de signification : \*\*\* p<0,010, \*\* p<0,050 et \* p<0,100

#### 6.3.4.2 Théorie de la dépendance aux ressources et terrain contesté

Le tableau 6.13 nous permet d'examiner la présence de relations entre l'engagement institutionnel et les variables liées aux deux dernières approches théoriques reliées aux stratégies d'acteurs.

Tout d'abord, nous constatons qu'une seule des deux caractéristiques identifiées dans notre modèle afin d'indiquer la dépendance de l'EMN envers la main-d'œuvre et sa formation montrent une relation positive avec nos variables dépendantes. La présence au sein de la filiale d'un marché du travail structuré autour d'une stabilité d'emploi et d'une progression interne est associée à la fois à une plus forte intégration dans les réseaux (9,9 contre 9,1,  $F=36,4^{**}$ ) et à une implication plus élevée dans les institutions et programmes liés à l'innovation (5,9 contre 5,1,  $F=36,9^{***}$ ). L'importance de la main-d'œuvre dans les coûts d'opération totaux reste, pour sa part, sans liaison significative avec l'une ou l'autre des dimensions de l'engagement institutionnel ( $F=11,2$  et  $F=14,4$ ).

Ensuite, la présence syndicale forte représente le seul acteur autre que gestionnaire que nous pouvons identifier dans notre enquête. Ce dernier, qui peut intervenir dans la définition des orientations de l'entreprise, constitue notre variable liée à l'approche du « terrain contesté ». L'analyse bivariée ne fait ressortir aucune connexion significative entre cette variable et le niveau d'engagement institutionnel ( $F=10,3$ ). Pourtant, le relevé de la littérature annonçait une relation positive, du fait que les syndicats, préoccupés par la sauvegarde des emplois, militent souvent pour l'utilisation des ressources liées à l'innovation, la formation de la main-d'œuvre et la communauté.

Les contributions de ces deux approches théoriques à la compréhension de l'engagement institutionnel de nos répondants semblent assez modestes. Nous verrons lors des analyses multivariées si les relations ressortent avec plus ou moins de signification.

Tableau 6.13 : Analyses bivariées de la relation entre le niveau d'engagement institutionnel et les caractéristiques des EMNs liées à la théorie de la dépendance et du terrain contesté

Catégories	Niveau général d'engagement institutionnel		Niveau d'engagement institutionnel lié aux réseaux		Niveau d'engagement institutionnel lié à l'innovation		
	Moyenne	Écart type	Moyenne	Écart type	Moyenne	Écart type	
<b>CoutMdo</b> : Importance des employés comme facteurs de production							
	Moins de 25 % des coûts de production (n=40)	15,3	4,29	9,7	2,69	5,6	2,04
	de 25 à 49,9 % (n=53)	15,0	4,15	9,2	2,90	5,8	2,00
	de 50 à 74,9 % (n=38)	14,6	3,63	9,3	2,81	5,0	1,99
Plus de 75 % (n=12)	15,6	2,87	10,1	2,19	5,5	1,78	
<b>ProgressionInterne</b> : Marché interne structuré autour d'une stabilité et la progression interne							
	Non (n=104)	14,3	3,88	9,1	2,98	5,1	1,82
Progression interne (n=98)	15,8	3,78	9,9	2,42	5,9	2,02	
<b>DepenseFormation</b> : Importance accordée à la formation de leur main-d'œuvre							
	Moins de 1 % (n=44)	13,8	4,01	8,8	2,98	4,9	2,07
	Entre 1 et 2 % (n=33)	16,0	3,53	10,1	2,36	5,8	2,01
	De 2 à 4 % (n=23)	15,3	3,83	9,3	2,42	6,1	1,95
Plus de 4 % (n=43)	15,3	4,17	9,7	2,89	5,7	2,02	
<b>SyndicatDense</b> : Présence d'un contre-pouvoir syndical							
	GEN non syndiqué ou syndiqué à moins de 20 % (n=117)	15,2	3,78	9,7	2,68	5,4	1,95
	Plus de 20 % du GEN syndiqué (n=88)	14,8	4,02	9,2	2,81	5,6	1,96

F = Test de Fisher selon ANOVA à un facteur. Niveau de signification : \*\*\* p<0,010, \*\* p<0,050 et \* p<0,100

#### 6.3.4.3 Analyses bivariées sur les EMNs étrangères seulement

Nous avons vu dans une section précédente que les comportements en termes d'engagement institutionnel différaient considérablement entre les EMNs d'origine canadienne et les EMNs étrangères. Pour comprendre si l'impact des caractéristiques des EMNs sur l'engagement différait aussi selon leur origine nationale ou étrangère, nous avons effectué les analyses bivariées sur le sous-groupe des étrangères uniquement. Nous mettrons en évidence dans cette section les résultats qui contrastent avec ceux rapportés plus haut. Afin de ne pas alourdir la lecture, les tableaux exposant l'ensemble des résultats peuvent être trouvés en annexe 5.

D'abord on constate que pour les multinationales étrangères, la caractéristique de taille qui est liée significativement à l'engagement est le nombre d'employés à l'international et non au Canada. Comme l'illustre le tableau A5.1, l'engagement lié aux réseaux plus particulièrement augmente au fur et à mesure que la taille des entreprises est élevée ( $F=64,1^*$ ). On constate aussi à l'annexe 5 que les entreprises du secteur primaire ne se distinguent plus significativement de leurs contre-parties dans leurs patterns d'engagement institutionnel. Il en va de même pour les filiales qui exportent de la R et D à l'international ou dont le poids en termes d'emplois dans l'entreprise mondiale est important. Le fait que les relations entre l'engagement institutionnel et ces quatre variables (*Secteur primaire, Nombre d'employés au Canada, R et D mondiale et Part l'emploi canadien sur le mondial*) ne soient uniquement présentes que lorsque nous incluons les EMNs canadiennes ne témoigne-t-il pas que celles-ci relèvent plus du caractère canadien des EMNs que des caractéristiques particulières? En effet, nous avons vu au chapitre précédent que les EMNs canadiennes affichaient toutes des scores significativement plus élevés sur ces quatre variables. Une investigation plus profonde lors de l'analyse multivariée nous permettra de mieux comprendre ces nuances.

Un plus fort niveau d'internationalisation des EMNs étrangères est associé significativement à un plus haut niveau d'implication, particulièrement au sein des différents réseaux ( $F=54,7^*$ ). Ainsi, les répondants qui ont moins de 50 % de leurs employés sur leur continent d'origine ont

un score moyen de 10,1. Pour leur part, les « multinationales régionales » qui ont plus de 95 % de l'emploi dans leur région d'origine n'ont un niveau d'engagement que de 8,4.

Le résultat de l'analyse bivariée pour la spécialisation chez les EMNs étrangères montre que celle-ci a une incidence négative sur l'engagement institutionnel général. Les entreprises diversifiées s'engagent plus que leurs contre-parties plus spécialisées (15,2 contre 13,6,  $F=65,6^{**}$ ).

Enfin, l'analyse bivariée de l'impact de la présence syndicale sur le niveau d'engagement institutionnel de nos répondants d'origine étrangère fait ressortir une relation significative et négative (37,1\*). En effet, les EMNs étrangères syndiquées sont moins intensément engagées que leurs contre-parties non syndiquées, cela plus particulièrement au niveau des réseaux (8,8 contre 9,7,  $F=28,5$ ). Cette émergence de la présence syndicale comme facteur explicatif de l'engagement fait écho à notre hypothèse d'effet modérateur entre cette variable et le pays d'origine. Comme le montre le tableau A4, ce sont principalement les EMNs syndiquées d'origine étatsuniennes qui affichent un très bas niveau moyen d'imbrication institutionnelle (13,6,  $F=121,8^{***}$ ). Le sens de cette relation de modération demeure par contre à expliquer.

**Tableau 6.14 : Analyses bivariées de la relation entre le niveau d'engagement institutionnel et les caractéristiques des EMNs liées aux variables contrôles**

	Niveau général d'engagement institutionnel			Niveau d'engagement institutionnel lié aux réseaux			Niveau d'engagement institutionnel lié à l'innovation		
	Moyenne	Écart type	Test Fisher	Moyenne	Écart type	Test Fisher	Moyenne	Écart type	Test Fisher
<b>Catégories</b>									
<b>Taille: Monde</b> : Nombre d'employés au niveau mondial									
Entre 500 et 999 employés (n=8)	12,5	3,96	N=163	7,6	2,67	N=162	4,9	1,73	N=161
Entre 1 000 et 4 999 employés (n=47)	14,4	4,17	F=108,3*	9,0	2,86	F=64,1*	5,5	1,91	F=7,8
Entre 5 000 et 29 999 employés (n=68)	14,5	3,48		9,2	2,48		5,1	1,95	
Entre 30 000 et 59 999 employés (n=20)	15,8	3,43		9,9	2,36		5,7	1,84	
Plus de 60 000 employés (n=20)	16,1	2,77		10,6	3,00		5,2	1,69	
<b>EMNregionale</b> : Niveau de concentration des activités de l'EMN dans sa région d'origine									
Moins de 50 % de l'emploi (n=25)	15,5	3,81	N=148	10,1	2,55	N=147	5,4	1,78	N=147
De 50 à 75 % (n=40)	15,2	3,27	F=102,4*	9,5	2,66	F=54,7*	5,4	2,09	F=7,6
De 75 à 95 % (n=32)	14,9	2,83		9,3	1,87		5,6	1,88	
95% de l'emploi et plus (n=51)	13,5	4,31		8,4	3,18		5,0	1,83	
<b>Specialisation</b> : Niveau de spécialisation de la production au Canada									
Non spécialisée (n=119)	15,2	3,44	N=155	9,6	2,65	N=154	5,4	1,82	N=153
Spécialisée autour d'un produit ou service (n=36)	13,6	4,20	F=65,6**	8,7	2,90	F=17,8	5,1	2,07	F=4,0

F = Test de Fisher selon ANOVA à un facteur. Niveau de signification : \*\*\* p<0,010, \*\* p<0,050 et \* p<0,100

### 6.3.5 Constats généraux sur les analyses bivariées

Le premier constat que nous pouvons tirer de nos analyses bivariées est que le maintien des trois approches au sein de notre modèle analytique s'avère pertinent. En effet, plusieurs caractéristiques liées à l'une ou l'autre de ces approches démontrent, à cette étape préliminaire, une association significative avec le niveau d'engagement institutionnel des filiales de multinationales qui ont participé à notre enquête.

D'abord, ces analyses font ressortir un bilan des variables économiques ou managériales fortement polarisé. Le niveau d'engagement, qu'il soit associé aux réseaux ou à l'innovation, évolue en forte association avec les facteurs associés aux types d'activités au Canada et aux « motifs de localisation ». Notamment, le fait que la filiale canadienne ait en son sein un grand nombre de fonctions (*Nombre de fonctions externalisées*), tout particulièrement des activités de recherche et de développement (*Forte intensité de R et D ou R et D mondiale*) est très souvent couplé à un fort niveau d'implication de la filiale dans les institutions de son milieu. Nos variables associées aux stratégies d'implantation de recherche de marché (*ALÉNA*) et d'exploitation des ressources de base (*Dépendance aux ressources primaires et énergie*) montrent aussi une forte connexion avec le niveau d'engagement institutionnel. Or, le sens de cette dernière soulève des questions d'interprétation sur les caractéristiques des entreprises exportatrices et d'extraction.

À l'inverse, les facteurs liés aux approches managériales et économiques qui se préoccupent de la place de la filiale canadienne au sein de l'organisation mondiale de la production et de la gestion de l'EMN semblent beaucoup moins porteurs. En effet, les analyses bivariées nous informent que les multinationales avec des structures plus complexes sont associées à un niveau d'engagement institutionnel plus élevé (*Structure intermédiaire au Canada, Divisions internationales selon des lignes de produits et Divisions internationales selon les fonctions*). L'engagement institutionnel évolue aussi selon une relation non linéaire avec le niveau de concurrence internationale auquel la filiale canadienne est confrontée. Pour les autres facteurs,



les liens avec l'engagement institutionnel ne sont pas significatifs ou ne s'orientent que sur une des deux dimensions. Ainsi, le niveau d'exportation et l'intégration au sein de la chaîne de valeur mondiale de la multinationale à titre de fournisseur sont uniquement associés à l'implication au sein des programmes et institutions liées à l'innovation. L'intégration à la chaîne de valeur mondiale comme client semble encourager l'engagement au sein des réseaux. Les analyses bivariées spécifiques aux EMNs étrangères soulignent aussi des liens positifs entre leur niveau de multinationalisation et de diversification et l'engagement institutionnel.

Parmi les facteurs importants qui affichent une corrélation forte avec le niveau d'engagement institutionnel, ressortent nos variables liées aux ressources de pouvoir des filiales. En effet, la présence de fournisseurs de qualité, de compétences et de ressources stratégiques qu'on juge favorables à l'évolution de la filiale ressort comme étant l'une des caractéristiques les plus fortement associées à un fort niveau d'engagement institutionnel, tant pour la dimension liée aux réseaux que celle orientée vers l'innovation. La présence d'un mandat international est liée avec l'implication vers l'innovation. L'existence de multiples canaux de communication au sein de l'EMN globale et la capacité des gestionnaires canadiens à bien y représenter la filiale a une connexion positive avec le niveau d'engagement institutionnel général. L'importance de la filiale canadienne au sein de l'EMN globale en termes d'emplois perd sa relation significative lorsqu'on isole les entreprises canadiennes. Cela soulève la question sur la confusion possible entre cet indicateur et celui de l'origine nationale de l'EMN. Enfin, la profondeur des échanges d'information à l'intérieur de la filiale est la seule ressource de pouvoir qui ne semble pas avoir de lien significatif avec nos variables dépendantes.

Les variables liées à l'autonomie de la filiale et aux mécanismes de contrôle affichent des résultats surprenants. D'une part, ceux-ci disqualifient, pour l'instant, l'autonomie de décision à titre de facteurs explicatifs de l'engagement institutionnel. D'autre part, la forte présence de suivis de contrôle et d'expatriés affiche une relation positive avec l'engagement, ce qui, à première vue, vient à l'encontre de nos propositions théoriques. L'analyse multivariée et l'inclusion de variables croisées pour tenir compte de l'effet modérateur permettront sans doute d'éclairer ces paradoxes.

La dépendance des EMNs aux ressources, particulièrement la main-d'œuvre et sa formation, apparaît positivement reliée au niveau d'engagement de la firme. Plus précisément, les EMNS dont le parcours d'emploi est structuré autour de la stabilité et de la progression interne obtiennent dans notre analyse bivariée un score moyen plus élevé pour les deux types d'engagement. La part des coûts de main-d'œuvre dans les coûts d'opération ne semble liée significativement à aucune variable dépendante. La relation complexe entre la présence d'un contre-pouvoir syndical fort au sein de l'EMN et son niveau d'engagement qui ressort des résultats bivariés témoigne de la pertinence de l'approche du « terrain contesté ». Il semble en effet que l'impact de la présence syndicale se distingue selon l'origine de la multinationale. Les EMNs syndiquées ont un niveau d'engagement institutionnel beaucoup plus bas que les autres, particulièrement au sein des réseaux.

Malgré leur centralité au sein de la littérature sur la gestion des ressources humaines dans les multinationales, les facteurs de l'approche macro-institutionnaliste ressortent comme étant les moins pertinents pour notre problématique. À l'exception de la distinction entre les entreprises canadiennes et étrangères, les caractéristiques ayant trait aux pays d'origine, la province d'accueil, leurs variétés du capitalisme ou l'effet de dominance n'affichent pas de liaison significative avec le niveau d'engagement. Seul le type de capitalisme de la firme, identifié par une orientation à long terme vers la sauvegarde des emplois, semble affecter le niveau d'engagement.

Finalement, nos analyses bivariées viennent, pour cette étape, justifier l'utilisation de nos variables de contrôle. Le niveau d'engagement institutionnel varie grandement selon les secteurs d'activités principales. Les EMNs du secteur des services affichent un niveau d'engagement général plus faible, alors que celles du secteur primaire en obtiennent un plus élevé. Les entreprises du secteur manufacturier se démarquent pour leur part avec un niveau élevé d'engagement institutionnel lié à l'innovation. La taille semble aussi influencer nos variables dépendantes. La taille nationale ressort comme significative dans l'analyse bivariée de l'ensemble des répondants, alors que la taille mondiale ne se démarque que pour les EMNs étrangères. Le nombre de sites de la filiale canadienne ainsi que son nombre d'années

d'implantation au Canada ou d'activités internationales sont associés à des niveaux variables d'engagement, mais selon des relations non linéaires.

## **7 CHAPITRE 7**

## 7.1 Analyse multivariée du modèle

L'analyse bivariée effectuée à l'étape précédente nous a permis de mettre en évidence la présence de relations significatives entre le niveau d'engagement institutionnel et plusieurs des caractéristiques des EMNs identifiées par notre modèle, prises seule à seule. Par contre, elle ne nous permet pas de comprendre la complexité des associations qu'elles entretiennent dans l'ensemble. Nous procédons donc à une analyse multivariée à l'aide de régressions afin d'approfondir notre compréhension des facteurs qui sont associés à des variations significative du degré d'engagement institutionnel des filiales d'entreprises multinationales actives au Canada.

La description de nos résultats de régressions multivariées s'organise autour de chacune des variables dépendantes. Dans un premier temps, nous exposons les résultats de la régression linéaire sur la variable de l'intensité de l'engagement institutionnel générale (*Engagement général*). Ensuite, nous nous penchons tour à tour sur les résultats pour chacune des dimensions de l'engagement identifiées (*Engagement dans réseaux* et *Engagement lié à l'innovation*). Pour ces dimensions, en plus des résultats des régressions linéaires sur les variables construites, nous présentons des analyses multivariées logistiques pour chacune des formes d'engagement qui composent ces dimensions. En complément, nous présentons rapidement les résultats des analyses multivariées concernant les variables d'évaluation des politiques publiques.

En résumé, nous présenterons un tableau qui fera la synthèse des liens qui apparaissent entre différentes variables de notre modèle d'analyse et l'engagement institutionnel sous toutes ses formes. Le chapitre se termine avec un retour sur les différentes hypothèses que nous avons

mises de l'avant. Nous évaluons rapidement si les résultats de nos analyses multivariées nous permettent d'appuyer ou d'infirmer ces dernières.

## **7.2 Résultats de la régression linéaire sur le niveau d'engagement institutionnel général**

Pour l'analyse de notre variable dépendante principale, nous proposons une démarche par étapes. Nous avons analysé les variables provenant des différentes approches théoriques à l'aide de différents modèles qui incluaient chaque groupe progressivement. Ainsi nous avons fait quatre régressions différentes. La première, le modèle A, n'inclut que les variables contrôles. Un deuxième modèle, B, vient ajouter au sein de l'analyse les différentes variables liées aux approches macro-institutionnalistes. Le modèle C prend en compte l'ensemble des variables contrôles, des approches macro-institutionnalistes et économiques ou managériales. Enfin, le quatrième modèle, D, inclut l'ensemble des variables, y compris celles provenant des approches dites stratégiques. Cette façon de faire nous permet d'évaluer, à l'aide du R carré, la contribution de chacune des approches à la compréhension globale des facteurs liés à l'intensité de l'engagement institutionnel. Le cinquième modèle, D2, représente une analyse du modèle complet appliqué uniquement aux EMNs étrangères. L'utilisation de la procédure *Stepwise* explique la présence incomplète des différentes variables dans nos tableaux de résultats. À certaines occasions, les variables non significatives ont été écartées de la régression.

Un premier constat général se dégage de l'observation du tableau 7.1 : l'ensemble des approches mises de l'avant dans notre modèle contribuent à la compréhension des facteurs associés à l'engagement institutionnel. Par contre, la contribution des facteurs macro-institutionnalistes apparaît extrêmement modeste en comparaison avec la place qu'occupent ces derniers dans la littérature. En effet, la différence de R carré entre les modèles A et B n'est que de 0,012. L'ajout des variables économiques ou managériales dans le modèle C vient faire grimper le R carré de 0,101, tandis que les facteurs des approches stratégiques du modèle D contribuent à une augmentation de 0,090.

**Tableau 7.1 : Résultats des régressions linéaires sur l'intensité de l'engagement institutionnel (*Engagement général*)**

	Modèle A	Modèle B	Modèle C	Modèle D	Modèle D2 EMNs étrangères
<b>Variabes</b>	<b>Coefficients standardisés (<i>Béta</i>)</b>				
<i>Constante</i>	<b>7,005 ***</b>	<b>7,097 ***</b>	<b>3,962 *</b>	<b>5,041 **</b>	3,528
<b>Contrôles</b>					
<i>Secteur primaire</i>	<b>0,160 **</b>	<b>0,154 **</b>	0,078		
<i>Secteur de l'énergie, des transports et de la construction</i>	0,013				
<i>Service</i>	<b>-0,246 ***</b>	<b>-0,240 ***</b>	<b>-0,167 **</b>	<b>-0,229 ***</b>	<b>-0,256 ***</b>
<i>Nombre d'employés au Canada</i>	<b>0,197 **</b>	<b>0,203 **</b>	<b>0,241 ***</b>		
<i>TailleCAN2</i>	0,013				
<i>Nombre d'employés mondial</i>	0,086	0,075	0,072	<b>0,292 ***</b>	<b>0,263 ***</b>
<i>Monosite</i>	0,045				
<i>2a5_Sites</i>	<b>0,272 ***</b>	<b>0,241 ***</b>	<b>0,227 ***</b>	<b>0,237 ***</b>	<b>0,260 ***</b>
<i>Ancienneté comme multinationale</i>	<b>0,136 *</b>	0,114	0,076		<b>0,169 **</b>
<b>Macro-institutionnalistes</b>					
<i>Origine des États-Unis</i>				0,086	0,007
<i>Ontario</i>			<b>0,144 *</b>		
<i>Ouest</i>			<b>0,180 **</b>	<b>0,138 **</b>	
<i>Priorité à la sauvegarde des emplois</i>		<b>0,124 *</b>	<b>0,129 *</b>		
<b>Économiques et managériales</b>					
<i>Forte intensité de R et D</i>			<b>0,194 ***</b>	<b>0,183 ***</b>	0,101
<i>Dépendance aux ressources primaires et énergie</i>			<b>0,143 *</b>	<b>0,161 **</b>	
<i>Intégration en aval</i>			<b>0,145 **</b>	<b>0,123 *</b>	
<i>Exportations</i>					<b>0,227 ***</b>
<i>Divisions internationales selon des lignes de produits</i>			<b>0,113 *</b>		

**Tableau 7.1 : Résultats des régressions linéaires sur l'intensité de l'engagement institutionnel (*Engagement général*) (suite)**

	Modèle A	Modèle B	Modèle C	Modèle D	Modèle D2 EMNs étrangères
<b>Variabes</b>	<b>Coefficients standardisés (<i>Béta</i>)</b>				
<b>Stratégiques</b>					
<i>Suivis de contrôle en GRH</i>				<b>0,160 **</b>	<b>0,213 ***</b>
<i>Part l'emploi canadien sur le mondial</i>				<b>0,167 **</b>	
<i>Ressources stratégiques locales</i>				<b>0,258 ***</b>	<b>0,257 ***</b>
<i>Présence forte d'un syndicat</i>				0,033	0,052
<b>Croisées</b>					
<i>ExpatUS</i>					<b>0,159 **</b>
<i>EMN étatsunienne syndiquée</i>				<b>-0,209 **</b>	<b>-0,277 *</b>
N	205				163
R carré	0,212	0,224	0,325	0,415	0,439
R carré ajusté	0,168	0,191	0,270	0,370	0,382
$\Delta$ carré	0,212 ***	0,012 *	0,101 ***	0,090 ***	

### 7.2.1 Modèle A : la régression linéaire limitée aux variables contrôles

La pertinence des différentes variables contrôles de notre modèle est démontrée encore une fois par les résultats de l'analyse multivariée. En effet, à l'exception du nombre d'employés global des EMNs, au moins une dimension des autres facteurs de contrôle affiche une relation significative avec l'engagement institutionnel en général. Ayant pris comme groupe de référence les EMNs du secteur manufacturier, on remarque que celles du secteur primaire se démarquent par une plus forte imbrication institutionnelle (0,160\*\*), alors que le niveau de celles des services apparaît comme beaucoup moins élevé (-0,246\*\*\*). Il ne semble pas y avoir de différence marquante entre le niveau d'engagement institutionnel des firmes du secteur des services publics, de la construction et du transport et celui des firmes avec leurs activités principales dans le secteur manufacturier.



La taille des opérations canadiennes semble avoir un effet positif sur le niveau d'engagement (0,197\*\*) et l'hypothèse d'une relation non linéaire entre la taille et l'engagement ne semble pas refléter la réalité des données de notre enquête. Il semble à ce stade de l'analyse que la taille internationale de l'entreprise n'ait pas de corrélation avec le niveau d'engagement une fois que l'on tient compte de l'ensemble des variables contrôles. Par ailleurs, le nombre de sites au Canada semble avoir une association significative avec l'intensité de l'imbrication institutionnelle des EMNs. Tout particulièrement, les répondants avec plus d'un site, mais moins de six, sont liés avec un plus haut niveau d'engagement institutionnel (0,272\*\*\*). Ils se démarquent significativement du groupe de référence que sont les EMNs avec six sites ou plus.

Enfin, le nombre d'années d'implantation au Canada ou d'activités internationales pour les EMNs canadiennes démontre aussi une association positive avec le niveau d'engagement. La variable *Ancienneté comme multinationale*, qui est un logarithme naturel du nombre d'années d'implantation ou d'internationalisation, a un coefficient standardisé de 0,136\*.

### **7.2.2 Modèle B, régressions linéaires sur les variables contrôles et les facteurs macro-institutionnalistes**

L'inclusion des variables liées aux approches macro-institutionnalistes ne semble pas améliorer grandement notre compréhension du phénomène de l'engagement des EMNs. Lors de la régression par la procédure « Stepwise », une seule de ces variables est retenue pour le modèle B. La priorité accordée au maintien des emplois à long terme affirmée par les répondants est associée à un résultat plus fort pour notre variable dépendante (0,124\*). L'origine canadienne et la province de concentration des activités, qui avaient démontré une relation bivariée significative à l'étape précédente, n'affichent pas de lien statistique robuste lorsque considérées conjointement avec les variables contrôles. Avec l'inclusion de ces variables, le lien entre l'ancienneté comme EMN (*Ancienneté comme multinationale*) et l'engagement s'estompe. Il faudra voir si l'interaction avec les facteurs des autres approches

vient préciser l'existence ou l'absence de relations entre les variables liées au pays d'origine ou à la province d'accueil et l'engagement institutionnel.

### **7.2.3 Modèle C, ajout des variables liées aux approches économiques et managériales à la régression linéaire**

L'ajout des variables liées aux approches économiques et managériales à notre modèle de régression linéaire apporte une double contribution importante à la compréhension des facteurs associés à l'engagement institutionnel. D'abord, le R carré du modèle C augmente de près de 50 % par rapport à celui du précédent. Ensuite, en plus de mettre en évidence quatre nouvelles variables qui sont liées à l'engagement, ce nouveau modèle fait ressortir deux relations significatives entre des facteurs macro-institutionnels et notre variable dépendante. On remarque effectivement que les EMNs dont les emplois sont concentrés en Ontario ou dans les provinces de l'ouest affichent une relation positive à l'engagement à la suite de l'inclusion des variables économiques ou managériales (coefficients standardisés respectifs de 0,144\* et 0,180\*\*).

L'accès aux ressources primaires et à l'énergie à bas prix montre une relation significative avec l'imbrication (0,161\*\*). Par contre, l'inclusion de cette variable semble neutraliser l'effet de la variable liée au secteur primaire auquel elle est fortement associée. La présence d'activités de recherche et développement au sein de la filiale ressort comme étant l'un des facteurs les plus étroitement associés avec le niveau d'engagement institutionnel général (0,194\*\*\*), ce qui est cohérent avec nos résultats bivariés. Cette relation ressort plus fortement que celle avec la variable apparentée liée à l'exportation de R et D par la filiale, qu'on avait observée en analyse bivariée. Cette dernière a été écartée de la régression par la procédure « Stepwise ».

Une association significative entre l'intégration de la filiale au sein de la chaîne de valeur mondiale de l'EMN en tant que cliente (*Intégration en aval*) et l'engagement institutionnel ressort de l'analyse multivariée (0,145\*\*). L'analyse bivariée ne faisait ressortir qu'une

relation avec l'engagement au sein des réseaux et non l'engagement institutionnel général. Par contre, le niveau d'exportation de la filiale qui avait montré une relation bivariée, ne semble pas significativement associé à l'engagement lorsqu'on l'analyse parallèlement aux autres variables.

Enfin, parmi les trois caractéristiques structurelles qui affichaient une relation bivariée avec l'engagement institutionnel à la section précédente, une seule maintient une association significative lors de la régression multivariée. La présence de *Divisions internationales* selon les lignes de produits ou les marques est associée à un niveau plus élevé d'imbrication (0,113\*). Cela témoigne probablement que les EMNs plus complexes s'engagent plus intensément.

#### **7.2.4 Modèle D, régression linéaire sur l'ensemble des facteurs, incluant les variables des approches dites stratégiques**

Les résultats de la régression multivariée incluant les variables associées aux approches dites stratégiques apportent une compréhension significativement meilleure des facteurs associés à l'engagement institutionnel en général. Le R carré du modèle D augmente de 0,090 par rapport au modèle précédent. Quatre nouvelles variables affichent une relation significative avec le niveau d'engagement. Le seul des mécanismes de contrôle dont la présence semble associée à un fort niveau d'engagement est le nombre d'items liés à la main-d'œuvre, sujets à des suivis de contrôle de la part du siège social (0,160\*\*). La présence d'expatriés ne semble plus être liée à la variable *Engagement général* lorsque mise en relation avec l'ensemble des variables indépendantes.

Au niveau des ressources de pouvoir, seules les ressources structurelles semblent être liées au niveau d'engagement institutionnel. En effet, les variables *Structure de réseautage en EMN* et *Capacité de promouvoir la filiale*, qui réfèrent à des ressources relationnelles et personnelles, ne maintiennent pas de relation significative lorsqu'on analyse le modèle globalement. La variable liée à l'importance de la filiale canadienne en terme de l'emploi global affiche une

relation positive significative (0,167\*\*). Elle vient en partie jouer le rôle de proxy pour la variable liée à la taille des opérations canadiennes qui a été exclue de l'analyse pour éviter la multicollinéarité<sup>63</sup>. La présence de fournisseurs, de compétences et des ressources que les répondants jugent stratégiques ressort comme étant l'un des facteurs le plus étroitement connecté avec le niveau d'engagement (0,258\*\*\*).

Le fait d'avoir une progression de carrière type pour la majorité des employés qui s'articule autour d'une forte stabilité et de promotions internes ne montre plus de relation significative avec le niveau d'engagement lors de l'analyse par régression multivariée, contrairement à l'étape précédente. Enfin, l'inclusion dans notre modèle d'une variable croisée entre la présence importante d'un syndicat et le pays d'origine de l'EMN vient confirmer les intuitions que notre analyse bivariée avait mises de l'avant. De manière générale, la présence au sein de la filiale d'un syndicat qui représente plus de 20 % des membres du groupe d'employés le plus nombreux (GEN) n'est pas associée significativement à un niveau d'engagement institutionnel différent des autres. Par contre, lorsque les EMNs originaires des États-Unis comptent une importante proportion de leurs employés du GEN qui sont syndiqués (*EMN étatsunienne syndiquée*), on remarque une relation robuste avec un niveau plus faible d'engagement institutionnel (-0,209\*\*). Ce résultat ne peut être automatiquement associé à un effet de modération, en effet la variable de syndicat avant qu'on introduise la variable croisée affiche une relation négative, mais non significative. Il nous faudra analyser ce résultat plus en profondeur, car à première vue il vient contredire les propositions théoriques que nous avons élaborées à la suite de notre revue de littératures. En effet, la présence forte d'un syndicat qui normalement se préoccupe des enjeux liés au maintien de l'emploi devrait encourager l'engagement institutionnel des gestionnaires de leurs entreprises. Cette présence de partie prenante organisée devrait contrebalancer l'influence libérale des gestionnaires des EMNs étatsuniennes.

---

<sup>63</sup> Comme mentionnée plus tôt, en raison de la trop forte corrélation entre les variables *Nombre d'employés au Canada* et *Part l'emploi canadien sur le mondial* nous ne les incluons jamais simultanément au sein du même modèle. La variable de taille canadienne a été exclue au détriment de l'autre puisqu'elle affichait un résultat moindre lors de la régression par méthode « Stepwise ».

Lorsque toutes les caractéristiques reliées à l'engagement institutionnel sont insérées dans le même modèle, certaines des variables identifiées précédemment perdent leur relation significative. Le fait d'accorder une priorité à la sauvegarde de emplois, à la concentration des activités en Ontario et à la présence de divisions internationales n'affiche plus de relation significative lorsqu'on effectue la régression sur le modèle global.

### **7.2.5 Modèle D2, régression linéaire de l'ensemble des facteurs sur les EMNs étrangères seulement**

Les facteurs qui viennent influencer le niveau d'engagement institutionnel des EMNs étrangères diffèrent légèrement de ceux identifiés pour l'ensemble de nos répondants qui inclut les EMNs originaires du Canada. Les différents facteurs tels que la concentration des activités de la filiale dans le secteur des services, la taille de l'entreprise mondiale, le fait d'avoir entre deux et cinq sites, la présence de suivis de contrôle et de ressources locales de qualité, ainsi que la présence forte d'un syndicat pour les EMNs étatsuniennes, conservent, dans le modèle D2, une relation similaire à la régression précédente.

Des relations nouvelles apparaissent. L'ancienneté de l'établissement au Canada de l'EMN étrangère ressort comme un facteur ayant un lien positif avec le niveau d'engagement (0,169\*\*). Le niveau d'exportation de la filiale canadienne affiche aussi un couplage serré avec notre variable dépendante (0,227\*\*\*). Enfin, la présence d'expatriés, uniquement au sein des EMNs étatsuniennes, semble prédire une plus forte intensité de l'engagement institutionnel (0,159\*\*). Ce dernier résultat vient aussi déjouer nos propositions théoriques. Elles annonçaient que la présence de mécanismes de contrôle plus forts dans les entreprises provenant de pays à l'économie de marché libérale, particulièrement les États-Unis, devrait contribuer à décourager l'engagement institutionnel (voir section 3.1.3.7).

Finalement, des liens importants qui apparaissent dans la régression sur l'ensemble des cas s'estompent lorsqu'on exclut les EMNs canadiennes. L'importance pour la filiale d'avoir accès aux ressources naturelles et à l'énergie à bas prix ne semble pas avoir d'influence sur le

niveau d'engagement des firmes étrangères. Il en va de même pour leur niveau de R et D ou leur intégration comme client dans la chaîne de valeur mondiale. Il semble que ces deux dernières variables liées à la place de la filiale dans l'économie mondiale de l'EMN ont été remplacées par le niveau d'exportation tout simplement.

### **7.3 Résultats des régressions linéaires et logistiques sur le niveau d'engagement institutionnel au sein de réseaux et ses composantes**

Afin d'approfondir notre compréhension des facteurs qui sont liés aux différentes dimensions de l'engagement institutionnel des EMNs ayant participé à notre enquête, nous procédons en simultané par une double démarche. En plus d'une analyse par régression linéaire du niveau d'engagement global au sein des réseaux, telle qu'opérationnalisée par la variable *Engagement dans réseaux*, nous allons étudier l'implication dans chacun des trois types de réseaux individuellement à l'aide d'une régression logistique sur des variables dichotomiques (*ENG\_forumMDO\_dico*, *ENG\_Ong\_dico* et *ENG\_forumPatron\_dico*).

Une première constatation ressort de l'observation du tableau 7.2 : les facteurs qui affichent un lien étroit avec la dimension « réseautage » correspondent généralement aux mêmes que pour l'engagement institutionnel général. Cela n'est aucunement surprenant étant donné que trois des cinq types d'engagement qui forment le niveau général appartiennent à cette dimension. Du côté des variables contrôles, une grande taille mondiale de l'EMN et un nombre moyen de sites (entre deux et cinq) sont toujours associés à un fort niveau d'engagement, alors que les entreprises du secteur des services demeurent liées à un plus faible niveau (respectivement 0,315\*\*\*, 0,241\*\*\* et -0,177\*\*). Au niveau des variables macro-institutionnalistes, encore une fois, seule la concentration des activités dans l'ouest ressort avec un coefficient significatif de 0,201\*\*\*. Au niveau des facteurs économiques et managériaux, la dépendance envers l'accès aux ressources primaires ou l'énergie à bas prix et l'intégration de la filiale au sein de la chaîne de valeur mondiale de l'entreprise globale, à titre de client, démontrent encore une fois une association positive avec le niveau d'engagement (0,120\* et 0,202\*\*\*). Enfin, au

niveau des variables liées aux stratégies et ressources de pouvoir des acteurs, la présence de suivis de contrôle, l'importance de la filiale en terme d'emplois au niveau mondial et l'accès à des ressources locales qui favorisent les investissements affichent tous les trois une relation positive marquée avec l'engagement au sein des réseaux (0,147\*\*, 0,143\* et 0,403\*\*\*). On remarque d'ailleurs que le coefficient standardisé lié à l'accès à des ressources locales se démarque comme étant le plus important alors qu'il n'était qu'au deuxième rang dans le modèle précédent. Cela nous indique que la relation entre ce facteur et l'engagement institutionnel est particulièrement importante lorsqu'il s'agit d'implication au sein de réseaux. La présence forte d'un syndicat au sein des EMNs étatsuniennes semble être en lien avec un engagement plus faible. La présence d'un syndicat dans les EMNs d'autres origines semble avoir un effet positif sur l'engagement, mais le résultat n'est pas suffisamment robuste pour répondre aux critères de signification statistique adoptés.

On constate, en second lieu, que des différences n'apparaissent uniquement que pour deux facteurs. D'abord, la concentration d'activités de recherche et développement au sein de la filiale ne semble avoir aucune incidence sur le niveau d'engagement au sein de réseaux (0,018). Pourtant son influence au niveau de l'engagement général était assez marquée (0,183\*\*\*). Ensuite, le niveau d'intégration de la filiale canadienne au sein de la chaîne de valeur mondiale de sa multinationale comme fournisseur de produits ou services semi-finis évolue de manière inverse avec l'intensité du réseautage au pays (-,138\*). Si l'on isole les entreprises étrangères, on remarque peu de résultats différents. Si la concentration dans l'ouest et l'importance de la filiale canadienne en terme d'emplois perdent leur relation significative, à l'inverse, une relation positive significative apparaît pour le niveau d'exportation.

### **7.3.1 L'engagement au sein de forums liés aux enjeux de main-d'œuvre**

Les analyses par régressions logistiques présentées dans les trois dernières colonnes du tableau 7.2 nous permettent de constater comment chaque composante de l'engagement au sein de réseaux se démarque au niveau des facteurs qui lui sont associés. Ainsi, on remarque que le fait d'être une filiale d'une multinationale active dans le secteur des services n'a pas

d'incidence particulière sur la participation ou non aux différents forums liés aux enjeux de main-d'œuvre (*ENG\_forumMDO\_dico*). Par contre, cette participation semble évoluer inversement avec le niveau de compétition internationale auquel la filiale est confronté (0,714\*)<sup>64</sup>. Ce résultat ne doit pas être interprété comme le signe que les filiales tournées uniquement vers le Canada s'impliquent plus au sein des forums liés à l'emploi. En effet, bien que le rapport de cote ne soit pas statistiquement significatif, il apparaît que l'influence du niveau d'exportation est plutôt favorable à cette implication (1,349). Il s'agit donc d'une question de dynamique du marché extérieur plus spécifiquement. Le fait que la variable sur l'origine canadienne ressort comme positive dans cette relation (3,812\*) vient aussi appuyer cette interprétation.

La présence de syndicat, ni au sein des EMNs étatsuniennes ni en général, ne semble pas être associée à une implication plus ou moins fréquente. Pourtant, on aurait prévu que les syndicats, qui souvent sont présents au sein des organismes de concertation liés au marché du travail et à la formation, motivent leurs employeurs à s'impliquer afin de faire contre-poids. Enfin, la concentration des activités de la filiale dans les provinces de l'ouest ressort comme étant le facteur le plus intimement lié à l'implication au sein des forums liés au marché du travail. Est-ce la pénurie de main-d'œuvre plus aiguë dans ces provinces, la concentration des entreprises au sein d'un même secteur, ce qui faciliterait une meilleure coordination des demandes de formation, ou une tradition de concertation plus forte qui expliquent ce résultat ?

### **7.3.2 L'implication au sein de dialogues avec les ONG sur la responsabilité sociale des entreprises**

Les facteurs liés à l'implication des filiales d'EMNs au sein de dialogues avec des ONG au sujet de la responsabilité sociale de leur entreprise se démarquent fortement des résultats généraux. En effet, cette forme d'engagement qui est la moins répandue – rappelons que

---

<sup>64</sup> Rappelons que les rapports de cotes - Exp(B) ou Odds-ratio – doivent être interprétés comme des probabilités (Tabachnick et Fidell 2007: 548). Ainsi, un rapport de cote plus grand que 1 indique une relation positive, alors qu'un rapport de cote sous ce seuil nous montre une relation négative. Dans ce cas précis par exemple, un exp(B) de 0,714 signifie que chaque augmentation d'un niveau de concurrence internationale vient réduire de 40 % les probabilités d'être impliqué au sein de forums liés à la main-d'œuvre.



seulement 26 % des répondants ont répondu par l'affirmative – semble obéir à une logique propre. La taille est la seule des variables contrôles associées à l'engagement institutionnel général ou à la dimension réseaux qui maintient une relation significative avec le fait d'avoir établi un dialogue avec des ONG (1,341\*). C'est l'appartenance au secteur des services publics, de la construction et des transports qui ressort comme la principale variable de contrôle associée à cette forme particulière d'engagement (5,525\*). Le fait d'être une EMN dont une partie importante des emplois mondiaux sont au Canada est aussi fortement lié à l'implication au sein de dialogue sur la RSE (1,825\*\*). Les filiales pour lesquelles l'intégration du Canada au sein de l'ALÉNA constitue un avantage compétitif clair semblent aussi montrer un niveau plus fort d'implication avec les ONG (4,48\*\*\*). Aucune autre variable économique ou managériale n'est associée significativement à cette dernière. L'accès à des ressources locales de qualité est aussi connecté avec une fréquence plus grande de cette forme d'engagement.

La relation entre la syndicalisation des filiales et leur implication au sein de dialogues avec les ONG apparaît comme étant différenciée selon l'origine de l'EMN. En effet, de manière générale, la présence de syndicats qui représentent plus de 20 % des employés du GEN est liée à une implication plus fréquente au sein de ces dialogues (3,210\*). Ce résultat est conforme aux expériences rapportées par Deschamps et Ménard (2011) qui présentent souvent le syndicat comme intermédiaire entre les groupes de la communauté et l'employeur. Par contre, la présence syndicale au sein d'entreprises étatsuniennes a, ici aussi, une association négative avec ce type d'engagement (0,182\*).

### **7.3.3 Participation aux activités des associations patronales sectorielles**

Les facteurs associés à la participation de la filiale canadienne des EMNs qui ont répondu à notre enquête aux différentes activités des associations patronales de leurs secteurs rejoignent de manière générale ceux liés à l'engagement en réseaux. On constate par contre que les facteurs liés à l'intégration au sein de la chaîne de valeur mondiale sont remplacés par la variable sur le niveau des exportations de la filiale canadienne. Plus la filiale exporte une part

importante de sa production, plus elle semble participer aux activités des associations patronales (1,519\*\*). L'appartenance au secteur des services ne semble pas avoir d'association significative avec la participation aux associations patronales. Les EMNs dont le marché du travail interne est caractérisé par une progression et une stabilité fortes sont associées à un niveau moins important de ce type particulier d'engagement. Enfin, la syndicalisation, et cela peu importe la provenance de la multinationale, semble avoir une relation négative avec l'engagement au sein des associations sectorielles d'employeurs (0,401\*).

Au niveau global, les facteurs liés à l'engagement au sein de réseaux se distinguent tout de même de ceux associés à l'engagement en général. L'appartenance sectorielle au secteur des services semble avoir une légère incidence générale, mais n'affecte aucun type précis d'engagement en réseau. Au niveau macro-institutionnel, il semble évident que la concentration des activités des filiales dans les provinces de l'ouest favorise la dimension réseaux de l'engagement institutionnel. Nous verrons plus loin quels éléments du contexte institutionnel ou économique peuvent expliquer cette association étroite. La dépendance envers l'accès aux ressources primaires et à l'énergie à bas prix représente le facteur économique le plus fortement lié au réseautage, alors que la présence d'activités de R et D n'affiche aucune incidence. Enfin, la présence de syndicats forts au sein des filiales entretient une relation complexe avec l'engagement au sein de réseaux qui s'entremêle avec l'origine de l'entreprise.

**Tableau 7.2 : Résultats des régressions linéaires sur l'intensité de l'engagement institutionnel lié aux réseaux (*Engagement dans réseaux*) et des régressions logistiques sur les formes particulières**

	Niveau d'engagement institutionnel au sein des réseaux Ensemble des EMNs	ENG_forumMDO_dico Forums liés aux enjeux de main-d'œuvre	ENG_Ong_dico Dialogues avec ONG sur RSE	ENG_forum Patron_dico Participation asso patronales sectorielles
<b>Variab</b>	<i>Coefficients standardisés (Béta)</i>	<i>Exp(B)</i>		
<b>Constante</b>	<b>2,857 **</b>	<b>0,005 ***</b>	<b>0,004 ***</b>	<b>0,000 ***</b>
<b>Contrôles</b>				
<i>Secteur primaire</i>			2,839	
<i>Secteur de l'énergie, des transports et de la construction</i>			<b>5,525 *</b>	
<i>Service</i>	<b>-0,177 **</b>	0,806	1,332	0,527
<i>Nombre d'employés mondial</i>	<b>0,315 ***</b>	<b>1,529 **</b>	<b>1,341 *</b>	<b>3,704 ***</b>
<i>2a5_Sites</i>	<b>0,241 ***</b>	<b>2,899 **</b>	1,476	<b>2,619 **</b>
<i>Ancienneté comme multinationale</i>			1,520	
<b>Macro-institutionnalistes</b>				
<i>Origine canadienne</i>		<b>3,812 *</b>		
<i>Origine des États-Unis</i>	0,072	1,124	0,146	1,772
<i>Niveau de coordination</i>	-0,123			
<i>Québec</i>	-0,037			
<i>Ouest</i>	<b>0,201 ***</b>	<b>3,697 *</b>		<b>3,509 *</b>
<b>Économiques et managériales</b>				
<i>Forte intensité de R et D</i>	0,018	1,044	0,904	1,054
<i>ALÉNA</i>			<b>4,478 ***</b>	
<i>Dépendance aux ressources primaires et énergie</i>	<b>0,120 *</b>	<b>3,087 **</b>	0,882	<b>2,658 *</b>
<i>Intégration en aval</i>	<b>0,202 ***</b>	<b>2,188 *</b>		
<i>Intégration en amont</i>	<b>-0,138 *</b>	<b>0,333 **</b>		
<i>Exportations</i>		1,349		<b>1,519 **</b>
<i>Concurrence internationale</i>		<b>0,714 *</b>	0,744	
<i>Structure intermédiaire au Canada</i>		1,536		1,474

**Tableau 7.2 : Résultats des régressions linéaires sur l'intensité de l'engagement institutionnel lié aux réseaux (*Engagement dans réseaux*) et des régressions logistiques sur les formes particulières (suite)**

<b>Stratégiques</b>				
<i>Suivis de contrôle en GRH</i>	0,147 **	1,097	1,181	1,238 **
<i>Part l'emploi canadien sur le mondial</i>	0,143 *		1,825 **	2,277 *
<i>Ressources stratégiques locales</i>	0,403 ***	1,981 ***	1,920 ***	1,442 *
<i>Stabilité d'emploi et progression interne</i>				0,475 *
<i>Présence forte d'un syndicat</i>	0,036		3,210 *	0,401 *
<b>Croisées</b>				
<i>ResUS</i>	-0,169			
<i>EMN étatsunienne syndiquée</i>	-0,231 **		0,182 *	
N	203	141	153	158
R carré*	0,36	0,266	0,239	0,258
R carré ajusté	0,303			
Chi-carré		43,664 ***	41,857 ***	48,135 ***
2 log likelihood		151,5	139,8	155
Test de Hosmer et Lemeshow		p=0,517	p=0,231	p=0,585

\*Régressions logistiques = R carré de Cox et Snell

#### 7.4 Résultats des régressions linéaires et logistiques sur le niveau d'engagement institutionnel en lien avec l'innovation

Nous constatons dans cette section que les facteurs liés à la dimension « innovation » de l'engagement institutionnel diffèrent grandement de ceux qui sont rattachés à la dimension précédente. La taille de l'entreprise mondiale en termes d'employés ne semble pas avoir de lien avec l'engagement lié à l'innovation, contrairement à la dimension « réseaux », alors que l'ancienneté de la multinationale semble être associée à un plus fort niveau de cette deuxième dimension de l'engagement institutionnel (0,136\*).

La seule variable liée à l'approche macro-institutionnaliste qui affiche une relation directe significative avec l'engagement lié à l'innovation est la priorité affirmée de préserver les emplois à long terme (0,153\*). Pour sa part, le pays d'origine de l'EMN ne semble entretenir

de lien avec cet engagement qu'en modération avec la présence de syndicats (*EMN étatsunienne syndiquée*:  $\text{Béta} = -0,194^*$ ). Au niveau économique, la concentration des activités de R et D au sein de la filiale est fortement associée avec le niveau d'implication liée à l'innovation, ce qui est un résultat attendu ( $0,249^{**}$ ). La part du chiffre d'affaire de la filiale dépendant des exportations est aussi un facteur positivement associé avec cette dimension de l'engagement ( $0,149^*$ ). La dépendance envers les ressources primaires et l'énergie ne semble pas liée à cette dimension.

Des mécanismes de contrôle ou des ressources de pouvoir qui influencent les stratégies des acteurs, seule la présence d'expatriés au sein de la filiale canadienne semble entretenir un lien positif avec le niveau général d'engagement lié à l'innovation ( $0,191^{**}$ ). Ce sont les facteurs associés aux théories de la dépendance aux ressources et du « terrain contesté » qui affichent les relations les plus significatives. Les EMNs dont le cheminement de carrière s'organise autour d'une stabilité et d'une progression interne affichent un niveau plus élevé d'engagement lié à l'innovation ( $0,127^*$ ). Pour leur part, les entreprises dont le GEN est densément syndiqué ont une relation avec cette dimension de l'engagement qui est différenciée selon leur origine. En général, la présence syndicale est associée positivement à cet engagement ( $0,169^*$ ). Par contre, chez les EMNs étatsuniennes, cette présence est liée à un niveau beaucoup plus bas d'engagement ( $-0,194^*$ ). Ce résultat peut être interprété comme un effet modérateur, car en absence de la variable croisée, le résultat de la variable « *Présence forte d'un syndicat* » est non significatif, mais légèrement positif.

En isolant les EMNs étrangères, on obtient des résultats sensiblement identiques. Pour ces cas, l'historique est en corrélation avec un engagement plus fort, la priorité à la sauvegarde des emplois perd son lien significatif et la présence d'expatriés ainsi que la progression interne viennent remplacer la présence syndicale comme facteurs significatifs.

#### **7.4.1 Résultats individuels des deux formes d'engagement institutionnel lié à l'innovation**

Trois résultats marquants ressortent de la régression logistique sur la variable liée à la participation aux programmes d'appui publics à la formation et au développement de la main-d'œuvre qui est exposée au tableau 7.3. D'abord, la concentration des activités au Québec ressort comme un facteur étroitement associé à un plus fort niveau de participation aux programmes publics d'aide au développement de la main-d'œuvre (4,287\*\*). Cette relation s'explique sans doute par la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre* de cette province, qui est unique en son genre au Canada (Charest 2012). Ensuite, c'est pour cette forme d'engagement que la relation de modération entre la présence syndicale et l'origine étatsunienne est la plus forte (*Présence forte d'un syndicat* : 3,191\*\* et *EMN étatsunienne syndiquée* : 0,229\*). Enfin, la relation entre cette forme d'engagement institutionnel et le niveau d'exportation apparaît comme étant beaucoup plus étroite que pour l'engagement lié à l'innovation en général.

Près de 40 % des EMNs ayant participé à notre enquête sont impliquées au sein de collaboration avec des collègues ou des universités afin de favoriser la recherche et le développement. On constate, à l'aide des résultats de la régression logistique sur la variable *ENG\_CollaboRetD\_dico*, que les filiales qui font partie de ce nombre partagent des caractéristiques liées à une implantation profonde dans l'économie canadienne. En effet, l'ancienneté des activités des multinationales au Canada ou des activités étrangères des EMNs canadiennes ressort comme étant un facteur étroitement lié à l'engagement dans des partenariats de R et D avec des institutions publiques (1,877\*\*). L'importance de la filiale canadienne au niveau de l'emploi mondial de l'EMN ressort comme étant un autre facteur favorable important (2,398\*\*\*). Ce dernier résultat est cohérent avec notre analyse bivariée qui démontrait une plus forte prévalence de ce type d'engagement chez les EMNs originaires du Canada, qui en général ont un résultat plus fort pour la variable *Part l'emploi canadien sur le mondial*. Ensuite, en toute logique, les filiales avec une plus forte concentration d'employés consacrés à la R et D en leur sein sont associées à une collaboration avec les institutions publiques de recherche plus fréquente (2,525\*\*\*). Enfin, cette forme d'engagement semble aussi fortement favorisée au sein des EMNs dont la progression de carrière du groupe d'employés majoritaire s'articule autour de la stabilité et des promotions internes (3,556\*\*\*).

**Tableau 7.3 : Résultats des régressions linéaires sur l'intensité de l'engagement institutionnel lié à l'innovation (*Engagement lié à l'innovation*) et des régressions logistiques sur les formes particulières**

Variables	Niveau d'engagement institutionnel lié à l'innovation	ENG_SubFormMDO_dico	ENG_CollaboR et D_dico
	Ensemble des EMNs	Appui public pour la formation et dev. des employés	Collaboration avec institutions publiques de recherche
	Coefficients standardisés (Béta)	Exp(B)	
Constante	<b>2,08 **</b>	0,209	<b>0,001 ***</b>
<b>Contrôles</b>			
Service	<b>-0,169 *</b>		1,276
Nombre d'employés mondial	0,050	0,868	1,178
2a5_Sites	<b>0,163 **</b>	<b>3,129 ***</b>	1,725
Ancienneté comme multinationale	<b>0,136 *</b>		<b>1,877 **</b>
<b>Macro-institutionnalistes</b>			
Origine canadienne		1,377	
Origine des États-Unis		0,686	1,205
Québec <sup>65</sup>		<b>4,287 **</b>	2,544
SavJob	<b>0,153 *</b>		
<b>Économiques et managériales</b>			
Forte intensité de R et D	<b>0,249 ***</b>		<b>2,525 ***</b>
Exportations	<b>0,149 *</b>	<b>1,764 ***</b>	
<b>Stratégiques</b>			
Suivis de contrôle en GRH	0,07	1,093	1,088
Expatriés	<b>0,191 **</b>		
Part l'emploi canadien sur le mondial	0,105		<b>2,398 ***</b>
Ressources stratégiques locales	0,102		0,94
Structure de réseautage en EMN		0,945	
Capacité de promouvoir la filiale		0,766	
Stabilité d'emploi et progression interne	<b>0,127 *</b>	<b>2,328 ***</b>	<b>3,556 ***</b>
Présence forte d'un syndicat	<b>0,169 *</b>	<b>3,191 **</b>	1,045
<b>Croisées</b>			
AutorRHxUS		1,449	
EMN étatsunienne syndiquée	<b>-0,194 *</b>	<b>0,229 *</b>	
N*	203	180	174
R carré	0,429	0,201	0,321
R carré ajusté	0,355		
Chi-carré		40,3 ***	67,6 ***
2 log likelihood		161,2	162,3
Test de Hosmer et Lemeshow		p=0,958	p=0,447

\*Régressions logistiques = R carré de Cox et Snell

<sup>65</sup> Dans les deux régressions logistiques, cette variable aurait pu être remplacée par celle du degré de dépendance aux exportations et les résultats demeureraient les mêmes.

## 7.5 L'impact de l'engagement institutionnel sur l'évaluation des politiques publiques

Après avoir tracé un portrait des liens qui se tissent entre différentes caractéristiques des multinationales ou de leur filiale au Canada et les patterns d'engagement institutionnel, nous nous penchons maintenant plus spécifiquement sur la compréhension de l'évaluation que posent nos répondants sur le cadre institutionnel et les politiques publiques du Canada ou des provinces où leurs activités se concentrent. Nous tentons, entre autres, de vérifier si les différentes dimensions de l'engagement institutionnel sont associées à des évaluations plus ou moins favorables de l'environnement institutionnel dans lequel baignent les filiales qui ont participé à notre enquête.

Nous avons procédé à des analyses de régressions multivariées sur les variables référant aux trois dimensions des politiques publiques identifiées à la section 6.2.2.1. Deux régressions linéaires par moindres carrés ordinaires ont été effectuées pour la variable *EVA\_Contraintes*, qui réfère à l'évaluation des politiques publiques souvent associées à des « contraintes », et la variable *EVA\_Innov* qui porte sur l'évaluation des programmes publics d'appui à l'innovation. Toutes deux sont des variables linéaires répondant à la contrainte de distribution normale<sup>66</sup>. Une troisième régression logistique a été utilisée sur la variable dichotomisée *EVA\_PlaceSyndicat* qui regroupe ensemble les répondants qui sont d'accord ou tout à fait d'accord avec l'affirmation que la force des syndicats en général au pays ne constitue pas une entrave à l'investissement.

---

<sup>66</sup> *EVA\_Contraintes* distribuée de 4 à 20, tests de normalité Kolmogorov-Smirnov et Shapiro-Wilks respectivement 0,157\*\*\* et 0,967\*\*\*. *EVA\_Innov*, distribuée entre 2 et 10, test normalités : 0,292\*\*\* et 0,846\*\*\*.



**Tableau 7.4 : Résultats des régressions linéaires et logistiques sur les différentes dimensions de l'évaluation des politiques publiques et du cadre institutionnel**

<b>Variabiles</b>	Evaluation des politiques publiques associées à des contraintes <i>Coefficients standardisés (Béta)</i>	Evaluation des programmes publics d'appui à l'innovation <i>Coefficients standardisés (Béta)</i>	Évaluation de l'impact général des syndicats sur l'investissement <i>Exp(B)</i>
<i>Constante</i>	0,662	<b>5,357 ***</b>	<b>24,684 *</b>
<b>Contrôles</b>			
<i>Manufacturier</i>			<b>0,234 **</b>
<i>Secteur primaire</i>	<b>0,174 **</b>		
<i>Secteur de l'énergie, des transports et de la construction</i>		<b>0,168 **</b>	
<i>Services</i>	-0,014	-0,031	
<i>Nombre d'employés au Canada</i>	0,172	0,145	1,107
<i>Nombre d'employés mondial</i>	-0,132	0,058	<b>0,625 *</b>
<i>2a5_Sites</i>	0,069	0,099	1,015
<i>Ancienneté comme multinationale</i>	0,07	0,095	
<b>Macro-institutionnalistes</b>			
<i>Origine des États-Unis</i>			<b>2,639 *</b>
<i>Québec</i>		<b>0,317 ***</b>	<b>5,841 **</b>
<i>Ontario</i>		-0,138	
<b>Économiques et managériales</b>			
<i>Forte intensité de R et D</i>		<b>0,155 **</b>	<b>1,971 ***</b>
<i>Spécialisation</i>			<b>0,139 ***</b>
<i>ALÉNA</i>		<b>0,155 **</b>	
<i>Exportations</i>	<b>-0,179 **</b>		<b>0,591 **</b>
<i>Divisions internationales selon des lignes de produits</i>	0,126		1,731
<b>Stratégiques</b>			
<i>Suivis de contrôle en GRH</i>		<b>-0,183 **</b>	1,089
<i>Expatriés</i>			<b>0,215 **</b>
<i>Ressources stratégiques locales</i>	<b>0,208 ***</b>		0,961
<i>Structure de réseautage en EMN</i>	0,121		
<i>Échange d'information à l'interne</i>	<b>-0,151 **</b>		
<i>Stabilité d'emploi et progression interne</i>		<b>0,140 *</b>	<b>0,389 *</b>
<i>Présence forte d'un syndicat</i>			<b>0,193 ***</b>
<b>Croisées</b>			
<i>EMN étatsunienne syndiquée</i>	<b>-0,143 *</b>		0,873
<b>Engagement institutionnel</b>			
<i>Engagement dans réseaux</i>	-0,093	-0,052	1,014
<i>Engagement lié à l'innovation</i>	-0,059	<b>0,157 *</b>	<b>1,326 *</b>
N	194	194	119
R carré*	0,183	0,287	0,320
R carré ajusté	0,104	0,212	
Chi-carré			<b>45,231 ***</b>
2 log likelihood			113,197
Test de Hosmer et Lemeshow			p=0,792

Les variables indépendantes incluses dans nos régressions appartiennent au modèle d'analyse lié à l'engagement institutionnel que nous avons développé au chapitre 4 et non à un modèle théorique propre à l'évaluation du cadre institutionnel. Cette récupération vient grandement limiter la capacité explicative de nos régressions comme peuvent en témoigner les faibles R carrés estimés (respectivement 0,183, 0,287 et 0,320). Il faut donc interpréter les résultats de ces dernières avec encore plus de prudence. Par contre, aussi partielles soient-elles, quelques informations intéressantes transparaissent de ces analyses. Premièrement, l'appartenance au secteur primaire et l'évaluation positive des ressources locales semblent être liées à une évaluation plus positive des politiques publiques souvent associées à des contraintes (coefficient standardisé respectif de 0,174\*\* et 0,208\*\*\*). Par contre, les EMNs qui exportent une plus grande part de leur production, qui établissent un bon nombre de canaux de communication au sein de la filiale et qui sont d'origine étatsunienne et fortement syndiquées affichent une tendance à évaluer plus sévèrement ces « contraintes » (-0,179\*\*, -0,151\*\* et -0,143\*).

Une évaluation plus positive des programmes publics d'appui à l'innovation est liée à la concentration des activités dans le secteur des services publics, de la construction et des transports (0,168\*\*), à la présence d'activités de R et D au sein de la filiale canadienne (0,155\*\*), à l'intérêt pour l'ALÉNA comme avantage stratégique important (0,155\*\*) et à une organisation des carrières autour de la progression interne et de la stabilité d'emploi (0,140\*). Les EMNs dont la main-d'œuvre se trouve à plus de 75 % au Québec semblent aussi, selon le tableau 7.4, être associées à une appréciation plus forte des programmes liés à la formation de la main-d'œuvre et à la recherche et développement. Seule la présence importante de suivis de contrôle montre un lien négatif avec l'évaluation de ces programmes (-0,183\*\*).

Le résultat de l'évaluation générale de l'impact de la force des syndicats au Canada et de leur impact sur l'obtention de nouveaux investissements ou mandats est associé à plusieurs caractéristiques de la multinationale et de sa filiale canadienne. La concentration de ses activités dans le secteur manufacturier (0,234\*\*), la grande taille de l'entreprise globale (0,625\*), la spécialisation de la production autour d'une gamme de produits (0,139\*\*\*) et

l'orientation vers l'exportation (0,591\*\*) ressortent comme étant des caractéristiques associées à une évaluation plus négative de l'impact des syndicats. La dynamique interne à la filiale semble jouer un rôle important dans cette évaluation. En effet, les filiales qui ont des étrangers au sein de la haute direction et dont le cheminement d'emploi est caractérisé par la progression interne et la stabilité sont liées à une évaluation plus négative (0,215\*\* et 0,389\*). De plus, une expérience concrète du syndicalisme au sein de la firme viendra colorer négativement le jugement sur l'impact global des syndicats. La forte présence d'un syndicat qui représente le groupe d'employés les plus nombreux obtient un rapport de cote de 0,193\*\*\* dans la régression logistique pour la variable *EVA\_PlaceSyndicat*.

En cohérence avec les résultats précédents qui associent positivement syndicats et innovation, on remarque que les EMNs avec une forte concentration d'activités de R et D sont associées à une évaluation positive de la place des syndicats en général (1,917\*\*\*). De manière surprenante, les EMNs d'origine étatsunienne affichent aussi une relation positive avec l'évaluation du rôle des organisations de travailleurs (2,639\*). On aurait cru que la culture très anti-syndicale qu'on retrouve dans une majorité de secteurs de l'économie des États-Unis aurait eu une influence inverse sur la perception des gestionnaires des filiales, même au Canada. Enfin, la concentration des emplois au Québec, la province réputée pour la force de son mouvement syndical, est aussi associée à une vision positive de son rôle (5,841\*\*).

Deux constats peuvent être dégagés sur la relation entre l'engagement institutionnel et l'évaluation des politiques publiques comme le montrent les analyses multivariées présentées au tableau 7.4. D'abord, aucun lien significatif n'apparaît entre les différentes dimensions de l'engagement institutionnel et l'évaluation des politiques publiques qu'on associe souvent à des contraintes. En effet, les variables *Engagement dans réseaux* et *Engagement lié à l'innovation* ne montrent aucune association significative lors de la régression sur ces variables. Ainsi, une attitude plus « néolibérale », qui considère les différentes politiques entourant la fiscalité, l'environnement, la protection d'emploi et les cotisations sociales actuellement en place comme étant des entraves à de nouveaux investissements ou à l'obtention de nouveaux mandats par les filiales canadiennes des EMNs, n'est associée à aucun comportement spécifique au niveau de l'engagement institutionnel. Aussi, nous ne

pouvons tirer aucune conclusion sur les motivations politiques derrière l'engagement des EMNs au sein des associations patronales, des forums liés à l'emploi ou dans le dialogue sur la responsabilité sociale des entreprises avec des ONG. Vu sous un autre angle, il nous est aussi impossible d'analyser l'impact de la familiarisation qu'entraîne cet engagement sur l'évaluation des politiques publiques. Bélanger et Trudeau (2007) insistent sur l'effet bénéfique de la familiarisation qui transforme souvent les contraintes en « *beneficial constraints* » dans l'esprit des gestionnaires.

Ensuite, l'engagement en lien avec l'innovation semble être associé à une évaluation plus positive des deux dernières dimensions du cadre institutionnel. Une association évidente entre le niveau d'engagement lié à l'innovation et une évaluation positive des programmes de ce domaine ressort du tableau 7.4 (0,157\*). Ce résultat témoigne minimalement d'un certain niveau de satisfaction des utilisateurs des programmes d'appui publics liés à la formation de la main-d'œuvre et à la recherche et développement. Par contre, comme nous l'avons vu précédemment, ces utilisateurs n'ont pas nécessairement une meilleure acceptation des contreparties liées à la fiscalité ou à la réglementation (-0,059). Les EMNs qui sont fortement engagées au niveau de l'innovation sont aussi associées à une évaluation plus positive du rôle des syndicats en général dans l'économie canadienne (1,326\*). Ce résultat doit sans doute être interprété à l'aide du résultat précédent qui liait la présence syndicale à un plus haut niveau d'engagement lié à l'innovation dans les entreprises d'origine autre qu'étatsunienne (voir tableau 7.1). Peut-être que les relations patronales-syndicales dépassent la simple opposition au sein de ces entreprises ? La volonté des syndicats de protéger les emplois vient-elle s'arrimer avec l'intérêt de l'employeur d'augmenter sa compétitivité par l'innovation et la formation ?

## **7.6 Retour sur les principaux résultats**

La figure 7.1 présente de façon schématique les principaux résultats des différentes analyses que nous avons effectuées afin de mieux comprendre les facteurs qui sont associés à

l'engagement institutionnel des filiales canadiennes des multinationales ayant participé à notre enquête. Les principaux constats qui se dégagent de ces résultats offrent un appui plus ou moins fort aux différentes approches théoriques que nous avons intégrées au sein de notre modèle.

Premièrement, le niveau d'engagement institutionnel de base étant assez bas (comme en témoigne la constante du tableau 7.1), la grande majorité des facteurs pour lesquels nous avons identifié un lien significatif se révèlent associés positivement avec nos variables dépendantes. Seule l'appartenance au secteur des services apparaît comme un facteur lié à un niveau plus faible de toutes les dimensions de l'engagement institutionnel. D'autres facteurs, comme le niveau de concurrence et la structuration du marché interne, apparaissent comme facteurs négatifs pour une forme unique d'engagement.

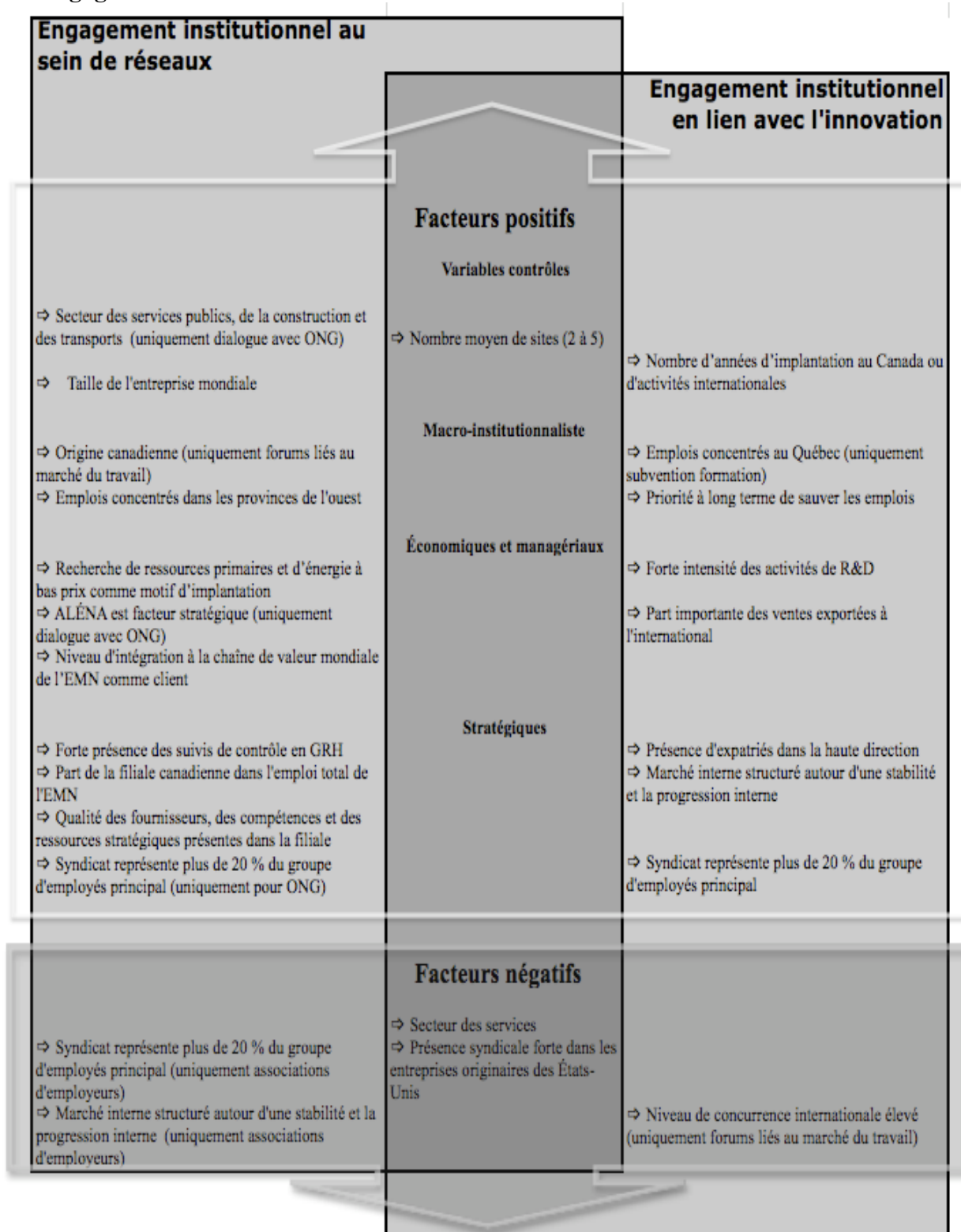
Deuxièmement, la présence de syndicats qui représentent plus de 20 % des employés du groupe le plus nombreux dans l'EMN entretient une relation complexe et parfois contradictoire avec les différentes dimensions de l'engagement institutionnel. Cette relation est très souvent teintée par l'origine de la firme. En effet, la présence de syndicats dans les EMNs originaires des États-Unis est associée à un niveau plus faible d'engagement institutionnel en général. Dans le cas de la participation aux activités patronales, cette relation négative se retrouve pour l'ensemble des EMNs densément syndiquées, peu importe leur origine. À l'opposé, pour des filiales d'entreprises qui ne proviennent pas des États-Unis, la syndicalisation aura un impact positif sur l'engagement institutionnel lié à l'innovation et sur l'implication dans un dialogue avec des ONG.

Troisièmement, un constat vient remettre en cause la pertinence des facteurs liés à l'approche macro-institutionnaliste. Seule la variable indiquant la concentration des emplois dans les provinces de l'ouest démontre une relation significative avec le niveau d'engagement général et, plus particulièrement, celui associé aux réseaux. L'engagement en lien avec l'innovation est positivement lié à l'importance que les EMNs accordent à la sauvegarde des emplois. Enfin, la concentration des activités de la filiale au Québec semble augmenter la fréquence de

l'utilisation de soutien public pour la formation et le développement de la main-d'œuvre. L'origine étatsunienne ne semble agir qu'en tant que modérateur sur la syndicalisation.

Quatrièmement, l'importance de deux facteurs économiques ressort clairement : les motivations des activités localisées au Canada et leur place dans l'économie. La relation entre la forte intensité des activités de R et D et un niveau plus élevé d'engagement, plus particulièrement dans sa dimension liée à l'innovation, semble évidente. D'autres relations nous permettent de mieux caractériser les motivations de l'engagement. Par exemple, la dépendance envers l'accès aux ressources primaires et à l'énergie à bas prix est globalement liée à un niveau d'engagement institutionnel général plus fort qui s'explique directement par la dimension réseaux de l'engagement.

**Figure 7.1 : Facteurs associés positivement ou négativement aux différentes dimensions de l'engagement institutionnel**



Un cinquième constat jette la lumière sur les facteurs liés aux approches dites «stratégiques ». Des différents mécanismes de contrôle, seule la forte présence de suivis de contrôle en GRH est associée à l'engagement institutionnel en général. La présence d'expatriés semble influencer la dimension innovation de l'engagement. Ces relations, contrairement aux attentes de notre modèle, sont positives. Cette relation s'explique-t-elle par des enjeux de micro-politiques internes ou simplement par le fait que la présence de ces mécanismes révèle que nous sommes en présence de firmes complexes et développées? Parmi les variables référant aux ressources de pouvoir des acteurs, seule celle des dimensions structurelles ressort. La qualité des fournisseurs, des compétences et des ressources stratégiques présentes localement montre une relation positive avec l'engagement en général. Il en va de même pour l'importance de la filiale canadienne au sein de l'entreprise mondiale en terme d'emplois.

Très peu de constats significatifs peuvent être tirés de nos analyses multivariées sur les variables d'évaluation des politiques publiques. Très peu de relations significatives entre l'engagement institutionnel et l'évaluation des politiques publiques et du cadre institutionnel n'ont été mises au jour par nos différentes analyses. Ces dernières montrent un lien faible entre l'engagement lié à l'innovation et une évaluation positive des programmes publics d'appui à l'innovation ou de l'impact général des syndicats. Ce modeste résultat semble venir justifier notre retrait des dimensions liées à l'évaluation des politiques publiques dans la composition de nos patterns d'engagement institutionnel.

## **7.7 Retour sur les hypothèses de recherche**

De nombreuses hypothèses ont été énoncées en début de recherche afin de schématiser les différentes pistes d'analyse que pouvaient tracer les courants théoriques liés aux comportements des multinationales. Le caractère exploratoire de notre recherche justifie l'élaboration d'un grand nombre de celles-ci. Nous espérons ainsi mettre en lumière tous les facteurs possiblement associés à l'engagement institutionnel. Au final, nous constatons que nos analyses permettent seulement de témoigner de la pertinence d'un petit nombre des pistes



d'explication que nous avons exposées. En effet, sur les 23 hypothèses concernant les facteurs associés à l'engagement institutionnel, uniquement sept sont appuyées par nos résultats. Dans cinq cas, nos analyses arrivent à des résultats contraires aux prédictions que nous avons mises au test, alors que trois cas montrent des résultats incomplets ou mitigés. Pour sept autres hypothèses, aucune des variables servant à les opérationnaliser ne démontre d'association significative avec l'engagement institutionnel. Pour leur part, les quatre hypothèses qui traitent de l'évaluation des politiques publiques par les multinationales ne semblent pas trouver de résonance dans nos résultats. Une seule d'entre elles est appuyée par nos analyses statistiques, alors qu'une autre se voit contredite par ces dernières. Les deux autres ne sont éclairées par aucun résultat significatif.

Nous discuterons au prochain chapitre des raisons théoriques et méthodologiques qui peuvent expliquer ce si faible « taux de réussite » de nos hypothèses de recherche. Pour l'instant nous concluons ce chapitre de description des résultats par une revue de l'ensemble des hypothèses afin de rappeler si nos analyses les ont corroborées ou infirmées.

La première hypothèse qui portait sur l'existence de modèles contrastés d'engagement institutionnel au sein du cadre des politiques publiques que peuvent adopter les firmes multinationales a été corroborée par l'analyse détaillée de notre variable dépendante. L'analyse factorielle des cinq indicateurs d'engagement institutionnel a fait ressortir une distinction entre un engagement au sein des différents réseaux d'entreprises ou de partenaires sociaux et celui qui se rattache aux programmes et institutions en lien avec l'innovation. La forme d'engagement institutionnel observée chez les multinationales ayant répondu à notre enquête varie selon l'adoption ou non de l'une ou des deux dimensions observées.

<p><b>H1 : Les filiales des multinationales adoptent des modèles contrastés d'engagement institutionnel au sein du cadre des politiques publiques.</b></p>	<p><b>Appuyée</b></p>
--	-----------------------

Pour expliquer quels facteurs peuvent déterminer le modèle d'engagement institutionnel qu'adoptent les multinationales et l'évaluation des politiques publiques qu'elles posent nous

avons mis de l'avant plusieurs hypothèses issues de différents courants théoriques. Les hypothèses issues des théories économiques et de la gestion ne sont corroborées que dans un seul cas. Les résultats de notre analyse ne sont conformes à nos hypothèses que dans le cas de l'hypothèse 2b. En effet, les multinationales dont les filiales canadiennes sont orientées vers la recherche de ressources stratégiques, particulièrement les capacités de recherche et développement, affichent un niveau d'engagement institutionnel plus fort que les autres. On remarque aussi que ces multinationales formulent une évaluation plus positive des politiques publiques liées à l'innovation ou aux droits du travail, alors que celle portée sur les « contraintes » ne se démarque pas. L'hypothèse 2b.1 est donc partiellement corroborée.

Nos résultats démontrent que les entreprises orientées vers l'exploitation des ressources primaires affichent un niveau d'engagement institutionnel plus élevé que la moyenne. Cela vient contredire notre hypothèse 2a. L'hypothèse 3 sur le lien entre le niveau de concurrence et l'engagement institutionnel n'est appuyée par aucun résultat significatif. Au contraire des intuitions des hypothèses 4a et 4b, nos résultats montrent que plus la stratégie de transnationalisation des multinationales est axée vers l'internationalisation de leurs marchés et une intégration de leur production à l'échelle mondiale, plus elles ont tendance à s'engager institutionnellement au niveau de la filiale nationale. Par contre, aucun résultat ne vient contredire ou nous permettre d'appuyer l'hypothèse 4c, qui associait un niveau d'engagement institutionnel plus faible avec la standardisation internationale de la production.

<b>H2a. Plus le motif de localisation de la filiale est orienté vers la recherche de marchés ou l'exploitation de ressources à bas prix, moins elle est engagée institutionnellement.</b>	<b>Résultats contraires</b>
<b>H2b. Plus le motif de localisation de la filiale est orienté vers la recherche de ressources et d'actifs stratégiques, plus son engagement institutionnel est fort.</b>	<b>Appuyée</b>
<b>H2b.1 : ... et plus elle reconnaît la contribution des institutions publiques dans le développement économique et l'innovation.</b>	<b>Partiellement appuyée</b>
<b>H3 : Moins une filiale est en situation de concurrence, plus son niveau d'engagement institutionnel est élevé.</b>	Non corroborée

<b>H4a : Plus la stratégie de transnationalisation de la multinationale comporte un fort niveau d'internationalisation de la production et de ses marchés, moins la filiale s'engage au niveau institutionnel.</b>	<b>Résultats contraires</b>
<b>H4b : Plus la stratégie de transnationalisation de la multinationale comporte un fort niveau d'intégration de la production, moins la filiale s'engage au niveau institutionnel.</b>	<b>Résultats contraires et mitigés</b>
<b>H4c : Plus la stratégie de transnationalisation de la multinationale comporte un fort niveau de standardisation de la production, moins la filiale s'engage au niveau institutionnel.</b>	Non corroborée

Les débats de nature macro-institutionnaliste quant au pays d'origine ou d'accueil des multinationales ne trouvent qu'un écho très faible au sein de nos résultats. Ces derniers ne viennent appuyer que deux des dix hypothèses et de manière partielle seulement. En accord avec l'hypothèse H8, nos résultats montrent partiellement et indirectement que les multinationales d'origine canadienne ont un niveau d'engagement institutionnel plus élevé. Cette démonstration se fait par l'entremise de la variable associée à la proportion d'employés mondiaux qui se trouvent au Canada (*PoidfilialeEmp*), qui est systématiquement plus élevée pour les EMNs canadiennes. En lien avec l'hypothèse H9, on constate aussi par nos analyses que les EMNs qui valorisent la rentabilité à long terme affichent un niveau d'engagement institutionnel plus élevé au sein des institutions et programmes liés à l'innovation. Pour leur part, les résultats concernant la province où se concentrent les activités des multinationales s'avèrent mitigés. Paradoxalement, l'engagement semble être plus élevé dans les provinces de l'ouest et Québec. Ce résultat vient remettre en question l'hypothèse H10a ou démontre la mauvaise qualité de l'indicateur que nous utilisons pour déterminer le niveau de coordination des provinces.

Aucun lien entre la présence d'un siège social national ou continental au Canada et l'engagement institutionnel n'est mis en évidence (H5). Nos résultats montrent aussi que la variété du capitalisme qui domine le pays d'origine de la multinationale ne semble pas avoir d'impact sur le niveau d'engagement institutionnel (H6). Contrairement à notre intuition

théorique (H6.1), on constate que les EMNs originaires de pays de CME affichent une évaluation plus négative que la moyenne en ce qui concerne les relations patronales-syndicales. On ne constate pas non plus de niveau d'engagement plus faible chez les EMNs d'origine étatsunienne tel que le postulait l'hypothèse H7. Comme nous le verrons plus bas, seule l'inclusion d'une variable croisée entre la présence syndicale et l'origine étatsunienne fait ressortir des résultats significatifs à ce sujet. Les deux hypothèses associant l'évaluation des politiques publiques à l'origine canadienne ou à l'orientation vers les stratégies de long terme (H8.1 et H9.1) ne sont pas corroborées par nos analyses. Enfin, il nous a été impossible de tracer un lien significatif entre le niveau de dépendance de la province d'accueil envers les investissements étrangers et l'engagement institutionnel (H10b).

<b>H5 : La présence au Canada d'un siège social national ou continental pour la filiale a un effet positif sur son engagement institutionnel.</b>	Non corroborée
<b>H6 : Les filiales de multinationales originaires des pays de CME affichent un plus haut niveau d'engagement institutionnel que leurs contreparties issues de pays LME.</b>	Non corroborée
<b>H6.1 : .... et apprécient de manière plus favorable la contribution des institutions publiques dans le développement économique et l'innovation.</b>	<b>Résultats contraires pour syndicats</b>
<b>H7 : Les filiales de multinationales originaires des États-Unis s'engagent moins au sein du cadre institutionnel lié aux politiques publiques.</b>	Non corroborée directement
<b>H8 : En comparaison avec les étrangères, les multinationales d'origine canadienne ont un niveau d'engagement institutionnel plus élevé.</b>	<b>Partiellement appuyée</b>
<b>H8.1 : ... les multinationales d'origine canadienne reconnaissent plus favorablement la contribution des institutions publiques dans le développement économique et l'innovation.</b>	Non corroborée
<b>H9 : Les filiales des multinationales qui favorisent une orientation vers la rentabilité à long terme affichent un niveau plus élevé d'engagement institutionnel.</b>	<b>Partiellement appuyée</b>
<b>H9.1 : ... et reconnaissent favorablement la contribution des institutions publiques dans le développement économique et l'innovation.</b>	Non corroborée

<b>H10a : Le niveau de coordination de l'économie de la province d'accueil principale d'une filiale aura un impact positif sur son niveau d'engagement institutionnel.</b>	Résultats mitigés
<b>H10b : Le niveau de dépendance aux investissements étrangers de la province d'accueil principale d'une filiale aura un impact négatif sur son niveau d'engagement institutionnel.</b>	Non corroborée

Du côté des hypothèses inspirées par les approches stratégiques, nos résultats ne soutiennent qu'une seule d'entre elles, mais de façon très forte. En effet, l'un des résultats les plus marqués de nos analyses est qu'il existe une relation directe positive entre le degré d'engagement institutionnel et les ressources de pouvoir de la filiale (H11b). Contrairement à l'affirmation de l'hypothèse H11a, on ne remarque aucune association entre le niveau d'autonomie de la filiale et son engagement institutionnel.

En ce qui concerne nos hypothèses qui attribuaient un rôle de modérateur aux dimensions stratégiques que sont le niveau d'autonomie, la présence de mécanismes de contrôle ou les ressources de pouvoir sur l'effet du pays d'origine de la multinationale, il nous a été impossible de les confirmer (H12a, b et c). Cette incapacité provient tout d'abord du fait que nous n'avons observé aucun effet lié au pays d'origine (*Niveau de coordination* ou *Origine des États-Unis*). L'introduction d'une variable croisée aurait pu faire apparaître une association statistique masquée par l'effet de modulation, or nos résultats ne vont pas dans ce sens non plus. La seule relation significative qui ressort de nos analyses est un lien positif entre la présence d'expatriés au sein des multinationales étatsuniennes et le niveau d'engagement institutionnel. Ce résultat est contraire à l'hypothèse et ne peut être associé à un effet de modulation étant donné l'absence de relation directe entre la présence d'expatriés en général et l'engagement. Notre incapacité à classer clairement les firmes selon leur motif de localisation principal nous a forcé à abandonner l'hypothèse H13.

<b>H11a : Il existe une relation directe positive entre le degré d'engagement institutionnel et l'autonomie de la filiale.</b>	Non corroborée
--	----------------

<b>H11b : Il existe une relation directe positive entre le degré d'engagement institutionnel et les différentes ressources de pouvoir de la filiale.</b>	<b>Appuyée</b>
<b>H12a : L'impact du niveau d'autonomie d'une filiale sur son niveau d'engagement institutionnel diffère selon le VoC du pays d'origine (effet modérateur). Il est positif lorsque la filiale appartient à une multinationale originaire d'un pays de type LME, particulièrement les États-Unis. Cet impact est par contre négatif lorsque le pays d'origine est de type CME.</b>	Non corroborée
<b>H12b : L'impact des mécanismes de contrôle sur son niveau d'engagement institutionnel renforce celui du pays d'origine (effet modérateur). Il est négatif lorsque la filiale appartient à une multinationale originaire d'un pays de type LME, particulièrement les États-Unis. Cet impact est par contre positif lorsque le pays d'origine est de type CME.</b>	Non corroborée
<b>H12c : L'impact des ressources de pouvoir d'une filiale sur son niveau d'engagement institutionnel diffère selon le VoC du pays d'origine (effet modérateur). Il est positif lorsque la filiale appartient à une multinationale originaire d'un pays de type LME, particulièrement les États-Unis. Cet impact est par contre négatif lorsque le pays d'origine est de type CME.</b>	Non corroborée
<b>H13 : L'impact du niveau d'autonomie, de l'absence de mécanismes de contrôle ou des ressources de pouvoir d'une filiale sur son niveau d'engagement institutionnel diffère lorsqu'il y a opposition entre l'orientation liée à son motif de localisation et celle liée au VoC de son pays d'origine (effet modérateur).</b>	Pas traitée

Ce sont les hypothèses issues des analyses du terrain contesté ou de la dépendance aux ressources qui sont les plus résistantes à l'examen empirique. L'hypothèse associant une présence syndicale forte avec un niveau d'engagement plus élevé est corroborée par nos données, mais uniquement au niveau de l'engagement lié à l'innovation (H14a). Le lien fort entre l'orientation des activités de la filiale vers les secteurs de l'extraction des ressources naturelles et de l'énergie et un fort niveau d'engagement institutionnel permet indirectement

de confirmer l'hypothèse H15. Ces secteurs sont effectivement sujets à une plus forte réglementation, au contrôle des ressources et à l'intervention gouvernementale. L'hypothèse H16 qui associe la dépendance de l'EMN envers sa main-d'œuvre ou son niveau de formation et l'engagement institutionnel est partiellement appuyée par nos résultats. On constate effectivement un niveau d'engagement institutionnel lié à l'innovation plus élevé pour les filiales dont le marché de l'emploi interne est structuré autour de la stabilité et de la progression interne.

Enfin, l'hypothèse H14b qui tente d'établir un effet de modération entre le pays d'origine de la firme et la présence d'un syndicat ne peut être appuyée par nos résultats. Tout d'abord, ceux-ci sont incomplets du fait qu'on n'a pas observé d'effet direct du pays d'origine sur l'engagement institutionnel. L'ajout d'une variable croisée ne fait pas ressortir d'effet de modération caché. La relation associée au pays d'origine demeure toujours non significative, même après l'ajout de la variable croisée. Or, cette dernière affiche un résultat qui est contraire à l'hypothèse que nous avons émise. En effet, on constate que la présence syndicale dans les entreprises d'origine étatsunienne a un effet négatif sur l'engagement institutionnel. Il s'agit d'un résultat contraire ou simplement une mise en évidence de l'effet du pays d'origine qui se manifeste uniquement dans les entreprises syndiquées, ce qu'il nous faudrait expliquer. Le cas précis de l'engagement lié à l'innovation semble nous inciter à ce type de conclusion. On constate en effet que la présence syndicale a un effet positif sur l'engagement institutionnel lié à l'innovation, tel que l'annonce l'approche du terrain contesté. Par contre, cet effet est en sens contraire dans les entreprises syndiqués provenant des Etats-Unis.

<p><b>H14a : Plus la présence syndicale au sein de la filiale est forte, plus son niveau d'engagement institutionnel est élevé (effet direct).</b></p>	<p><b>Partiellement appuyée</b></p>
<p><b>H14b : L'impact de la présence syndicale forte au sein d'une filiale sur son niveau d'engagement institutionnel comporte des effets modérateurs en lien avec le pays d'origine. Il est positif lorsque la filiale appartient à une multinationale originaire d'un pays de type LME, particulièrement les</b></p>	<p><b>Incomplète et contraire</b></p>

<b>États-Unis. Cet impact est par contre négatif lorsque le pays d'origine est de type CME.</b>	
<b>H15 : Plus le secteur d'activité d'une filiale est sensible aux réglementations et à l'accès à des ressources contrôlées ou soutenues par l'intervention gouvernementale, plus son niveau d'engagement institutionnel est élevé.</b>	<b>Appuyée</b>
<b>H16 : Plus les filiales dépendent de la main-d'œuvre et de son niveau de formation, plus leur niveau d'engagement institutionnel est élevé.</b>	<b>Partiellement appuyée</b>

Le test empirique de nos différentes hypothèses donne lieu à des résultats intéressants parce qu'ils viennent questionner, par opposition ou par nuance, les intuitions théoriques que nous avons avancées dans la première partie de cette thèse. Dans le prochain chapitre, nous discuterons des conséquences théoriques que nous devons tirer de nos résultats de recherche.



## **8 CHAPITRE 8**

Les trois chapitres précédents nous ont permis d'exposer un grand nombre de résultats empiriques, tant sur les caractéristiques de multinationales présentes au Canada que sur les différentes formes de l'engagement institutionnel ou les caractéristiques des entreprises qui s'y impliquent. Le présent chapitre cherche à faire le lien entre ces résultats et leurs implications pour les différentes littératures théoriques présentées au deuxième chapitre.

Dans la première section de ce chapitre, nous discutons de l'éclairage que nous offrent nos résultats sur le phénomène d'engagement institutionnel. Nous constatons que l'opérationnalisation plus précise du concept large d'« imbrication de la firme » que nous proposons nous force à adopter une vision plurielle de ce phénomène. Dans la deuxième et principale section du chapitre, nous évaluons de quelle manière nos résultats empiriques viennent consolider ou remettre en question le modèle d'analyse hétéroclite que nous avons élaboré au cours du troisième chapitre. Tour à tour, nous mettons en relation nos résultats avec les approches issues de l'économie ou des écoles de gestion, les courants macro-institutionnalistes, les approches de micro-politique ou stratégiques. Enfin, nous constatons que les limites de notre devis de recherche et certains silences de nos résultats nous empêchent de vérifier empiriquement l'intégration des théories macro-institutionnalistes et stratégiques que nous avons élaborée théoriquement dans notre modèle d'analyse.

## **8.1 Mise en garde méthodologique**

Avant de poser un jugement global sur l'éclairage que nous offrent les résultats de nos analyses empiriques sur les différents éléments théoriques que nous avons soulevés dans la première partie de cette thèse, il nous apparaît important de souligner quelques limites méthodologiques qui doivent nous inciter à une certaine modestie dans nos jugements.

Les nombreux efforts déployés afin de stimuler les hauts gestionnaires des ressources humaines à répondre à notre enquête nous ont permis d'atteindre un taux de réponse respectable pour une enquête auprès de cette population (14,8 %) (Harzing 1997: 2). Par contre, appliqué à une population de 1 398 multinationales, ce taux de réponse ne correspond malheureusement qu'à un faible nombre de réponses valides (208). Ce faible nombre de cas entraîne deux limites méthodologiques importantes. D'abord, il vient réduire notre capacité à inclure un grand nombre de variables indépendantes dans nos analyses statistiques. Cette contrainte représente un obstacle important dans le cadre d'une analyse exploratoire qui cherche à vérifier l'influence d'un grand nombre d'indicateurs provenant de différentes approches théoriques. Conséquemment, nous avons observé une certaine instabilité dans nos analyses par régressions et nous avons dû limiter au minimum le nombre de variables incluses dans ces dernières.

Afin de contourner cette limitation, nous avons utilisé la procédure « Stepwise » qui nous a permis de tenir compte d'un plus grand nombre de variables, sans nécessairement les inclure systématiquement dans les régressions. Cette stratégie, qui est courante dans les études exploratoires (Shelby H. McIntyre et al. 1983), constitue une réponse méthodologique adéquate afin de maintenir notre capacité d'analyser empiriquement l'influence des courants théoriques liés à l'engagement institutionnel.

Il faut aussi rappeler que notre petit nombre de cas vient, avant tout, augmenter les risques d'erreurs du deuxième type : l'acceptation erronée de l'hypothèse nulle (Tabachnick et Fidell 2007: 157). Ainsi, nous devons être plus prudent dans nos jugements lorsque nos résultats semblent rejeter une de nos hypothèses. Par contre, les relations significatives découvertes par nos analyses peuvent être, pour leur part, jugées comme robustes.

Bien que ces limites appellent à la prudence, nous pouvons considérer que, dans le cadre d'une analyse exploratoire, nos résultats permettent de mettre en valeur certains facteurs importants dans l'explication de l'engagement institutionnel. Ils permettent aussi de relativiser la centralité de certaines pistes d'explication et d'en faire émerger de nouvelles.

## **8.2 Éclairage sur la nature de l'engagement institutionnel**

Inscrite dans un courant large d'analyse de « l'imbrication des firmes », notre thèse vise à mieux comprendre le phénomène de l'engagement des entreprises multinationales au sein des organisations, associations, forums ou réseaux qui peuvent contribuer à l'orientation des politiques publiques, au développement de la main-d'œuvre ou à l'innovation. Dans cette section, nous verrons comment nos premiers résultats descriptifs permettent à la fois de rendre compte de la réalité empirique concrète du concept « d'engagement institutionnel » développé par Murray et collègues (2008) tout en faisant ressortir la diversité et la complexité des dimensions de cette dernière.

### **8.2.1 Opérationnalisation claire d'une facette de « l'imbrication des firmes »**

Malgré l'attention théorique importante accordée au concept « d'imbrication de la firme », ce dernier demeure toujours flou. Comme nous le soulignons au chapitre 2, lors de la lecture des différentes études qui se penchent sur ce sujet, il est encore difficile de répondre sans équivoque à la question « Comment vais-je le savoir quand je vais le voir ? » (Markusen 2003: 702). Dans leur opérationnalisation de ce concept, les études font référence à des comportements aussi différents et larges que le développement de relations personnelles avec certains fournisseurs, la mise sur pied d'institutions collectives ou diversités de fonctions d'affaire localisées dans la filiale. Elles confondent aussi les résultats attendus de l'imbrication comme étant des manifestations de cette dernière : fidélité envers les fournisseurs, investissements répétés et mobilité de la main-d'œuvre entre les fournisseurs (Uzzi 1997: 92; Markusen 1996: 298; White 2004: 250; Phelps et al. 2003).

Le concept d'engagement institutionnel, autour duquel se construisent nos analyses, permet de préciser théoriquement le type d'imbrication qui nous préoccupe. Nous ne nous intéressons qu'aux liens institutionnels qu'entretiennent les multinationales et nous laissons de côté les aspects interpersonnels ou culturels de l'imbrication. Pour opérationnaliser l'engagement institutionnel, nous nous sommes appuyé sur l'identification de la participation à cinq types

d'institutions : les forums industriels liés à la main-d'œuvre, l'appui gouvernemental en développement de main-d'œuvre, des collaborations avec des ONG, les partenariats en R et D et les associations patronales sectorielles. Cette façon de faire permet d'obtenir un portrait clair des comportements réels des multinationales. Elle permet aussi la réplique de notre étude.

### **8.2.2 Les multiples dimensions de l'engagement institutionnel**

Les résultats de nos analyses mettent en évidence la présence réelle de comportements liés à l'engagement institutionnel des multinationales qui sont actives au Canada. En effet, près de 85 % des gestionnaires ayant participé à notre enquête affirment que leur entreprise est engagée dans au moins une des cinq formes d'institutions que nous avons identifiées. En moyenne les multinationales s'engagent au sein de deux types de forums et seulement 4 % des répondants affirment être engagés dans l'ensemble des cinq institutions sur lesquelles nous avons enquêté. Les formes d'engagement les plus fréquentes sont les associations sectorielles d'employeurs (65 %) et les forums liés au développement de la main-d'œuvre (53 %). À l'opposé, seulement 23 % des répondants affirment que leur entreprise participe aux programmes publics d'aide au développement de leur main-d'œuvre.

Par contre, nos différents résultats semblent indiquer que l'engagement institutionnel est un phénomène multidimensionnel qui ne se prête pas à des conclusions générales. Bien que l'analyse de la fiabilité interne de la variable *Engagement général*, créée par la somme des scores des cinq différents types d'engagement, révèle un niveau tout juste au-dessus du seuil communément accepté, bon nombre des autres résultats militent contre la création d'un tel amalgame. D'abord, deux dimensions claires se détachent lors de l'analyse factorielle des cinq indicateurs d'engagement. Ensuite, l'analyse des fréquences des différents types d'engagement révèle qu'en plus des 23 % de nos cas qui ne s'impliquent que dans un seul type de réseau, il s'ajoute un autre 22 % qui ne s'impliquent qu'au sein de réseaux liés à la même dimension. Ainsi, c'est plus de 50 % des répondants engagés qui agissent selon une logique unidimensionnelle. Enfin, comme nous l'avons vu aux tableaux 7.1, 7.2 et 7.3 du chapitre précédent, les variables associées à l'engagement institutionnel général ne sont que rarement

significatives pour chacune des deux dimensions. De plus, aucune nouvelle variable ne se révèle à la fusion des deux dimensions. À l'exception des variables de contrôle reliées au nombre d'établissements ou au secteur des services et de la variable croisée *EMN étatsunienne syndiquée*, l'ensemble des variables liées à l'engagement ne sont significatives que pour une seule des dimensions de l'engagement.

Ces résultats démontrent que malgré l'exercice de clarification et de précision que Murray et collègues avait entrepris en mettant le focus sur « l'engagement institutionnel », leur concept regroupe encore un ensemble de comportements trop disparates pour nous permettre d'élaborer des propositions théoriques cohérentes pour l'ensemble (2008). L'analyse de nos résultats nous pousse à faire une distinction claire entre deux types d'engagement institutionnel qui semblent répondre à des logiques indépendantes.

Il y a d'abord l'engagement au sein des réseaux d'entreprises ou d'acteurs sociaux. Cette première dimension regroupe la participation aux forums industriels portant sur la main-d'œuvre, la participation à des discussions avec des ONG sur la responsabilité sociale et l'implication au sein des associations sectorielles d'employeurs. La mise en exergue de cette dimension nous force à reconsidérer l'aspect lobbyisme de l'engagement institutionnel, que nous avons tenté d'éviter, en nous concentrant sur la facette « coopération pour la mise en place d'avantages compétitifs localisés ». D'abord le fait que l'appartenance au secteur des transports, énergie et construction soit l'un des facteurs les plus importants associés à la participation à un dialogue avec les ONG sur la responsabilité sociale des entreprises laisse entrevoir la possibilité de détournement de ces discussions à des fins de relations publiques. Ensuite, le fait qu'un grand nombre des entreprises qui s'impliquent au sein des associations et forums sectoriels proviennent des provinces de l'ouest vient teinter l'orientation que l'on peut attribuer à ces dernières. Contrairement aux comités paritaires bien implantés au Québec, les forums liés au développement de la main-d'œuvre présents dans l'ouest (à l'exception du Manitoba) excluent souvent les acteurs syndicaux (Haddow et Klassen 2006). L'appartenance aux associations sectorielles d'employeurs étant plus fréquente chez les entreprises non syndiquées ainsi que la très faible incidence de la négociation sectorielle ou régionale au sein des multinationales participantes (6 % uniquement) nous laissent à penser que ces associations

sont plus proches des « *trade associations* » que des « *employer associations* » tel que Traxler les définit (Franz Traxler 1993: 676). Les dernières se préoccupant plus des enjeux commerciaux ou d'affaires et jouent un rôle de relations publiques et d'influence politique.

La seconde dimension de l'engagement institutionnel que nos résultats nous ont permis d'identifier réfère à l'implication de la firme avec des institutions ou des programmes publics liés à l'innovation, soit par un soutien au développement de la main-d'œuvre ou par des partenariats avec des chercheurs universitaires ou du collégial. Cette forme d'engagement axée vers l'innovation s'approche un peu plus de ce que Bellandi appelle « l'imbrication développementale » (2001).

Nous verrons plus loin en quoi la mise en évidence de ces deux dimensions distinctes de l'engagement institutionnel vient renverser certaines des postures théoriques que nous avons adoptées et force la remise en question du préjugé positif associé au phénomène d'engagement institutionnel.

#### 8.2.2.1 Absence de liens entre l'appréciation des politiques publiques et l'engagement institutionnel

Contrairement au projet annoncé, il nous a été impossible de faire ressortir un lien entre le niveau d'engagement institutionnel et l'appréciation des politiques publiques. D'une part, la faiblesse de nos indicateurs d'appréciation et leurs résultats trop souvent dans la moyenne ne nous permettaient pas de distinguer clairement des catégories. Ensuite, nos résultats ont mis en évidence l'absence de corrélation entre les deux facettes. De manière générale, les gestionnaires des firmes engagées ne portaient pas de jugements différents sur les politiques publiques que leurs collègues non engagés. Cette absence de corrélation peut aussi s'expliquer par l'écart entre l'évaluation d'un individu et les décisions d'engagement qui, elles, sont prises par une organisation.

Cette incapacité nous a forcé à abandonner l'intégration de la dimension appréciation dans la construction de notre variable dépendante. En conséquence, le seul indicateur qui aurait pu nous offrir des indications réelles sur les motivations derrière l'engagement institutionnel s'est avéré infertile.

### **8.3 Éclairage de nos résultats sur les courants théoriques**

La deuxième question que nos travaux de recherche souhaitent éclairer porte sur l'association entre certaines caractéristiques particulières des multinationales et les différents comportements d'engagement institutionnel qu'elles adoptent. Notre modèle d'analyse, présenté au chapitre 3, avait mis de l'avant un ensemble d'explications théoriques complémentaires ou, parfois, contradictoires qui venaient établir des relations entre certaines caractéristiques de multinationales et leur engagement institutionnel. Au regard des nombreux résultats issus de notre recherche, il nous est désormais possible d'examiner l'apport des différentes approches théoriques dans la compréhension des comportements d'engagement institutionnel des multinationales au Canada. Nos résultats permettent même d'amorcer une certaine réflexion critique sur la valeur des différentes approches théoriques. En conséquence, nous consacrons la présente partie de ce chapitre à dresser un bilan théorique.

#### **8.3.1 Réaffirmation de la centralité des facteurs économiques**

« Attempts to explain this phenomenon [the social implication of firms] have focused largely on the “business case”. The argument is that a firm’s social engagements align with and enhance its primary business activities. [...] The business case sees the firm as a rational actor driven in its activities solely by efficiency and profit » (D. L. Brown et al. 2010: 5).

Au regard des résultats de notre recherche exploratoire, cette affirmation que se voulait avant tout une critique des approches économiques pourrait plutôt servir d'énoncé de base à notre compréhension de l'engagement institutionnel des multinationales. Les trois approches différentes issues des théories économiques que nous avons retenues dans nos analyses avaient toutes comme point en commun la volonté d'affirmer la nécessité de tenir compte, mais



surtout de bien identifier la fonctionnalité économique afin de comprendre les comportements des multinationales. Cette affirmation, en apparence évidente, nous avait paru nécessaire étant donné sa banalisation trop fréquente au sein des études sur les comportements des multinationales réalisées en relations industrielles ou en gestion. Récemment, ces dernières semblaient trop préoccupées par les facteurs structurels, organisationnels ou culturels qui viennent limiter le transferts de pratiques (Ferner et al. 2001; Bartlett et Ghoshal 1998; Kostova et Roth 2002). Nous verrons que si nos résultats viennent confirmer la centralité des approches économiques, ils en rejettent le monopole et justifient certaines critiques.

#### 8.3.1.1 Dunning et la variété des fonctionnalités économiques

Bon nombre de nos résultats viennent confirmer l'intuition théorique inspirée par les travaux de Dunning selon laquelle les motifs d'internationalisation et de localisation déterminent les stratégies des filiales des multinationales et, en conséquence, influencent leur engagement institutionnel. Nous constatons en effet que différents objectifs économiques sont associés à différentes formes d'engagement institutionnel. Par contre, en raison de limitations méthodologiques, mais surtout en conséquence des différentes dimensions de l'engagement, nous devons reconsidérer certaines de nos prédictions théoriques.

Dans le cas des multinationales orientées vers la recherche de marché, il nous a été impossible de vérifier si elles affichaient un niveau plus faible d'engagement institutionnel tel que l'annonçait la théorie. Les variables associées à l'importance stratégique de l'ALÉNA ou à l'aspect « poste de traite » de la filiale n'affichent pas de relation significative avec les différentes dimensions de l'engagement institutionnel. Par contre, nous pourrions considérer que la relation négative entre l'appartenance au secteur des services et l'engagement répond à une logique qui n'est pas étrangère à cette théorie.

La relation positive entre la dépendance envers les ressources naturelles et l'énergie à bas prix et le niveau d'engagement institutionnel, qui est contraire à l'hypothèse de départ, ne vient pas remettre en cause la pertinence de la contribution de Dunning, mais souligne plutôt notre

conception erronée des objectifs poursuivis par l'engagement. Sans doute qu'en adoptant une vision de l'engagement axée uniquement sur la co-construction de ressources stratégiques complexes localisées, il apparaît évident que la multinationale axée vers les ressources à bas prix n'aura pas d'incitatif économique à investir dans la communauté (Dunning 2003a). L'absence de relation significative avec la dimension innovation de l'engagement semble attester cette hypothèse. Par contre, si l'on interprète l'engagement institutionnel comme étant une manière d'intervenir auprès de réseaux sociaux et politiques afin de se garantir un accès efficace et peu dispendieux à certaines ressources, il apparaît logique pour une entreprise axée sur l'exploitation des ressources de s'engager institutionnellement. La relation statistique forte entre la recherche de ressources naturelles ou d'énergie à bas prix et l'engagement au sein des différents réseaux que nos travaux mettent en évidence vient appuyer cette proposition théorique reformulée.

Finalement, le dernier résultat relatif aux propositions théoriques inspirées de Dunning est sans doute le plus banal. L'association positive forte entre l'utilisation importante d'une stratégie d'innovation par la R et D et un niveau élevé d'engagement lié à l'innovation ressort clairement de nos analyses. Par contre, le fait que cette association concerne uniquement l'aspect « *partenariat avec des chercheurs universitaires ou du collégial* » vient diluer grandement l'intérêt de cette démonstration. Au final, le caractère évident de cette relation identifiée par nos résultats exprime à la fois l'aspect incontournable des motivations liées à la stratégie économique dans la détermination de l'engagement institutionnel, mais révèle aussi leur trop grande simplicité.

#### 8.3.1.2 L'engagement institutionnel comme défense des rentes de marché

Avec Brewer et Boddewyn, nous avons mis de l'avant un autre approche économique qui accorde à l'engagement institutionnel des entreprises des objectifs liés au maintien d'une rente de marché par l'augmentation des coûts de transactions pour leurs concurrents, réels ou potentiels (Brewer 1993; Boddewyn 1998). Pour vérifier cette intuition théorique, nous nous sommes rattaché au niveau de concurrence de la firme : vérifiant l'hypothèse qu'une

entreprise dans un secteur à faible concurrence souhaiterait utiliser des réseaux institutionnels et politiques afin d'assurer le maintien de cette situation avantageuse. Les données de notre enquête ne soutiennent pas cette affirmation. Par contre, les résultats concernant la dépendance aux ressources naturelles et à l'énergie à bas prix peuvent être repris pour défendre l'influence de la sauvegarde de rente sur l'engagement institutionnel. L'absence de concurrence n'est pas la seule source de rente économique. Les subventions directes ou indirectes aux entreprises, la faible réglementation environnementale ou, au contraire, une trop forte réglementation qui limite les entrées représentent des interventions politiques ou institutionnelles qui favorisent une plus grande rentabilité des entreprises. À cet égard, une entreprise dépendant de l'accès à des ressources fortement réglementées et à des infrastructures publiques lourdes a tout avantage à exercer une influence sur les décideurs via différents réseaux.

### 8.3.1.3 Une pertinence certaines des théories néo-marxistes

Certains résultats exposés plus haut peuvent être analysés de nouveau à l'aide des perspectives néo-marxistes. D'abord, le lien direct entre la dépendance aux ressources primaires et à l'énergie et l'intensité de l'engagement au sein des réseaux par les multinationales peut être interprété comme une démonstration de la *Théorie de la dépendance* (S. Amin 1973). Selon cette vision, les multinationales interviennent dans les politiques publiques afin de s'assurer que les gouvernements de leur pays d'accueil ne viennent pas entraver leurs intérêts économiques. Cette interprétation doit par contre être nuancée par le fait qu'un bon nombre des entreprises qui font partie des « extracteurs de ressources » sont en fait des multinationales d'origine canadienne (elles représentent le tiers de ces entreprises alors qu'elles ne sont que 20 % du total).

Comme nous l'avons vu précédemment, nos résultats ne démontrent pas d'association entre le niveau d'exportation et l'engagement en réseau en général. Par contre, nous observons une relation positive entre les exportations et l'engagement lié à l'innovation, particulièrement envers l'aspect du soutien au développement de la main-d'œuvre et la participation aux

associations patronales. Ce résultat peut, à la lumière de la théorie du *systeme de l'économie mondiale*, être interprété comme un indicateur de la mise en service des infrastructures publiques d'innovation et des lobbies patronaux à la faveur de la transnationalisation du capital, qu'il soit d'origine canadienne ou étrangère (Cox 1987; Gill et Law 1989; Sklair 2001). Pour renforcer cette interprétation, rappelons qu'à la section 7.5 nous observons le lien entre un fort niveau d'exportations et une évaluation négative des contraintes associées au cadre institutionnel. Une vision plus positive de cette association milite, comme nous en discutons plus tard, en appui à une vision développementale de l'engagement : la participation au programme de développement de la main-d'œuvre et aux associations sectorielles servent de tremplin vers les marchés internationaux.

#### 8.3.1.4 Non-signification des théories de gestion internationale

Les différentes théories associées à la gestion internationale nous laissaient croire que le niveau d'intégration et de diversification de la multinationale ainsi que sa structure internationale pouvaient avoir une influence sur l'uniformisation de ses pratiques au niveau mondial. Le peu de résultats significatifs pour les variables attachés à ces dimensions ne nous permettent pas de tirer de conclusion sur l'intérêt de ces théories dans l'analyse de notre objet de recherche. Bien que le lien positif entre l'intégration en aval et l'engagement institutionnel démontre la pertinence de l'interdépendance opérationnelle ou de la chaîne de valeur, le résultat vient contredire la théorie (T. Edwards, Tregaskis, et al. 2013). D'autant plus, que ces théories s'appliquent principalement au transfert des pratiques et que, comme nous en discutons plus loin, notre étude ne permet pas de comparer l'engagement institutionnel au Canada avec celui pratiqué par la même entreprise à l'étranger.

En résumé, bon nombre de nos résultats viennent justifier une intégration plus explicite des approches économiques dans l'étude des comportements d'engagement institutionnel des multinationales. Ils soulignent la diversité des rationalités économiques et comment ces dernières viennent influencer les pratiques des filiales. Par contre, cela ne signifie aucunement que ces approches doivent avoir le monopole au sein des analyses. Au contraire, comme nous

le verrons dans les sections suivantes, nos résultats démontrent aussi la pertinence et la complémentarité de bon nombre d'autres approches.

### **8.3.2 Remise en question de la centralité des approches macro-institutionnalistes**

Inspiré par le large corpus de recherches en relations industrielles et en gestion internationale qui placent au cœur de leurs analyses des préoccupations liées au pays d'origine ou d'accueil des multinationales, notre modèle d'analyse s'était fortement échafaudé autour de ces considérations théoriques. La multiplication des indicateurs et des hypothèses référant aux théories macro-institutionnalistes témoigne de la centralité que nous leur avons accordée. En conséquence, l'absence quasi totale de résultats significatifs en lien avec ces dernières dans les différentes analyses effectuées pour notre thèse appelle à une discussion approfondie. Quatre conclusions complémentaires peuvent-être tirées des résultats de nos travaux. *A priori*, nous pourrions conclure que la contribution des théories macro-institutionnalistes à la compréhension de l'engagement institutionnel des multinationales est presque nulle. Par contre, plusieurs nuances doivent être amenées. D'abord, l'absence de résultats tranchés peut prendre source dans les contradictions et imprécisions des théories que nous avons relevées au chapitre 2. Ensuite, plusieurs limites méthodologiques viennent handicaper la capacité de nos travaux de recherche de faire émerger des résultats significatifs qui permettraient de juger réellement de la pertinence des approches macro-institutionnalistes. En contre-partie, les quelques résultats qui sont significatifs mettent en évidence la pertinence de plusieurs critiques qui sont formulées à l'égard des approches macro-institutionnalistes et plus particulièrement celle associée aux variétés-du-capitalisme.

#### **8.3.2.1 Une absence de résultats pour appuyer les théories macro-institutionnalistes**

À partir du constat que les entreprises multinationales originaires de certains pays avaient tendance à adopter des pratiques issues de leur société d'origine au sein de leurs filiales étrangères – ou de la crainte des effets de ces transferts de pratiques –, plusieurs auteurs ont mobilisé les approches macro-institutionnalistes comme sources d'explication (T. Edwards et

al. 2005; Fenton-O’Creevy et al. 2008; Ferner et al. 2006; Kostova 1999; Marginson 2000; Whitley 1999). Plus particulièrement, les approches des « systèmes d’affaire nationaux » et des variétés du capitalisme permettaient, au-delà de la simple explication culturelle, de comprendre pourquoi des firmes issues de nations différentes adoptaient des pratiques particulières. Pour ces deux approches, la différenciation de pratiques répondait à une fonctionnalité économique issue de la cohérence ou des complémentarités entre les institutions sociales, économiques et d’entreprises d’une société donnée (Whitley 1999: 27; Hall et Soskice 2001: 15). De manière simplifiée, ces théories permettent de conclure que les multinationales cherchent à transférer les pratiques de leur pays d’origine dans l’ensemble de leurs filiales étrangères afin de profiter des avantages économiques issus de cette cohérence ou de ces complémentarités.

En marge de ces approches, la théorie de l’effet de dominance vient ajouter une deuxième rationalité derrière la volonté de transferts. Celle-ci ne serait pas uniquement motivée par une plus grande « efficacité effective » de la pratique, mais aussi par sa supériorité apparente dont elle bénéficie en raison de la dominance économique ou culturelle du pays dont elle origine (Smith et Meiksins 1995).

De manière générale, les nombreux résultats de notre étude ne dégagent aucune relation significative entre le pays d’origine de la multinationale et son niveau d’engagement institutionnel. Ce constat demeure le même malgré les différents indicateurs utilisés pour faire ressortir la variété du capitalisme du pays d’origine. Tant les variables référant au pays de localisation du siège social que celles basées sur l’indice de coordination du système économique utilisé par les théoriciens des variétés du capitalisme pour distinguer ces dernières (Hall et Gingerich 2009) n’affichent aucun lien statistique avec nos variables dépendantes.

Nos analyses ne font pas ressortir de comportement différencié au sein des multinationales originaires des États-Unis. Le plus grand nombre de variables de contrôle au sein de notre analyse, particulièrement celle liée au nombre d’établissements, semble avoir fait disparaître l’effet de l’origine étatsunienne identifié par Murray et collègues (2008). En effet, comme le montre le tableau 7.1, même lors de l’analyse du modèle simplifié incluant uniquement les

variables de contrôle et celles liées aux approches macro-institutionnalistes, aucune variable liée au pays d'origine n'apparaît comme significative. Cette absence de résultat peut à la fois signifier qu'il n'y a pas de différence importante dans les comportements d'engagement institutionnel dans les différents pays ou nous indiquer qu'il s'agit d'un comportement qui n'est pas sujet à transfert. Malheureusement, comme nous le soulignons plus bas, nos analyses ne nous permettent pas de trancher cette question.

Les résultats significatifs de la variable croisée entre la présence syndicale forte et l'origine étatsunienne semblent nous informer beaucoup plus sur la théorie du terrain contesté que sur celles associées au macro-institutionnalisme. En effet, la variable sur le pays d'origine seule n'est significative à aucun moment, que ce soit avant ou après l'ajout de la variable de présence syndicale ou de la variable croisée. Contrairement à notre hypothèse qui supposait un effet de modération de la présence syndicale sur l'effet du pays d'origine, nous constatons plutôt qu'il n'y a pas d'effet du pays d'origine, mais que ce dernier vient faire une modération dans l'effet de la présence syndicale. Nous discutons de ce résultat avec plus de détails à la prochaine section.

La variable liée à l'origine canadienne de la multinationale ne mène, elle aussi, à aucun résultat significatif, à l'exception d'une association positive pointue avec l'engagement au sein des forums liés aux enjeux de main-d'œuvre. L'*insider effect* qui pourrait expliquer une implication plus forte des multinationales canadiennes au sein des différents réseaux ne semble pas être déterminant. Par contre, les résultats de la variable de contrôle liée à « l'ancienneté de la multinationale » – significativement positive pour les étrangères et pour l'ensemble des multinationales dans le cas de l'engagement lié à l'innovation – pourraient être attribués à ce concept.

À première vue, nos résultats semblent démontrer que les hypothèses simples que nous avons élaborées en plaquant directement les intuitions générales des approches macro-institutionnaliste au domaine de l'engagement institutionnel ne tiennent pas la route. Cette conclusion doit être nuancée par une analyse approfondie des prescriptions qui émergent de ces approches.

### 8.3.2.2 Les contradictions et imprécisions des théories macro-institutionnalistes comme source de l'absence de résultats

En fait, lors de notre exposé des différentes ramifications et développements des théories macro-institutionnalistes, nous avons déjà souligné plusieurs contradictions et imprécisions qui nous limitent dans notre capacité à émettre des propositions claires quant à la présence de transferts des pratiques en général. Dans le cas particulier de l'approche des variétés du capitalisme, même si nous étions en mesure d'identifier des pratiques distinctes à chaque pays, cette dernière ne nous informe aucunement à savoir si la filiale cherchera à s'inscrire au sein des « complémentarités institutionnelles » de son pays d'origine ou de celles de son pays d'accueil. La filiale vise-t-elle à délocaliser un avantage comparatif interne à la maison mère par le transfert de pratiques particulières ? La filiale est-elle une opportunité pour la maison mère de profiter des avantages offerts par des complémentarités institutionnelles particulières au pays d'accueil ? L'imbrication de la filiale au sein de la société d'accueil est-elle plus stratégique que celle au sein de l'entreprise mondiale ? Dans le choix entre transferts de pratiques, arbitrage institutionnel ou *cherrypicking*, la théorie des variétés du capitalisme demeure muette. C'est sans compter que les pratiques des filiales ne sont pas déterminées unilatéralement selon une stratégie unique élaborée par le siège social. Des résistances institutionnelles, des intérêts et rationalités diversifiés entre les acteurs de niveaux ou de groupes différents et des contraintes politiques viennent complexifier la détermination de la volonté de transférer une pratique ou non et sa faisabilité. L'approche des variétés du capitalisme ne nous informe que marginalement sur ces éléments.

Si nos résultats ne démontrent pas de lien entre l'engagement institutionnel et le pays d'origine de la multinationale ou sa variété du capitalisme, peut-être n'est-ce pas parce que les approches macro-institutionnalistes ne sont pas valides, mais plutôt parce que leur compréhension plus intime aurait du nous interdire d'émettre des hypothèses si simples.



À cet égard, la présence disparate de résultats significatifs associés à la province de localisation principale de la filiale vient témoigner de l'incidence réelle d'un effet du « pays d'accueil ». Le fait que l'engagement institutionnel en réseau soit significativement plus élevé pour les multinationales concentrées dans les provinces de l'ouest et que celui associé à l'appui public pour le développement de la main-d'œuvre soit plus fréquent au Québec témoignent de l'importance du cadre institutionnel d'accueil dans la possibilité d'engagement et dans la détermination de son niveau.

### 8.3.2.3 Une capacité méthodologique ne permettant pas de trancher de manière significative

Certaines limites méthodologiques nous empêchent aussi de poser un jugement tranché en défaveur des approches macro-institutionnalistes. D'abord, pour mesurer un effet du pays d'origine, il aurait tout d'abord fallu être en mesure d'établir l'existence de comportements différenciés d'engagement institutionnel selon les pays. Étant donné la nouveauté de ce sujet d'étude, il nous était impossible d'avoir des observations empiriques sur le niveau d'engagement institutionnel dans les principaux pays d'origine de nos multinationales, ni d'avoir la certitude que ces niveaux étaient significativement différents. Nous avons dû supposer les différentes tendances en nous basant sur une conclusion théorique simple qui associait l'engagement à une forme de coordination stratégique typique des pays d'économie coordonnée. Cette ignorance est sans doute venue biaiser nos hypothèses. Une absence de différence significative dans les comportements d'engagement institutionnel entre le Canada et les États-Unis pourrait aussi être responsable de l'absence de résultats valides.

Ensuite, la corrélation forte entre la variable qui réfère à la part des employés de la multinationale qui sont au Canada et celle sur son origine canadienne pourrait expliquer une part des résultats non significatifs associés à la dernière variable. En effet, nos résultats démontrent un lien positif significatif entre l'importance de l'emploi canadien dans l'emploi mondial de la firme et l'engagement institutionnel, particulièrement celui associé aux réseaux. Or, l'analyse bi-variée démontre que cette relation se manifeste aussi lorsqu'on tient compte

uniquement des entreprises canadiennes. Cela milite en faveur d'une association liée au caractère stratégique de la filiale canadienne et non principalement au fait qu'elle provient du Canada.

Enfin, rappelons que notre faible nombre de cas prédispose nos analyses à un risque élevé d'erreur de type 2. Il se pourrait donc qu'une relation réellement significative entre les variables macro-institutionnelles et l'engagement ait été écartée par erreur. Ces limites nous imposent une modestie dans nos jugements quant à la pertinence théorique de ces approches pour notre objet d'étude. Il nous est donc impossible de rejeter ces approches de notre cadre théorique, par contre, plusieurs de nos résultats significatifs viennent justifier certaines des critiques qui ont été formulées contre celles-ci.

#### 8.3.2.4 Des critiques des approches macro-institutionnalistes renforcées par nos résultats

Plusieurs critiques ou sophistications des approches macro-institutionnalistes, plus particulièrement des variétés du capitalisme, ont été formulées. Un approfondissement de l'analyse de nos résultats permet de souligner la pertinence de certaines de ces clarifications. Parmi celles-ci, plusieurs théoriciens reprochent aux modèles des systèmes d'affaire nationaux ou aux variations du capitalisme d'être aveugles aux variations internes aux modèles nationaux.

Nos résultats qui démontrent un engagement différencié au sein de certaines provinces d'accueil sont en phase avec l'idée que des sous-ensembles institutionnels régionaux existent et que leur influence est souvent plus déterminante que celle du modèle national agrégé (Deeg et Jackson 2007: 150; Amable et al. 2008: 773; Allen 2004: 103; Ferner et al. 2006; Crouch 2005). Particulièrement au sein de la confédération canadienne, il ne semble pas pertinent de parler de « cadre institutionnel national », mais bien de plusieurs cadres institutionnels provinciaux ou régionaux. Nos analyses donnent aussi raison à Boyer et Amable pour qui la configuration institutionnelle et managériale liée au secteur est souvent plus cohérente que celle associée à un pays (Boyer 1996; Amable et al. 2008). En ce sens, la relation négative

forte entre l'appartenance au secteur des services et l'engagement institutionnel général démontre bien la primauté du secteur dans l'explication de ces comportements.

De plus, certains auteurs, comme Berger et collègues, attribuent la variété du capitalisme pratiqué au sein de la firme autant à son histoire propre – l'expérience de ses dirigeants, les crises vécues et la stratégie adoptée – qu'à son origine nationale (2006). Nous avons comme indicateur de cet ADN de la firme la priorité plus ou moins importante qu'elle accordait à la préservation à long terme de ses emplois. Nos analyses mettent clairement en évidence un lien significatif entre cette caractéristique particulière à l'entreprise et le niveau d'engagement lié à l'innovation.

Enfin, les associations entre les provinces de concentration des activités et le niveau d'engagement institutionnel révélées par nos résultats appellent à un regard critique sur une vision idéalisée des mécanismes de coordination qui sont considérés comme pertinents. L'engagement plus intense au niveau de la réception d'aide publique en lien avec la formation de la main-d'œuvre observé au Québec n'est pas surprenant étant donné l'existence d'une législation unique favorisant la coopération entre les entreprises et le gouvernement. Par contre, l'incidence plus forte de l'implication des multinationales de l'ouest au sein de forums liés aux enjeux de main-d'œuvre peut surprendre. Les provinces de l'ouest, à l'exception du Manitoba, ne sont pas réputées pour leur fort niveau de concertation. Or, sans doute faut-il élargir notre définition de la coordination au-delà de la négociation sectorielle ou régionale, des institutions paritaires ou de l'intervention publique<sup>67</sup>. Un regard plus en détails des institutions patronales de l'Alberta et de la Colombie-Britannique nous laisse entrevoir des réseaux dynamiques, mais qui n'incluent pas d'autres partenaires sociaux et qui, sans être inscrits dans une logique de négociation centralisée, servent à coordonner en partie la détermination des conditions de travail<sup>68</sup>. Cette concertation peut aussi constituer une réponse collective du patronat dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre ou de besoin de formation

---

<sup>67</sup> Hall et Gingerich utilisent la négociation coordonnée comme unique indicateur de coordination entre les employeurs (2009: 455).

<sup>68</sup> Par exemple, Le Red Deer Group réunit plusieurs employeurs albertains et vise l'échange d'information entre les entreprises syndiquées et les non syndiquées. Cette forme de coordination informelle permet d'harmoniser entre les entreprises les conditions de travail et, ainsi, décourager la syndicalisation ou l'escalade des conditions (Ponak et al. 2003: 283).

au sein d'un secteur dominant. Nous devons donc jeter un regard beaucoup plus précis sur les différentes formes d'institutions de coopération, d'échange ou de négociations qui existe entre les entreprises ou leurs partenaires sociaux.

#### 8.3.2.5 Les approches macro-institutionnalistes recalées

Clairement, l'analyse détaillée des résultats qui ressortent de notre thèse ne justifie pas la centralité qu'un grand nombre d'études sur les multinationales – et incidemment la nôtre – accordent aux approches macro-institutionnalistes. Non seulement, dans notre cas précis de l'engagement institutionnel, le pays d'origine, sa variété du capitalisme ou sa dominance ne semblent avoir aucune influence sur l'adoption de comportements particuliers par les multinationales actives au Canada, mais en plus, comme nos développements théoriques l'ont souligné, ces dernières restent imprécises quant à la prévalence du cadre institutionnel du pays ou de la province d'accueil vis-à-vis celui du pays d'origine ou du secteur. Il faut donc revenir à la rationalité économique fondamentale qui motive les activités de filiale afin de comprendre quelle complémentarité institutionnelle doit dominer. Cela nous confirme la complémentarité des analyses économiques avec celles des variétés du capitalisme. Enfin, nous verrons dans la prochaine section comment les contradictions entre les rationalités issues du pays d'accueil et celles du pays d'origine ouvrent la porte à des considérations d'ordre stratégique et micro-politique au sein des multinationales.

### **8.3.3 Les approches micro-politiques ou stratégiques**

Les propositions théoriques inspirées des approches stratégiques ou micro-politiques ont mis en évidence l'existence possible de deux types de relations avec l'engagement institutionnel. Certaines de ces relations sont directes : les éléments comme le niveau d'autonomie ou de ressources de pouvoir ou la présence de syndicats forts ou la dépendance à une ressource stratégique pourraient être influencés ou influencer la force de l'engagement institutionnel. D'autres relations sont indirectes et complémentaires avec des facteurs liés au pays d'origine : les variables micro-politiques ou stratégiques viendraient modérer l'impact du pays

d'origine sur la détermination du niveau d'engagement institutionnel. Nous discutons de manière séparée de l'éclairage qu'apportent les résultats de notre thèse sur chacun de ces types de relations théoriques.

#### 8.3.3.1 Une relation directe circonscrite

Les relations statistiques identifiées dans les travaux de notre thèse ne permettent pas de conclure à l'existence d'un lien positif entre le niveau d'autonomie de la filiale ou l'absence de mécanisme de contrôle et la profondeur de leur engagement institutionnel. En contradiction avec nos hypothèses, nous découvrons même une relation positive entre la présence de mécanismes de contrôle et d'expatriés et le niveau d'engagement institutionnel. Notre étude ne nous permettant pas de savoir s'il y a une opposition entre la volonté du siège social et celle de la filiale en terme du niveau d'engagement institutionnel, ce résultat demeure impossible à analyser en terme de relation de pouvoir. Par contre, nous pouvons sans doute associer la présence de ces mécanismes à un certain niveau de complexité et de sophistication de la firme, ce qui, en contrepartie, pourrait expliquer la disponibilité de ressources à consacrer à l'engagement institutionnel.

La relation entre l'engagement institutionnel, qui peut être perçu comme une ressource stratégique, et les autres types de ressources de pouvoir n'est confirmée par nos résultats que dans son aspect le plus direct. En effet, nos analyses démontrent l'existence d'une relation positive forte entre l'engagement institutionnel et l'accès pour cette filiale à des ressources stratégiques internes (compétences, qualité des relations de travail et flexibilité, coûts d'opération avantageux, capacité d'innovation) et issues de l'environnement immédiat (accès à des fournisseurs de qualité et qualification de la main-d'œuvre). Ainsi, une certaine complémentarité se dessine entre le développement de ressources structurelles stratégiques et des capacités relationnelles au sein de la communauté. À première vue, on serait porté à conclure que le fait de tisser des liens avec les institutions locales qui participent à la formation de ressources stratégiques (innovation, main-d'œuvre qualifiée) facilite l'accès de la filiale à ces dernières. Pourtant, nos résultats n'établissent pas de lien entre la forte présence de

ressources locales fortes et l'engagement lié à l'innovation, mais uniquement celui lié aux réseaux. L'hypothèse contraire pourrait ainsi être appuyée : une filiale disposant de ressources importantes cherchera à augmenter ses capacités stratégiques relationnelles – via l'engagement au sein des réseaux – afin d'exercer une influence ou de s'assurer que l'intervention des institutions sociales favorise ses intérêts.

- Quelques intuitions issues de l'approche du terrain contesté

Appuyée sur le rejet d'une conception monolithique et consensuelle de la firme, l'approche du terrain contesté reconnaît que les orientations de la firme ne sont pas uniquement la manifestation des volontés des gestionnaires, mais qu'elles représentent souvent des compromis imposés ou négociés avec des sous-groupes dont les intérêts divergent (P. R. Bélanger et B. Lévesque 1992: 43).

Les nombreux résultats significatifs associés à la variable de présence syndicale forte ou à sa variable croisée avec l'origine étatsunienne démontrent la pertinence de l'approche du terrain contesté pour l'analyse de l'engagement institutionnel. Par contre, la complexité des résultats demande une analyse moins univoque de l'impact de la présence d'un acteur organisé portant des intérêts spécifiques au sein de la filiale.

La seule relation directe observée concerne celle entre la présence d'un syndicat fort et un engagement plus faible au niveau des associations patronales sectorielles. Ce résultat va dans le sens des propositions avancées par Barry et Wilkinson qui visent à reconceptualiser notre vision des associations d'employeurs comme n'étant plus nécessairement des forums essentiellement tournés vers la négociation coordonnée ou résultant du contre-pouvoir syndical (2011: 5). Les associations d'employeurs ont toujours été, et tendent encore plus à être, des mécanismes pour lutter contre la syndicalisation<sup>69</sup>.

---

<sup>69</sup> Barry et Wilkinson retracent dans l'histoire des associations patronales au moins deux mécanismes principaux par lesquels la coordination des employeurs venait défavoriser la syndicalisation : l'échange d'information et la coordination afin de limiter la capacité des employés syndiqués à négocier de meilleures conditions que leurs collègues non syndiqués (ce qui élimine une motivation importante de la syndicalisation) et le lobbying politique contre un cadre législatif qui favoriserait les syndicats.

« Indeed employer associations have arguably played a crucial role in helping employers to reframe the industrial relations debate in ways that advance employers' normative values and regulatory interests » (Barry et Wilkinson 2011: 15).

Ainsi, les entreprises non syndiquées auraient-elle plus d'avantage à s'impliquer dans les associations d'employeurs afin d'y trouver des moyens d'éviter la syndicalisation. Des gestionnaires en terrain « incontesté » utilisent l'engagement institutionnel pour maintenir cette réalité.

### 8.3.3.2 La théorie de la dépendance aux ressources

Deux résultats importants issus des analyses de notre thèse viennent appuyer la contribution de la théorie de la dépendance aux ressources à l'explication des comportements d'engagement institutionnel des multinationales au Canada et à la compréhension de la nature de cet engagement. L'ajout de cette théorie à notre cadre théorique et son opérationnalisation, quoique limitée, représente donc une innovation importante au sein de notre thèse.

Dans la situation où une firme dépend d'une ressource stratégique qui est contrôlée par un autre acteur, Pfeffer et Salancik prédisaient la mise en place de relations de nature non économique (ici l'engagement institutionnel) afin de venir rééquilibrer la relation ou, du moins, faciliter l'accès à l'information afin de réduire l'incertitude liée à l'échange de cette ressource (Pfeffer et Salancik 1978). Nos travaux démontrent non seulement la pertinence de la théorie de la dépendance, mais aussi qu'elle peut nous aider à comprendre les différents types d'engagement institutionnel adoptés. Dans un contexte où l'accès aux ressources naturelles et à l'énergie à bas prix dépend, dans une grande mesure, des interventions de l'État, il nous apparaît donc rationnel pour les entreprises multinationales de s'engager au sein des associations patronales qui visent à influencer les décisions publiques. Dans le même ordre d'idée, les multinationales des ressources primaires sont souvent celles qui souffrent le plus du manque de main-d'œuvre qualifiée, il apparaît donc pertinent pour elles de s'impliquer dans les forums responsables de veiller à la mise en place de mécanismes favorisant la formation et le développement des travailleurs (Haddow et Klassen 2006: 195).

Autre ressource, autre stratégie d'atténuation de la dépendance. Ainsi, une firme qui dépend d'une main-d'œuvre stable progressant en son sein a tout avantage à s'assurer des liens lui garantissant un meilleur contrôle sur son approvisionnement en « qualification de la main-d'œuvre ». La relation positive entre une progression interne de la main-d'œuvre et l'engagement lié à l'innovation va dans ce sens. Par contre, l'absence de lien significatif entre la progression interne et l'engagement au sein des forums liés au développement de la main-d'œuvre ainsi que la relation négative avec l'engagement dans les associations patronales laissent perplexes. Une explication alternative, toujours cohérente à la théorie de la dépendance aux ressources, peut être avancée. Sans doute que les associations sectorielles et les forums liés à l'emploi viennent en premier lieu répondre aux besoins des entreprises qui dépendent d'un apport constant de nouvelle main-d'œuvre dû à leur plus grande rotation de main-d'œuvre.

- Défense de la rente ou réponse à une dépendance à une ressource ?

L'association positive entre la dépendance aux ressources primaires et à l'énergie et l'engagement au sein des réseaux peut à la fois être expliquée par la volonté d'une entreprise de défendre son accès à une rente et par la théorie de la dépendance aux ressources. Dans la deuxième situation, l'objectif économique des firmes qui s'engagent institutionnellement apparaît comme secondaire dans leur action et ne se manifeste pas immédiatement. Alors que l'approche de la défense de rente stipule l'existence d'un avantage économique direct qui est apporté par la relation sociale ou institutionnelle. Malheureusement, l'aspect superficiel de nos résultats et notre compréhension encore embryonnaire des rationalités derrière l'engagement institutionnel ne nous permettent pas de distinguer entre les deux approches. De plus ces nuances sont théoriques et peuvent aisément recouper des réalités et des comportements similaires.

Les propositions théoriques issues des approches stratégiques et micro-politiques offrent quelques pistes d'explication qui, selon nos résultats, s'avèrent pertinentes à notre compréhension des comportements d'engagement institutionnel. Plus particulièrement,



l'approche du terrain contesté et la théorie de la dépendance aux ressources semblent mériter une place au sein du modèle d'analyse final.

### 8.3.4 Principaux résultats théoriques

Le tableau suivant résume les principales intuitions qui peuvent être soutenues par les résultats de notre recherche.

**Tableau 8.1 : Les motivations de l'engagement institutionnel**

<b>Les motivations économiques ou organisationnelles</b>
L'intensité et le type d'engagement institutionnel des multinationales sont fortement liés à différents objectifs économiques en lien avec à la stratégie de l'entreprise.
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Une entreprise dépendant d'un accès à des ressources naturelles ou de l'énergie à bas prix souhaitera s'engager au sein des réseaux afin d'exercer une influence sur les décisions publiques qui pourraient affecter l'accès, le prix et la concurrence sur ces marchés.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Une firme avec un fort niveau de ressources consacrées à la R et D cherchera à s'impliquer plus intensément dans les forums ou institutions liés à l'innovation.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Les multinationales qui accordent une importance stratégique à l'accès à la zone de libre échange nord-américaine affichent un engagement plus fréquent au sein de discussion avec des ONG sur des enjeux de responsabilité sociale de leur entreprise.</li> </ul>
On constate aussi que les firmes axées vers les marchés mondiaux sont plus souvent engagées, à la fois dans les réseaux et dans l'appui au développement de la main-d'œuvre.
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cette association peut à la fois illustrer l'efficacité de la mise en disponibilité de ressources co-construites pour assurer la compétitivité des entreprises au Canada.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mais elle peut aussi référer à une instrumentalisation des institutions publiques par les multinationales afin de contribuer à la transnationalisation de leur capital.</li> </ul>
Un fort niveau de concurrence international et un statut de fournisseur sont, par contre, associés à un niveau plus faible d'engagement lié aux forums sur la main-d'œuvre.
L'approche de la théorie de la dépendance aux ressources nous renseigne à la fois sur l'existence de stratégies mises de l'avant par les multinationales afin de contourner « le marché », mais aussi des motivations, souvent économiques, qui viennent justifier la mise en place de ces stratégies.
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Une multinationale qui dépend d'une main-d'œuvre stable et d'un fort niveau d'innovation sera plus encline à s'engager dans les réseaux liés à l'innovation.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Une entreprise qui dépend d'un approvisionnement continu de main-d'œuvre pourra s'associer à d'autres employeurs de son secteur.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La dépendance aux ressources premières et à l'énergie constitue pour sa part une motivation pour la consolidation d'un rapport de force politique avec ses pairs.</li> </ul>

**Tableau 8.1 : Les motivations de l'engagement institutionnel (suite)**

<b>Les contraintes ou appuis institutionnels</b>
Il ne nous a pas été possible de mesurer l'existence ni l'impact réel de contraintes liées au pays d'origine de la firme. Par contre, l'effet d'initié ( <i>insider effect</i> ) semble avoir un impact sur l'engagement.
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Les multinationales d'origine canadienne sont plus souvent engagées dans les forums liés à la main-d'œuvre.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Les multinationales qui sont installées au Canada depuis plus longtemps ont un niveau d'engagement lié à l'innovation plus fort que les autres.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Les multinationales dont la filiale canadienne représente une part significative de la compagnie globale semblent adopter plus fréquemment des comportements d'engagement lié aux réseaux et à la collaboration en R et D.</li> </ul>
Le cadre institutionnel d'accueil joue un rôle important dans la possibilité et la motivation de l'engagement.
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ L'engagement au sein des réseaux, surtout patronaux ou liés aux enjeux de main-d'œuvre, est plus fréquent dans les provinces de l'ouest où l'on retrouve une dynamique du marché du travail et de l'économie qui encourage les employeurs à collaborer entre eux.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dans le cas du Québec, la présence d'une réglementation précise va favoriser l'engagement des entreprises avec les ressources publiques liées au développement de la main-d'œuvre.</li> </ul>
<b>Les stratégies d'acteurs et les ressources de pouvoir</b>
La présence de mécanismes de contrôle forts et d'expatriés a un impact positif sur le niveau d'engagement institutionnel.
Un lien étroit existe entre la présence de ressources locales fortes au sein de la filiale et son engagement institutionnel au sein des réseaux.
La présence d'un syndicat qui représente une forte proportion du groupe d'employés principal est à un niveau différencié d'engagement institutionnel.
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Elle favorise l'implication au sein de dialogues avec des ONG, mais va défavoriser la participation aux associations patronales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Elle va aussi contribuer à un niveau plus élevé d'engagement en lien avec le développement de la main-d'œuvre.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Par contre, cette forte présence syndicale dans les filiales d'origine étatsunienne va décourager l'engagement réseau et l'engagement lié à l'innovation.</li> </ul>

### **8.3.5 Incapacité à mettre en évidence notre intégration théorique des approches**

Les quelques relations indirectes qui faisaient l'objet d'hypothèses au sein de notre analyse venaient intégrer des éléments théoriques issus des approches macro-institutionnalistes et des approches stratégiques ou micro-politiques. Malheureusement, les résultats de notre thèse ne nous permettent pas de vérifier la pertinence de ces relations indirectes. Comme il nous a été impossible d'observer des tensions entre les pratiques locales d'engagement institutionnel et celles qui ont normalement lieu dans le pays d'origine, nous n'avons pas pu identifier l'impact des facteurs stratégiques ou micro-politiques sur la résolution de ces tensions internes à la multinationale.

Nous n'observons aucun effet modérateur des facteurs stratégiques sur l'impact du pays d'origine dans la détermination de l'engagement institutionnel. Or, cette absence de résultats semble s'expliquer beaucoup plus par des limites méthodologiques ou par la faible pertinence des facteurs macro-institutionnels que par des lacunes des propositions issues des approches stratégiques ou micro-politiques. Nous sommes persuadé que les propositions que nous avons avancées répondent de manière pertinente aux exigences d'une vision micro-politique des relations au sein des multinationales.

Notre approche théorique permet d'approfondir les travaux mis de l'avant par Dörrenbacher et Geppert sur les « rationalités contextualisées » – prenant pour acquis que nous sommes en mesure d'identifier ces dernières (2006, 2009). Dans notre modèle, les facteurs micro-politiques ou stratégiques ne déterminent pas le niveau d'engagement institutionnel, mais ils vont plutôt permettre d'indiquer la capacité des gestionnaires locaux d'orienter l'engagement institutionnel en fonction de leur propre « rationalité contextualisée ». L'autonomie et la mobilisation de ressources stratégiques des gestionnaires d'une filiale et la présence de parties prenantes fortes vont déterminer la capacité des premières à résister aux pressions institutionnelles et administratives provenant à la fois du siège social et de la société d'accueil ou d'autres parties prenantes au sein de la filiale. Ainsi, un acteur local fort et stratégique pourra décider, selon sa propre « rationalité contextualisée », de défier, modifier ou manipuler

les pratiques d'engagement institutionnel qui lui sont inspirées ou dictées par des « rationalités contextualisées » externes. Supposant évidemment que ces dernières viennent en opposition. La faille de notre modèle d'origine réside plutôt dans notre incapacité méthodologique et théorique à identifier les rationalités particulières à chaque niveau ou groupe d'acteurs au sein de la multinationale qui pourraient être sujet à tension.

#### 8.3.5.1 La relation paradoxale entre la présence syndicale et l'origine étatsunienne

Les résultats de nos recherches n'ont pas permis de mettre en évidence les relations de modération pour lesquelles nous avons élaboré des hypothèses précises. Par contre, nos analyses ont fait ressortir à plusieurs reprises une relation négative entre la présence forte d'un syndicat au sein des filiales de multinationales d'origine étatsunienne (*EMN étatsunienne syndiquée*) et les différentes dimensions de l'engagement institutionnel. Dans les cas de l'engagement au sein de dialogue avec des ONG et de l'utilisation des programmes publics d'aide au développement de la main-d'œuvre, on constate même que l'origine étatsunienne de la firme vient jouer un rôle de modérateur sur l'effet de la présence d'un syndicat sur l'engagement institutionnel. Les filiales de multinationales dont le siège social est aux États-Unis qui ont un syndicat qui représente leur groupe de travailleurs le plus nombreux dans leur filiale canadienne sont significativement moins fréquemment engagées avec les ONG et les programmes de développement de la main-d'œuvre. Au contraire, les firmes syndiquées d'origine canadienne ou de pays autres que les États-Unis ont tendance à adopter ces formes d'engagement institutionnel avec plus d'intensité.

Ces résultats déjouent l'ensemble des propositions théoriques que nous avons mises de l'avant. Ils viennent à la fois contredire notre position initiale et nous entraînent vers des avenues inexplorées. La présence d'un groupe organisé défendant les intérêts des employés au sein de la filiale devait venir contrebalancer la supposée tendance « libérale » des multinationales étatsuniennes. On constate plutôt qu'elle la renforce. L'origine de la filiale est l'élément modérateur et non la présence syndicale. Aucun des éléments théoriques que nous avons mis de l'avant dans la première partie de notre thèse ne nous permet d'interpréter ces

résultats. La seule conclusion préliminaire que nous pouvons tirer de ces derniers est que la complémentarité entre l'approche macro-institutionnaliste et la théorie du terrain contesté est pertinente, mais demande à être mieux comprise.

#### 8.3.5.2 Incapacité à observer les phénomènes liés aux approches stratégiques, micro-politiques ou du terrain contesté

Notre modèle théorique présentait à notre avis une tentative efficace de rapprochement des approches stratégiques et macro-institutionnalistes, par contre il nous a été impossible de les vérifier sur le terrain. Nous avons vu précédemment les limites méthodologiques et théoriques qui expliquent en partie l'absence de résultats liés aux approches macro-institutionnalistes. Nous devons maintenant souligner quelques limites associées au design méthodologique de notre thèse qui s'avère foncièrement inadapté à la complexité des relations qu'il faut observer afin de pouvoir répondre aux propositions issues des théories axées sur les acteurs.

D'abord, notre méthodologie ne nous offre qu'un seul point d'observation. Avec un seul répondant à notre enquête par entreprise, répondant qui est sensé représenter l'ensemble de la filiale canadienne, comment pouvons-nous observer les tensions, oppositions ou complémentarités qui constituent le cœur des approches axées sur les acteurs ? Que notre analyse se penche sur un seul niveau de la structure de la multinationale pose un double problème. D'une part, comment évaluer le niveau réel d'autonomie, la rigidité réelle des mécanismes de contrôle ou le poids relatif des ressources de pouvoir de la filiale au sein de la multinationale sans s'attarder au double sens de la relation. La perception d'un acteur de son niveau d'autonomie ou de pouvoir est fortement biaisée par la nature de sa relation : une filiale qui partage les orientations et les stratégies du siège social et applique avec intérêt les politiques issues du siège social ne sentira pas le poids des contraintes ou la faiblesse de son rapport de force – puisqu'il n'aura pas eu à le tester. Pour comprendre ces aspects, il faut minimalement examiner la relation entre la filiale et le siège social en partant des deux angles d'approche, car comme le soulignait Emerson : « power is a property of the social relation ; it is not an attribute of the actor » (1962: 32).

D'autre part, l'analyse à un seul niveau et auprès d'un seul acteur empêche de mettre en évidence les différentes rationalités – ce que Geppert et collègues appellent les « rationalités contextualisées » – qui façonnent le comportement d'engagement institutionnel de la filiale (2006). La volonté de s'engager institutionnellement est-elle la même au niveau de l'établissement, de la filiale canadienne ou du siège social (Ferner et al. 2012) ? Y a-t-il opposition dans la motivation face à l'engagement institutionnel entre les employés et la direction, entre le service des ressources humaines et le service de production ou entre un gestionnaire issu de la base et celui sorti d'une école de gestion ?

Cette limite prend toute sa signification lorsqu'on regarde le peu de résultats de notre thèse autour des variables liées à l'autonomie ou aux ressources de pouvoir. Pourquoi s'intéresser aux capacités stratégiques de la filiale alors que nous ne savons même pas s'il y a conflit, contradiction ou complémentarité entre les volontés de cette dernière et celles de son siège social ?

Ensuite, notre analyse superficielle de l'engagement institutionnel axée sur le simple comportement (s'engage ou pas) ne nous permet pas de distinguer la rationalité réelle derrière ces comportements observés. Même en adoptant une vision fonctionnaliste du rôle des acteurs, la rationalité derrière l'engagement institutionnel ne peut être considérée comme univoque. Au niveau économique, nos résultats viennent en appui à une vision plurielle des motivations économiques derrière l'imbrication : protection de rente, influence politique, atténuation de dépendance aux ressources, accès à des ressources stratégiques, nécessités liées au secteur. La rationalité économique est donc sujette à opposition entre différents objectifs ou à différentes interprétations des moyens pour les atteindre (J. Bélanger et al. 2003: 483). Il est donc risqué d'apposer à nos répondants une rationalité précise par la simple observation de leur comportement. L'analyse se complique encore plus si l'on tient compte du fait que les gestionnaires (pour ne parler que de cet acteur) sont animés par d'autres motivations que le bien-être général de leur firme.

« Individual variations in actors' demands and strategies might occur due to the fact that the organizational behavior of actors is always taking into account the individual interests of the actor (Küpper and Felsch, 2000). These interests are often described as being closely related to autonomy, power and career ambitions. However, individual interests might also be shaped by

group dynamics (Lee and Lawrence, 1985) or extra-organizational motivations such as altruistic beliefs (Ortmann, 1988) and personal identity constructions (Weick, 1995) » (Dörrenbächer et Geppert 2009: 103).

À ce niveau encore, notre étude ne permet pas d'observer les potentiels conflits, contradictions ou complémentarités entre les rationalités qui animent les différents acteurs individuels ou collectifs au sein de la firme. Comment comprendre la capacité d'une filiale de se dégager des contraintes institutionnelles (ici par exemple variété du capitalisme de la province d'accueil) s'il nous est impossible de savoir si celles-ci viennent en contradiction ou en appui aux ambitions d'un service ou d'un gestionnaire au sein de la filiale ?

Enfin, comme le soulignent Laroche et Barré (2013), rien n'indique qu'une entreprise qui s'engage au sein d'un dialogue social ou dans la concertation au niveau national (via sa participation à une association patronale ou un comité paritaire) appliquera nécessairement dans ses différents établissements les principes et décisions qui en découlent.

Ces critiques sévères représentent moins un désaveu des travaux de recherche entrepris lors de notre thèse – les analyses quantitatives par enquête avec répondant unique offrent leur lot d'opportunités et de limites propres –, mais beaucoup plus un plaidoyer en faveur des méthodes de recherche qualitatives basées sur des analyses de cas ou une approche multiniveau qui suit celle de Ferner et collègues (Ferner et al. 2012: 182). Dans le domaine des multinationales, des exemples comme les études de Kristensen et Zeitlin (2005), de Bélanger et al. (2003) ou de Almond (2005) offrent un devis méthodologique beaucoup mieux adapté pour tout chercheur intéressé aux théories stratégiques, micro-politiques ou du terrain contesté.

### **8.3.6 Une exploration théorique et empirique fertile**

Les travaux de notre thèse étant de nature exploratoire et abordant un sujet encore peu étudié, nous ne pouvions nous attendre à ce que l'ensemble de nos propositions théoriques trouve écho dans nos résultats. La multiplicité des approches théoriques mises de l'avant ne pouvait être compatible avec une méthode de recherche unique que le cadre réaliste d'un exercice doctoral impose. Par contre, force est d'admettre que nos travaux auront permis de défricher

quelques pistes de réflexion et de recherches futures. Ils nous auront permis de revaloriser et diversifier les approches économiques. Ils ont révisé à la baisse la priorité qu'on doit accorder aux approches macro-institutionnalistes dans les études sur les multinationales. Enfin, notre thèse nous aura permis de mieux élaborer les liens théoriques entre les approches stratégiques, de dépendance aux ressources ou du terrain contesté et les autres approches. Nos résultats démontrent plus particulièrement la pertinence de la théorie de la dépendance aux ressources et l'impact de la présence d'un acteur structuré qui vient faire le contre-poids aux gestionnaires. Nous abordons dans la conclusion générale les développements théoriques et pratiques plus larges que nous apportent ces nombreux résultats.



## **9 CONCLUSION GÉNÉRALE**

« There is a crack in everything. That's how the light gets in. »

*Anthem*, par Leonard Cohen

Inscrite au sein d'un vaste projet de recherche international, notre thèse s'appuyait sur une des plus extensives enquêtes par questionnaire entreprise au sujet des pratiques des multinationales en matière d'emploi. Dans la division du travail d'analyse de cette enquête entre chercheurs, nous avons pris la responsabilité d'examiner les intuitions théoriques et pratiques qui pouvaient transpirer des quelques questions qui traitaient du cadre institutionnel d'accueil des multinationales au Canada. Délaissant en cours de route les préoccupations entourant l'évaluation que les multinationales portent sur ce dernier, nous nous sommes concentrés sur la compréhension des facteurs et caractéristiques des entreprises qui sont associés à une participation effective aux différents modes d'engagement institutionnel soumis à l'enquête. Nos travaux ont été portés par une volonté de mieux comprendre l'engagement institutionnel des multinationales et le rôle qu'il joue dans un contexte où les politiques de développement économique favorisent une concertation entre l'État et les entreprises. Les résultats mis en évidence dans notre thèse venaient, à quelques reprises, confirmer le regard critique que nous posions sur ce virage vers l'État accompagnateur.

Cette conclusion générale présente les pistes de réflexion plus larges qui peuvent émerger de notre thèse. D'abord, nous revenons sur l'éclairage que peuvent jeter nos résultats sur l'association faite entre l'engagement institutionnel et le développement économique. Ensuite, nous mettons en évidence quelques leçons que les différents acteurs, tant des multinationales, du développement économique que du monde syndical, peuvent retirer de nos travaux. Enfin, sont présentées plusieurs pistes de recherches futures qui pourraient venir combler certaines lacunes de notre thèse ou approfondir ses contributions initiales.

## 9.1 Retour sur l'engagement institutionnel et les théories du développement

Notre thèse s'inscrit dans une réflexion plus large sur le rôle de institutions dans le développement économique des régions dans un contexte de mondialisation. Un ensemble de théories émergentes du développement économique associent l'engagement institutionnel, ou plus largement l'imbrication de la multinationale, à un facteur positif pour le développement économique et social du pays d'accueil. L'analyse des résultats de notre recherche nous pousse à adopter une vision critique de cette relation et même, dans certaines situations, à reconnaître une association négative.

Comme nous l'avions exposé dans notre premier chapitre, bon nombre de nouveaux modèles de développement économique reconnaissent la contribution des institutions et des politiques publiques afin d'épauler les efforts d'innovation et de gain de productivité nécessaires à la compétitivité des entreprises face à la concurrence mondiale. Tout en réhabilitant le rôle de l'intervention publique, ces modèles insistent plus particulièrement sur la participation des acteurs économiques à la co-construction des institutions liées à ces nouveaux districts industriels (NDI). L'engagement institutionnel des firmes et leur collaboration avec les autres acteurs sociaux mettent en place des conditions favorables : forts réseaux d'entreprises de secteurs connexes, existence d'institutions permettant l'échange d'informations, la coopération et la résolution de problèmes complexes ou émergence de ressources spécialisées locales (Markusen 1996: 294; Hess 2004: 174; Uzzi 1997: 42). Ces facteurs seraient particulièrement favorables au développement des entreprises de la nouvelle économie du savoir et de l'innovation, encourageant ainsi le « *upscaling* » des économies locales. Par leur ancrage au sein de réseaux ou d'institutions localisées, ces ressources permettraient de contribuer à fixer géographiquement un capital productif de plus en plus mondialisé.

À l'exception d'un résultat clair qui associe un plus fort niveau d'engagement institutionnel et un niveau plus élevé d'exportation (sans en déterminer la causalité), notre thèse apporte des nuances importantes à ces prétentions. D'abord, l'éclatement du concept d'engagement institutionnel qui a été permis par notre analyse multifactorielle nous force à reconnaître que l'imbrication ne peut pas être que « productive » et altruiste. Des formes d'engagement

institutionnel potentiellement négatives s'observent par l'entremise de la participation aux réseaux. Le sens de cette dernière peut être la volonté de collaboration entre entreprises et partenaires sociaux, mais elle peut aussi bien s'apparenter au lobbying, à la collusion ou à la capture réglementaire.

On constate aussi une faiblesse dans le lien entre l'imbrication et le développement de la nouvelle économie. Nos analyses démontrent que l'engagement institutionnel n'est pas l'apanage des firmes associées à l'économie du savoir. Un grand nombre de multinationales liées aux secteurs de l'extraction et des industries traditionnelles affichent un fort niveau d'engagement institutionnel, particulièrement dans les réseaux. En ce sens, on remarque aussi que le lien entre un haut niveau de recherche et de développement n'est associé qu'à un seul des cinq types d'engagement (*collaboration avec collègues et université en R et D*), révélant ainsi moins une relation significative qu'une simple tautologie.

En annexe 6, nous présentons quelques résultats supplémentaires qui viennent confirmer encore plus directement l'intuition qui émerge de nos travaux. En effet, il ne semble pas que l'engagement institutionnel, tant au sein des réseaux que celui en lien avec l'innovation, soit associé à un niveau plus élevé de performance de la firme dans les dernières années. Aucun lien statistique significatif n'a été observé entre l'engagement institutionnel et un indicateur de performance globale qui regroupe l'évolution des parts de marché, le niveau de rentabilité et la productivité. En fait, le seul lien significatif observé se retrouve entre l'engagement au sein des réseaux et un niveau plus faible de création d'emplois.

L'association indirecte avec la performance pourrait se faire via l'association entre engagement en réseaux et l'accès à des ressources stratégiques localisées. Cette dernière variable ayant une association statistiquement significative avec un niveau de performance général plus élevé et une évolution positive de l'emploi. Par contre, cet accès à des ressources stratégiques spécialisées, qui est l'objectif recherché par les politiques d'imbrication institutionnelle, ne garantit aucunement une fidélisation de l'entreprise : nos résultats ne révélant aucun lien entre l'accès à ces ressources et un niveau plus faible de délocalisation des emplois à l'étranger.

Les résultats exposés dans le cœur de notre thèse soulèvent même des inquiétudes quant à de possibles effets négatifs de l'engagement institutionnel pour le développement de l'économie. Sommes-nous en présence d'un lobbyisme qui contribuerait à un blocage dans la transition de l'économie canadienne hors des secteurs traditionnels liés aux ressources naturelles ? Observons-nous une situation de « *regulatory capture* » dans les institutions liées à l'innovation ?

### **9.1.1 Freinage dans le virage**

Le portrait des multinationales actives au Canada que nous avons tracé au chapitre 5 a révélé les différentes tendances profondes de notre économie. Cohabite avec un secteur manufacturier innovateur et un secteur des services financiers de niveau mondial un important secteur lié aux ressources naturelles et à l'énergie, qui s'impose tant dans l'économie nationale qu'au niveau des activités étrangères de nos firmes. La place disproportionnée qu'occupe ce dernier secteur au niveau de l'engagement institutionnel au sein des réseaux pourrait-elle être à l'origine d'un « freinage dans le virage ».

Nos résultats démontrent que les entreprises liées à l'exploitation des ressources naturelles et à l'énergie occupent une place importante au sein des associations patronales et sectorielles. L'analyse des 20 lobbies les plus actifs dans la capitale nationale nous révèle que la moitié de ceux-ci sont des associations d'entreprises issues de ces secteurs (Lobby Monitor 2013). Ainsi l'imbrication institutionnelle des entreprises ne favoriserait pas intrinsèquement le virage vers « l'économie du savoir ». Dans un cas, comme au Canada, où les entreprises d'un secteur traditionnel maintiennent leur influence sur les orientations politiques et sur la détermination des objectifs des institutions de concertation, pourrions-nous être témoin de la mise en place de frein à la transition économique ? Au regard de l'actualité récente, il semble même que cet engagement institutionnel puisse mener à un renforcement du secteur

traditionnel. En effet, plusieurs décisions politiques récentes<sup>70</sup> semblent favoriser l'établissement d'un cadre institutionnel orienté vers le néo-extractivisme<sup>71</sup> (Svampa et Durand 2011).

### 9.1.2 Une situation de « *regulatory capture* » ?

L'engagement institutionnel, même au sein des institutions liées à l'innovation, peut mener à une situation de « *regulatory capture*<sup>72</sup> » (Stigler 1971). Dans cette situation, un petit nombre de grandes entreprises puissantes viennent contrôler l'orientation et le partage des ressources issues des institutions de concertation et des politiques publiques à leur faveur. Rutherford et Holmes décrivent bien ce phénomène dans l'industrie automobile en Ontario où les grands donneurs d'ordres étrangers réussissent à influencer les orientations des centres de recherche et de formation publics à leur avantage et au détriment des petits fournisseurs locaux (2008). Nos résultats ne laissent pas entrevoir cette problématique au niveau du Canada en général. Il n'y a aucune indication que les grandes entreprises auraient pris le contrôle des institutions. Nos résultats ne montrent pas de lien entre la taille de l'entreprise et son niveau d'engagement lié à l'innovation. Nos résultats ne montrent pas non plus de lien entre les entreprises qui s'engagent dans les réseaux et celles qui s'engagent au niveau de l'innovation. Cette dissociation des modes d'engagement ne permet pas de faire un lien entre l'utilisation d'une influence politique par une firme et sa volonté d'orienter les programmes d'innovation à son avantage.

---

<sup>70</sup> Défense gouvernementale du Plan Nord et des projets de pipeline, assouplissement des règles d'approbation environnementale, assouplissement du programme des travailleurs temporaires et arrimage de la formation professionnelle vers les besoins immédiats des secteurs en croissance constituent les meilleurs exemples.

<sup>71</sup> Le néo-extractivisme est « un modèle d'accumulation fondé sur la surexploitation des ressources naturelles en grande partie non renouvelables et sur le déplacement des frontières des territoires jusqu'alors considéré comme "improductifs" » (Svampa et Durand 2011: 105). Le néo-extractivisme est caractérisé par une implication plus forte de l'État au nom de la nécessaire rente sociale. Cela a pour conséquence de rendre le gouvernement dépendant des exportations de matières premières et d'intensifier la cohésion entre acteurs corporatifs et acteurs politiques (Gudynas 2010).

<sup>72</sup> Le « *regulatory capture* » est défini ici dans le sens large – groupes d'intérêt qui viennent influencer à leur faveur l'orientation des interventions de l'État – et non dans son sens restrictif : firme monopolistique ou oligopolistique qui vient contrôler l'organisme politique qui la réglemente (Dal Bó 2006: 203).

### **9.1.3 Vers une vision critique des théories émergentes du développement économique**

Nos résultats immédiats ne nous permettent pas de trancher sur la relation directe entre l'imbrication institutionnelle des entreprises et leur performance que les théories émergentes du développement économique mettent de l'avant. Même nos analyses secondaires présentées en annexe 6 s'appuient sur des indicateurs trop imparfaits de la performance pour nous permettre un jugement tranché. Par contre, notre analyse différenciée des différentes dimensions de l'engagement institutionnel – qui constitue une des facettes de l'imbrication des firmes – nous laisse entrevoir un rôle potentiellement nuisible de ce dernier. L'engagement lié aux réseaux semble plus relever du lobbying et peut potentiellement contribuer à un « blocage dans le virage ».

Cette distinction entre les différentes facettes de l'engagement nous force à faire éclater un malentendu qui provient de la conception simple et normative de l'imbrication qui est latente dans un grand nombre de discussions sur les modèles de développement régionaux. Seules les relations sociales positives sont considérées comme étant de l'imbrication. Les relations sociales destructives – lobbying contre législations protectrices, conflits avec les syndicats, corruption des élites locales, etc. – ne représenteraient que la simple expression d'une logique de marché focalisée sur la réduction des coûts. Cette confusion provient d'un glissement qui a commencé avec Granovetter (1985). En abandonnant la notion, héritée de Polanyi, que les acteurs économiques sont toujours et inévitablement imbriqués, Granovetter plaçait le projecteur de la notion d'imbrication uniquement sur les relations sociales positives (Krippner 2002).

En conséquence, il faut reconnaître la contribution des modèles émergents de développement économique qui ont réaffirmé le rôle primordial des institutions et de la collaboration entre les acteurs privés et le secteur public dans le développement économique. Par contre, nos résultats viennent confirmer la nécessité de poursuivre les efforts dans la caractérisation plus précise des types d'institutions et des modalités de concertation qui sont favorables à la croissance économique et à l'innovation. Quels types de réseaux d'influence des entreprises doivent être favorisés par les interventions de l'État ? Quels sont les forums ou institutions précis qui

peuvent favoriser la construction commune de ressources stratégiques localisées ? De quelle façon doit-on les configurer selon le dosage entre entreprises traditionnelles et de la nouvelle économie qui se retrouve dans chaque économie ? Comment en structurer la gouvernance afin d'en éviter le détournement par les joueurs les plus puissants ?

Dans un contexte où le projet schumpeterien de l'État accompagnateur semble s'imposer comme stratégie d'intervention économique de plusieurs gouvernements, les résultats de nos travaux offrent un éclairage nuancé. Si l'engagement institutionnel associé à l'innovation semble être pertinent pour bon nombre d'entreprises qui compétitionnent dans l'économie mondialisée, rien ne nous indique que les avantages de cet engagement réussissent à « fixer » le capital. L'atteinte des objectifs d'une politique de compétitivité nationale ne dispose pas du problème de mobilité du capital au gré de ses caprices ou occasions d'affaires comme le rappelait Phelps :

« Almost by definition, policy initiatives aimed at embedding entail the commitment of local capital and public resources in the service of the competitive goals of the incoming company, and therefore reduce the burden on the incoming firm of the costs of establishing an infrastructure of suppliers and distributors, and training and staff retention. This problem is compounded when one accepts that many multinationals will actively seek out “social and cultural settings that shift the cost of reproducing labour power onto local societies and states” (Hudson 1997, 473) » (Phelps 2000: 174).

Pour bien comprendre le rôle de l'État et des institutions publiques dans le développement économique, il nous faut donc tenter de renforcer les complémentarités entre deux courants théoriques qui émergent – chacun pour des raisons différentes – d'une critique du « tout au marché » des théories néo-classiques. L'optimisme démesuré des approches du développement économique émergentes (nouveaux districts industriels, grappes et approche hétérodoxe) vis-à-vis l'orientation des institutions et des politiques publiques doit être tempéré par la méfiance intrinsèque envers la cooptation des gouvernements ou institutions qui est au cœur des approches néo-marxistes. En contrepartie, la difficulté de ce dernier courant théorique de reconnaître une certaine coïncidence possible entre les intérêts des entreprises et ceux des populations doit être éclairée par des exemples concrets de succès que soulignent les nouvelles approches du développement.



## **9.2 Quelques éclairages sur la pratique apportés par notre thèse**

Loin d'être anecdotique, la connaissance plus approfondie des caractéristiques des multinationales et de leur engagement institutionnel que nous a permis d'acquérir notre thèse comporte des apprentissages importants pour les différents acteurs du développement économique et des relations industrielles. Ces nouvelles intuitions proviennent de l'éclairage offert par certains de nos résultats empiriques, mais aussi, dans une bonne mesure, du travail théorique que nous avons effectué dans la première partie de la thèse.

### **9.2.1 Mieux cibler les interventions**

Un de nos principaux résultats est d'avoir mis en évidence la multiplicité des motivations, tant économiques, politiques que stratégiques, qui incitent les multinationales à adopter les différentes formes d'engagement institutionnel. Cette identification plus précise des motivations permet de différencier les besoins particuliers des firmes. Il devient donc possible de mieux cibler les interventions des gouvernements et des institutions de concertation.

Face à une concurrence accrue pour attirer les investissements, la panoplie des mesures d'attractivité et leur complexité a augmenté considérablement. Les mesures « indirectes » tels que les programmes de formation et de développement de la main-d'œuvre sur mesure, les aides publiques à l'innovation, la mise en place d'infrastructures publiques spécifiques et les réglementations réduites viennent augmenter les « propositions d'affaires » des gouvernements (Phelps 2000: 174). Une meilleure connaissance des motivations réelles des multinationales permet de mieux distinguer quelles mesures répondent aux besoins réels et lesquelles ne correspondent qu'à des caprices. Par exemple, les associations patronales regroupant des entreprises du secteur de l'extraction et dont la gestion des ressources humaines se caractérise peu par la stabilité et la progression en emploi devrait-elle recevoir le

même appui logistique et financier qu'un comité paritaire dans un secteur où la formation continue est une clé importante de la capacité d'innovation des entreprises ?

En ce sens nos résultats incitent à la prudence. Les programmes gouvernementaux de promotion de l'investissement, d'aide à l'innovation ou de concertation doivent être évalués de manière serrée. Non seulement une analyse coûts-bénéfices de leurs impacts réels sur la croissance économique et la création d'emplois doit-elle être conduite de manière systématique, mais les impacts de leur gouvernance doivent aussi être évalués. Nos résultats théoriques et empiriques soulignent les risques de dérapage qui attendent certaines formes d'engagement institutionnel : blocage dans la transition, « *institutional capture* », resquillage et protection de rente. Quel type de multinationale est favorisé par chacun des programmes ou institutions liés à l'engagement institutionnel ? Nous devons évaluer quelles en sont les retombées en terme de qualité générale des emplois créés, mais aussi sur le partage de la richesse, sur la démocratie et sur la qualité des relations de travail.

### **9.2.2 L'influence du cadre institutionnel d'accueil**

Bien que nos résultats ne permettent pas de trancher sans réserve sur l'absence d'influence du pays d'origine sur les comportements d'engagement institutionnel, ceux-ci soulignent clairement l'importance de la province d'accueil. Cela met en évidence la capacité des gouvernements locaux de contribuer à initier une dynamique d'engagement institutionnel de la part des multinationales sur son territoire. Par contre, cette initiative est loin d'être le seul facteur qui détermine le succès ou même le démarrage institutionnel. Elle doit être arrimée avec les besoins des entreprises concernées ou sur les dynamiques des secteurs visés.

Dans le cas des institutions d'engagement associé à l'innovation, il semble que la culture d'entreprise ait un impact. Mais cette culture est moins déterminée par l'origine de la multinationale, ses structures, la présence d'un siège social ou non, mais beaucoup plus par l'orientation stratégique qui guide ses gestionnaires. Ainsi, la formation offerte au sein de nos

écoles de gestion n'a-t-elle pas la responsabilité de développer un certain nationalisme stratégique auprès de nos gestionnaires.

Le constat d'un lien direct entre un niveau d'engagement institutionnel plus élevé et une plus grande « ancienneté comme multinationale » ou importance de la filiale canadienne dans l'entreprise mondiale entraîne deux leçons pour les « entrepreneurs institutionnels ». D'abord, on ne peut pas nier un certain sentier de dépendance et il faut donc travailler à adapter les institutions déjà existantes, tenter d'y délier les résistances traditionnelles au lieu de toujours partir à neuf. Ensuite, une stratégie de développement ne doit pas uniquement se concentrer sur la recherche de nouveaux investisseurs. Il faut s'assurer que les institutions correspondent aux besoins des investisseurs déjà établis et qu'elles constituent des ressources afin que ceux-ci soient incités à augmenter et consolider leur implantation dans l'économie locale.

### **9.2.3 De nouveaux alliés potentiels**

L'ajout des approches stratégiques et micro-politiques à notre cadre théorique nous a permis de décloisonner les multinationales et d'identifier, en leur sein, différents centres de pouvoir animés par des intérêts particuliers. De plus, nous avons mis de l'avant que la « performance économique » de la multinationale n'était pas la seule motivation, personnelle ou organisationnelle, qui guide les comportements des différents gestionnaires de la filiale ou des établissements. Les « entrepreneurs institutionnels » qui tentent de consolider des pratiques d'engagement institutionnel peuvent chercher l'appui de ces acteurs particuliers qui bénéficient d'une influence au sein des multinationales. Nous avons mis en évidence qu'un espace d'initiative locale existe au sein des multinationales, il faut donc être stratégique et les exploiter afin d'orienter la nature de l'engagement institutionnel.

Nos résultats empiriques démontrent aussi que les syndicats peuvent jouer un rôle positif en faveur de l'engagement institutionnel lié à l'innovation ou à la responsabilité sociale des entreprises dans celles qui ne sont pas d'origine étatsunienne. Leurs pressions à l'interne pour la participation de l'entreprise aux forums, institutions et programmes sont-elles motivées par

la sauvegarde des emplois et un accès à la formation continue ? Est-ce parce que les syndicats agissent comme intermédiaires entre les ONG et leurs employeurs ? Nos résultats semblent confirmer les observations faites par quelques études du rôle des syndicats dans l'ancrage des multinationales au sein de leur communauté (Deschamps et Ménard 2011; Holmes et Rutherford 2011; Snell et Fairbrother 2011).

Cette pression syndicale envers l'engagement institutionnel de l'employeur ne semble pas toujours attachée à un aspect de contrainte. On remarque même que certains employeurs peuvent apprécier le rôle positif des syndicats dans la quête d'innovation. À ce titre, les entreprises multinationales concentrées au Québec, province la plus densément syndiquée, sont celles qui font l'évaluation la plus positive du rôle des syndicats. C'est aussi dans cette province où il y a le plus haut taux d'implication des employeurs au sein de forums de concertation paritaire autour de la main-d'œuvre. Il faut croire que le travail en commun au sein de « coalitions de productivité » permet une certaine appréciation mutuelle.

### **9.3 Pistes de recherches supplémentaires**

Lors de notre discussion des résultats au chapitre précédent, nous avons souligné plusieurs contributions et limites, tant méthodologiques que théoriques, de notre thèse. Le tableau 9.1 vient nous les remettre en mémoire. Ce rappel est utile, car il nous permet d'identifier un ensemble de pistes de recherches supplémentaires qui permettraient de compenser pour certaines des limites rencontrées par notre thèse ou de profiter des contributions afin de les approfondir encore davantage.

**Tableau 9.1 : Contributions et limites de la thèse**

<b>Contributions</b>
<b>Méthodologiques</b>
Première enquête à identifier de manière exhaustive la population de multinationales au Canada.
Utilisation de la procédure « stepwise » afin de maximiser le nombre de variables.
Opérationnalisation concrète du concept d'imbrication des entreprises.
Approche exploratoire (cluster et factorielle) met en évidence les différentes dimensions de l'engagement institutionnel.
<b>Théoriques</b>
Discussions sur les implications des différentes dimensions de l'engagement institutionnel.
Éclairage sur les motivations multiples qui soutiennent l'engagement institutionnel.
Approfondissement de la typologie des approches théoriques liées aux multinationales, particulièrement les approches liées aux transferts des pratiques. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Par l'inclusion des approches économiques.</li> <li>- Par l'apport de la théorie de dépendance aux ressources.</li> </ul>
Remise en question de l'approche simpliste des pays d'origine particulièrement la VoC.
Tentative pertinente de rapprochement des approches stratégiques et macro-institutionnalistes. L'opérationnalisation par les variables croisées et l'effet modérateur n'ont malheureusement pas livré de résultats significatifs.
Opérationnalisation et démonstration de la valeur des théories de dépendance aux ressources.
Contribution supplémentaire à la critique de la vision uniquement positive de l'imbrication.
<b>Limites</b>
<b>Méthodologiques</b>
Petit nombre de cas qui vient limiter le nombre de résultats significatifs et leur représentativité.
Observation limitée et superficielle du phénomène d'engagement institutionnel.
Profusion des variables indépendantes et instabilité des modèles d'analyse lors des régressions.
Plusieurs indicateurs liés à quelques variables dont la validité interne reste à tester.
Niveau unique d'observation qui ne permet pas d'appréhender les notions d'autonomie et de pouvoir qui, par nature, sont relationnelles.
<b>Théoriques</b>
Incapacité à tester un nombre suffisant de relations complémentaires.
Hypothèses initiales trop souvent basées sur une mauvaise compréhension de la nature de l'engagement institutionnel.
L'absence de connaissances solides des pratiques d'engagement institutionnel associées au pays d'origine. Vient limiter notre capacité de vérifier les hypothèses référant aux approches macro-institutionnalistes.
Incapacité à démontrer directement l'absence de lien entre engagement institutionnel et développement économique. Les hypothèses demeurent des hypothèses.

Des travaux supplémentaires devraient être entrepris afin de pallier notre ignorance empirique totale des pratiques d'engagement institutionnel qui sont associées aux principaux pays d'origine des multinationales présentes au Canada. Bien que nous ayons démontré les limites théoriques de l'intérêt des approches macro-institutionnalistes, leur omniprésence dans la littérature en relations industrielles les rend inévitables et exige un examen empirique. Malheureusement, la diversité des approches au sein des collaborations internationales autour du projet INTREPID aura résulté avec l'inclusion de questions sur l'engagement institutionnel uniquement dans les pays des Amériques qui sont encore marqués par une certaine dépendance économique.

Les données rassemblées des études canadienne, mexicaine, argentine et, éventuellement, australienne, permettront minimalement d'obtenir un échantillon plus large et d'isoler un certaine part d'effet du pays d'accueil<sup>73</sup>. Peut-être que l'effet du pays d'origine des États-Unis, du Royaume-Uni, de l'Europe continentale ou d'Asie sera-t-il mis en évidence. Par contre, des études directes sur les modèles nationaux d'engagement institutionnel doivent être entreprises dans les principales puissances économiques. Ces études pourraient se faire simplement à l'aide d'une enquête similaire à la nôtre ou par des recherches plus approfondies qui nous permettraient de mieux appréhender la diversité des formes d'engagement institutionnel et la variété des rationalités qui la motivent.

L'analyse de cas d'entreprises de propriété nationale qui sont acquises par des intérêts étrangers constituerait des laboratoires intéressants<sup>74</sup>. D'un point de vue macro-institutionnaliste, elle nous permettrait de mieux comprendre quel est l'impact du pays de propriété sur le niveau d'implication en observant l'avant et l'après transition. Plus encore, ce laboratoire nous permettrait de mieux comprendre par quels mécanismes, à travers quels jeux d'influence et malgré quelles résistances les pratiques d'engagement institutionnel sont modifiées. Ces observations permettraient d'approfondir les approches stratégiques, de gestion internationale et de micro-politique.

---

<sup>73</sup> Projet en cours sous la direction des chercheurs Patrice Jalette et Christian Lévesque pour le Canada.

<sup>74</sup> Les achats d'importantes compagnies minières canadiennes (Alcan, Goldcorp, Falconbridge, Barrick Gold, Teck cominco) par des compagnies étrangères dans la dernière décennie auraient pu être de bons terrains d'étude.

Malgré nos observations limitées et superficielles de l'engagement institutionnel, nous avons pu dégager une diversité des pratiques et des motivations qui le sous-tendent. Ces pistes doivent être approfondies à l'aide d'approches méthodologiques diverses. Une recension des différents réseaux, associations, forums ou institutions d'engagement des entreprises pourrait être faite. Cela nous renseignerait plus directement sur la diversité des modes d'engagement. L'analyse de la composition du membership et des instances décisionnelles de ces lieux pourrait permettre d'offrir un éclairage sur le type d'entreprises qui s'impliquent dans chacun de ceux-ci.

Des entrevues plus poussées avec des gestionnaires d'entreprises et les employés qui les représentent au sein des institutions ou avec les administrateurs de ces dernières devraient nous permettre de mieux comprendre ce que les acteurs y cherchent : quels sont les avantages qu'ils pensent retirer de leur engagement, quel niveau de ressources y consacrent-ils, à quel niveau de l'entreprise se situent les appuis face à cette pratique et comment cherchent-ils à en influencer les orientations.

L'éclatement de la notion d'engagement institutionnel et d'imbrication de la firme que notre thèse a mis en évidence révèle la nécessité qu'on y dirige l'attention de recherches futures. Particulièrement, la dimension réseau qui a remis en évidence l'imbrication du lobbyisme au sein d'un ensemble d'institutions doit attirer notre curiosité. Des phénomènes divers comme les nominations sur les agences et comités de réglementation, la pratique des portes tournantes, le développement d'expertises partagées entre le gouvernement et les entreprises, la cooptation des comités ou le chantage économique direct doivent être abordés sous l'angle de l'engagement institutionnel (Dal Bó 2006).

Ensuite, notre thèse ayant participé à un début d'opérationnalisation et de démonstration de la valeur des théories de dépendance aux ressources, nous nous devons d'indiquer quelques pistes d'approfondissement. Il ne suffit pas de constater la coexistence d'une dépendance à une ressource d'une entreprise et sa participation à une institution pour conclure à l'utilisation d'une stratégie de contournement des relations de marché tel que mise en évidence par la

TDR. Qui dit stratégie, dit nécessairement acte volontaire et conscient. Des études de cas plus approfondies sur les motivations des gestionnaires de multinationales sont nécessaires pour nous permettre de tracer le lien logique.

De plus, des études de cas qui s'intéresseraient aux acteurs des différents niveaux des multinationales (établissement, filiale nationale, filiales étrangères et siège social) et aux différentes parties prenantes (syndicats, gestionnaires de la production, responsables des finances et actionnaires) sont nécessaires afin de mieux évaluer la pertinence des facteurs issus des approches stratégiques et micro-politiques. Notre thèse qui ne comportait qu'un unique niveau d'observation ne permet pas d'analyser les relations de pouvoir et de contrôle. Ces analyses multiniveaux approfondies nous permettraient de mieux comprendre quels sont les lieux de décision sur l'engagement institutionnel, quelles sont les motivations qui le justifient, quelles sont les contraintes organisationnelles qui l'orientent et s'il s'agit tout simplement d'un enjeu qui dépasse la sphère locale. Les méthodologies complexes et exigeantes utilisées par Kristensen et Zeitlin (2008) ou par Bélanger, Berggren et Bjorkman (J. Bélanger et al. 1999) constituent des exemples pertinents.

Le mystère entourant les résultats contradictoires entre les entreprises syndiquées originaires des États-Unis et celles, syndiquées, mais originaires d'autres pays pique notre curiosité de chercheur. L'explication se situe-t-elle du côté de la nature particulière des entreprises étatsuniennes au Canada, est-ce la nature des syndicats qui y sont implantés (peut-être plus souvent affiliés à des syndicats internationaux ou ayant une philosophie affairiste), assistons-nous à une réponse type de gestionnaires étatsuniens face à la « différence » des institutions et syndicats canadiens ?

La contribution des syndicats à l'engagement institutionnel des entreprises au sein desquelles ils sont présents pourrait aussi être analysée de manière plus approfondie, particulièrement dans un contexte de virage vers l'économie verte. En quoi les syndicats contribuent-ils à tisser des liens entre les entreprises et les groupes environnementaux ou les coalitions locales préoccupées par le mal-développement. Ces liens servent-ils à amener les préoccupations



environnementales au cœur des discussions de l'entreprise ou au contraire les syndicats deviennent-ils, sous l'argument de la sauvegarde des emplois, le porte-parole des entreprises et de leur vision limitée du développement au sein des coalitions environnementales ?

Enfin, des travaux de recherche plus précis doivent être entrepris afin de confronter la problématique fondamentale qui venait, en partie, justifier l'intérêt politique et pratique de nos travaux de thèse : l'existence de liens directs entre l'engagement institutionnel et le développement économique. Notre approche indirecte de la question nous force à reconnaître que nos hypothèses sur le sujet demeurent des hypothèses. Ici, des enquêtes qui permettraient d'observer côte à côte des pratiques d'engagement institutionnel et des mesures, plus adéquates, de la performance des entreprises suffiraient à mettre en évidence l'absence ou la présence de liens directs.

Ces quelques pistes de recherches futures démontrent bien la pertinence de notre problématique de recherche. Elles rappellent surtout que notre thèse, qui revêtait un caractère exploratoire, aura largement contribué à débroussailler un champ d'investigation innovateur qui, nous l'espérons, sera occupé par de nouveaux compagnons de recherche.

## Références bibliographiques

- Abbott, Keith. 2005. «Industrial relations research : a critical realist defence of its theories and methodologies - Deakin Research Online».
- Acocella, Nicola. 2005. *Economic Policy in the Age of Globalization*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada. 2012. «Stocks d'investissements directs étrangers au Canada». Available at: <http://www.international.gc.ca/economist-economiste/statistics-statistiques/investments-investissements.aspx?lang=fra>.
- Alchian, Armen A. et Harold Demsetz. 1972. «Production, Information Costs, and Economic Organization». *The American Economic Review*, 62 (5), 777-795.
- Allen, Matthew. 2004. «The varieties of capitalism paradigm: not enough variety?». *Socio-Economic Review*, 2 (1), 87-108.
- Almond, Phil et al. 2005. «Unraveling Home and Host Country Effects: An Investigation of the HR Policies of an American Multinational in Four European Countries». *Industrial Relations*, 44 (2), 276-306.
- Almond, Phil et Maria G. Menendez. 2006. «Varieties of capitalism: the importance of political and social choices». *Transfer: European Review of Labour and Research*, 12 (3), 407-425.
- Amable, Bruno. 2000. «Institutional complementarity and diversity of social systems of innovation and production». *Review of International Political Economy*, 7 (4), 645-687.
- Amable, Bruno. 2005. *Les cinq capitalismes: diversité des systèmes économiques et sociaux dans la mondialisation*. Paris: Seuil.
- Amable, Bruno et al. 2008. «Richard Whitley Business Systems and Organizational Capabilities. The Institutional Structuring of Competitive Competences. Oxford, Oxford University Press, 2007». *Socio-Economic Review*, 6 (4), 771-784.
- Amable, Bruno et Stefano Palombarini. 2009. «A neorealist approach to institutional change and the diversity of capitalism». *Socio-Economic Review*, 7 (1), 123.
- Amin, Ash. 1999. «An Institutional Perspective on Regional Economic Development». *International Journal of Urban and Regional Research*, 23 (2), 365-378.
- Amin, Samir. 1973. *Le développement inégal: Essai sur les formations sociales du capitalisme*. Paris: Éditions de Minuit.
- Anderson, J. C et D. W Gerbing. 1988. «Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach». *Psychological bulletin*, 103 (3), 411.

- Anderson, Ulf et al. 2005. «Managing subsidiary knowledge creation: The effect of control mechanisms on subsidiary local embeddedness». *International Business Review*, 14 (5), 521-538.
- Anderson, Ulf et Mats Forsgren. 1996. «Subsidiary embeddedness and control of the multinational organization». *International Business Review*, 5 (5), 487-508.
- Andreff, Wladimir. 2003. *Les multinationales globales*. Paris: La découverte.
- Arthurs, H. W. 2000. «The Hollowing Out of Corporate Canada ?». *Globalizing Institutions*. Burlington, VT: Ashgatep. 29-51.
- Atkinson, Michael M. 1985. «If You Can't Beat Them : World Product Mandating and Canadian Industrial Policy». *Le Canada et la nouvelle division internationale du travail*. Ottawa: Éditions de l'Université d'Ottawap. 125-144.
- Baldwin, J. R. et G. Gellatly. 2007. *Global Links Multinationals in Canada: An Overview of Research at Statistics Canada*. Statistics Canada, Micro-Economic Analysis Division.
- Baldwin, John R. et W. Mark Brown. 2005. *Multinationales étrangères et effectif des sièges sociaux des entreprises canadiennes de fabrication*. Ottawa: Statistique Canada, Division de l'analyse microéconomique.
- Baldwin, John R. et Guy Gellatly. 2007. *Liaisons globales: les multinationales au Canada: aperçu des recherches à Statistique Canada*. Ottawa: Statistique Canada, Direction des études analytiques.
- Baldwin, John R. et Wulong Gu. 2005. «Liaisons globales: Multinationales, propriété étrangère et croissance de la productivité dans le secteur canadien de la fabrication». *L'économie canadienne en transition*.
- Baldwin, John R. et Petr Hanel. 2000. *Les multinationales et le processus d'innovation au Canada*. Ottawa: Direction des études analytiques, Statistique Canada.
- Barker, Michael. 1983. *State Taxation Policy*. Durham, N.C: Duke University Press.
- Barner-Rasmussen, Wilhelm et Ingmar Björkman. 2005. «Surmounting Interunit Barriers». *International Studies of Management & Organization*, 35 (1), 28-46.
- Baron, Reuben M. et David A. Kenny. 1986. «The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations». *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Barry, Michael et Adrian Wilkinson. 2011. «Reconceptualising employer associations under evolving employment relations countervailing power revisited». *Work, Employment & Society*, 25 (1), 149-162.

- Bartlett, Christopher et Sumantra Ghoshal. 1998. *Managing Across Borders the Transnational*. 2nd ed. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Batsch, Laurent. 2002. *Le capitalisme financier*. Paris: La Découverte.
- Beaulne, Pierre. 2009. «La foire d'empoigne du capitalisme canadien». *Nouveaux Cahiers du Socialisme*, 1 (1), pp. 57-68.
- Bélanger, Jacques et al. 1999. *Being Local Worldwide: ABB and the Challenge of Global Management*. Cornell paperbacks, 2001. Ithaca: ILR Press, Cornell University Press.
- Bélanger, Jacques et al. 2013. «Discretion in employment relations policy among foreign-controlled multinationals in Canada». *Human Relations*, 66 (3), 307-332.
- Bélanger, Jacques et al. 2006. «Employment Practices in Multinational Companies in Canada: Building Organizational Capabilities & Institutions for Innovation». *Report of the Interuniversity Research Centre on Globalization and Work*, 108.
- Bélanger, Jacques. 2008. «Institutional leverage and social dynamics within a multinational». *Socio-Economic Review*, 6 (2), 379.
- Bélanger, Jacques et al. 2003. «Patterns of corporate influence in the host country: a study of ABB in Canada». *The International Journal of Human Resource Management*, 14 (3), 469-485.
- Bélanger, Jacques et Gilles Trudeau. 2007. «Le cadre réglementaire en matière d'emploi: L'industrie manufacturière québécoise en contexte d'intégration économique». *Relations industrielles*, 62 (3), 433-465.
- Bélanger, Paul R. et Benoît Lévesque. 1992. «Éléments théoriques pour une sociologie de l'entreprise: des classiques aux néo-classiques». *Cahiers de recherche sociologique*, 55-92.
- Bellandi, Marco. 2001. «Local development and embedded large firms». *Entrepreneurship & Regional Development*, 13 (3), 189-210.
- Benacek, Vladimir et al. 2000. «The Determinants and Impact of Foreign Direct Investment in Central and Eastern Europe: A comparison of survey and econometric evidence». *Transnational Corporations, Journal of United Nations*, 9 (3), 163-212.
- Benito, Gabriel R. G. et al. 2003. «Environmental Influences on MNE Subsidiary Roles: Economic Integration and the Nordic Countries». *Journal of International Business Studies*, 34 (5), 443-456.
- Berger, Suzanne. 2006. *Made in Monde: Les nouvelles frontières de l'économie mondiale*. Paris: Éditions du Seuil.

- Berle, Adolf A et Gard G Means. 1948. *The Modern Corporation and Private Property*. New York: MacMillan.
- Birkinshaw, Julian et al. 1998. «Building Firm-Specific Advantages in Multinational Corporations: The Role of Subsidiary Initiative». *Strategic Management Journal*, 19 (3), 221-241.
- Birkinshaw, Julian et al. 2005. «Subsidiary entrepreneurship, internal and external competitive forces, and subsidiary performance». *International Business Review*, 14 (2), 227-248.
- Birkinshaw, Julian. 1996. *World mandate strategies for Canadian subsidiaries*. Ottawa: Industry Canada.
- Birkinshaw, Julian et Nick Fry. 1998. «Subsidiary initiatives to develop new markets». *Sloan Management Review*, 39 (3), 51.
- Birkinshaw, Julian et Neil Hood. 1998. «Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-Owned Subsidiary Companies». *The Academy of Management Review*, 23 (4), 773-795.
- Block, Fred L. 2003. «Karl Polanyi and the writing of the great transformation». *Theory and Society*, 32 (3), 275-306.
- Blumentritt, Timothy P. et Douglas Nigh. 2002. «The Integration of Subsidiary Political Activities in Multinational Corporations». *Journal of International Business Studies*, 33 (1), 57-77.
- Dal Bó, Ernesto. 2006. «Regulatory Capture: A Review». *Oxford Review of Economic Policy*, 22 (2), 203-225.
- Boddewyn, Jean J. 1998. «Political Aspects of MNE Theory». *Journal of International Business Studies*, 19 (3), 341-363.
- Boekholt, Patries et Ben Thuriaux. 1999. «Public policies to facilitate clusters: background, rationale and policy practices in international perspective». *Boosting Innovation: The Cluster Approach*. Paris: OCDEp. 381-412.
- Bouquet, Cyril et Julian Birkinshaw. 2008a. «Managing Power in the Multinational Corporation: How Low-Power Actors Gain Influence». *Journal of Management*, 34 (3), 477-508.
- Bouquet, Cyril et Julian Birkinshaw. 2008b. «Weight Versus Voice: How Foreign Subsidiaries Gain Attention from Corporate Headquarters». *Academy of Management Journal*, 51 (3), 577-601.
- Boychuk, Gerard. 2004. *The Canadian Social Model: The Logics of Policy Development*. Ottawa: CPRN.

- Boyer, Roger. 1996. «The Convergence Hypothesis Revisited: Globalization but Still the Century of Nations?». *National Diversity and Global Capitalism*. S. Berger & R. Dore, éd. Ithaca: Cornell University Press. 29-59.
- Braudel, Fernand. 1993. *Civilisation, économie et capitalisme, XVe-XVIIIe siècles*. Paris: Librairie générale française.
- Brewer, Thomas L. 1993. «Government Policies, Market Imperfections, and Foreign Direct Investment». *Journal of International Business Studies*, 24 (1), 101-120.
- Brown, Dana L. et al. 2010. «Theorizing Transnational Corporations as Social Actors: An Analysis of Corporate Motivations». *Business and Politics*, 12 (1), 1.
- Browne, Ciara et Thierry Geiger. 2010. «The Executive Opinion Survey: Capturing the Voice of the Business Community». *The Global Competitiveness Report 2009–2010*. World Economic Forum. 49-57.
- Buckley, Peter J et Mark Casson. 1976. *The Future of the Multinational Enterprise*. London: Macmillan.
- Calkins, Keith G. 2005. «Applied Statistics - Lesson 13: More Correlation Coefficients».
- Le Capitaine, Catherine. 2009. «L’impact des nouvelles identités professionnelles des femmes sur les identités syndicales: Le cas du Mouvement Desjardins au Québec».
- Carroll, W. K. 1986. *Corporate Power and Canadian Capitalism*. Univ of British Columbia Pr.
- Carroll, William K. et Meindert Fennema. 2002. «Is there a transnational business community?». *International Sociology*, 17 (3), 393.
- Casciaro, Tiziana et Mikołaj J. Piskorski. 2005. «Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory». *Administrative Science Quarterly*, 50 (2), 167-199.
- Chandler, Alfred. 1977. *The visible hand: The managerial revolution in American business*. Belknap Pr.
- Chandler, Alfred et Bruce Mazlish. 2005. *Leviathans: Multinational corporations and the new global history*. Cambridge.
- Chang, Sea-Jin et al. 2010. «Common method variance in international business research». *Journal of International Business Studies*, 41 (2), 178-184.
- Charest, Jean. 2012. «Moving Beyond the Rhetoric? Unions and Training in Canada : Challenges and Policy Perspectives». *Trade Unions and Workplace Training : Issues and International Perspectives*. R. Cooney & M. Stuart, éd. Londres: Routledge, pp. 59-76.

- Chen, Yun-Chung. 2008. «Why Do Multinational Corporations Locate Their Advanced R&D Centres in Beijing?». *Journal of Development Studies*, 44 (5), 622-644.
- Chow, Franklin. 1994. «Tendances récentes de l'investissement direct canadien à l'étranger: l'essor des multinationales canadiennes». *Les multinationales canadiennes*. Documents de recherche d'Industrie Canada, S. Globerman, éd. Calgary: University of Calgary Pressp. 39-67.
- CNUCED. 2009. «FDISTAT». Available at: [http://stats.unctad.org/FDI/ReportFolders/reportFolders.aspx?sCS\\_referer=&sCS\\_ChosenLang=fr](http://stats.unctad.org/FDI/ReportFolders/reportFolders.aspx?sCS_referer=&sCS_ChosenLang=fr) [Consulté le mars 23, 2010].
- CNUCED. 2007. *Rapport sur le commerce et le développement 2007*. New York et Genève: Nations unies.
- CNUCED. 1998. *World Investment Report 1998*. Genève: Nations unies.
- CNUCED. 2010. *World Investment Report 2010*. Genève: Nations unies.
- CNUCED. 2013. *World Investment Report 2013*. Genève: Nations unies.
- Coase, Ronald H. 1937. «The nature of the firm». *Economica*, 4 (16), 386-405.
- Cohen, Elie. 1992. *Le Colbertisme « high tech »*. Paris: Hachette.
- Collinson, Simon et Glenn Morgan. 2009. «Images of the multinational firm». *Images of The Multinational Firm*. S. Collinson & G. Morgan, éd. West Sussex: Wiley-Blackwellp. 1-22.
- Collinson, Simon et Alan M. Rugman. 2007. «The regional character of Asian multinational enterprises». *Asia Pacific Journal of Management*, 24 (4), 429-446.
- Cooke, Philip et al. 2005. «Social capital, firm embeddedness and regional development». *Regional Studies*, 39 (8), 1065-1077.
- Cox, Robert W. 1987. *Production, power, and world order: Social forces in the making of history*. Columbia University Press.
- Crouch, Colin. 2005. *Capitalist diversity and change: Recombinant governance and institutional entrepreneurs*. New York: Oxford University Press.
- Crouch, Colin et al. 2005. «Dialogue on “Institutional complementarity and political economy”». *Socio-Economic Review*, 3 (2), 359-382.
- Crouch, Colin et al. 2007. «Institutional change and globalization». *Socio-Economic Review*, 5 (3), 527-567.

- Dawson, Laura. 2004. «Nationalism versus Interdependence in the Evolution of Canada's Post War Investment Policies». *CTPL Trade and Investment Conference, University of Ottawa, November*.
- DeCoster, James. 2004. «Data Analysis in SPSS». Available at: <http://www.stat-help.com/notes.html> [Consulté le juillet 16, 2011].
- Deeg, Richard et Gregory Jackson. 2007. «Towards a more dynamic theory of capitalist variety». *Socioecon Rev*, 5 (1), 149-179.
- Delany, Ed. 1998. «Strategic development of multinational subsidiaries in Ireland». *Multinational corporate evolution and subsidiary development*. J. Birkinshaw & N. Hood, éd. p. 239-267.
- Demsetz, Harold. 1988. «The Theory of the Firm Revisited». *Journal of Law, Economics, & Organization*, 4 (1), 141-161.
- Deschamps, Johanne et Isabelle Ménard. 2011. «Les relations entreprises-communautés aux yeux des syndicats : défis à relever et voies à privilégier». *Gestion*, 36 (2), 44.
- Dicken, Peter. 2003. *Global shift: Reshaping the global economic map in the 21st century*. 4th edition. New York: Guilford Press.
- DiMaggio, Paul J. et Walter W. Powell. 1983. «The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields». *American Sociological Review*, 48 (2), 147-160.
- Dörrenbächer, Christophe et Mike Geppert. 2009. «A micro-political perspective on subsidiary initiative-taking: Evidence from German-owned subsidiaries in France». *European Management Journal*, 27 (2), 100-112.
- Dörrenbächer, Christophe et Mike Geppert. 2006. «Micro-politics and conflicts in multinational corporations: Current debates, re-framing, and contributions of this special issue». *Journal of International Management*, 12 (3), 251-265.
- Dunning, John H. 2003a. «Determinants of foreign direct investment: globalization-induced changes and the role of policies». *Annual World Bank Conference on Development Economics Europe*, 279.
- Dunning, John H. 1998. «Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor?». *Journal of International Business Studies*, 29 (1), 45-66.
- Dunning, John H. 1994. «Reevaluating the benefits of foreign direct investment».
- Dunning, John H. 2003b. «Some Antecedents of Internalization Theory». *Journal of International Business Studies*, 34 (2), 108-115.



- Dunning, John H. 1988. «The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions». *Journal of International Business Studies*, 19 (1), 1-31.
- Dunning, John H. 1980. «Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests». *Journal of International Business Studies*, 11 (1), 9-31.
- Dunning, John H. et Sarianna Lundan. 2008. «Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise». *Asia Pacific Journal of Management*, 25 (4), 573-593.
- Durkheim, Émile. 1998. *De la division du travail social*. [1893], Paris: Presses universitaires de France.
- Edwards, Paul K. 1986. *Conflict at Work: A Materialist Analysis of Workplace Relations*. Oxford [Oxfordshire]: B. Blackwell.
- Edwards, Paul K et al. 2013. «Human Resource Practices in the Multinational Company: A Test of System and Dominance Effects». *Industrial & Labor Relations Review*, 66 (3), 588-617.
- Edwards, Paul K et Jacques Bélanger. 2009. «Multinational Firms as a Contested Terrain». *Images of The Multinational Firm*. S. Collinson & G. Morgan, éd. West Sussex: Wiley-Blackwellp. 167-192.
- Edwards, Tony, Olga Tregaskis, et al. 2013. «Control over Employment Practice in Multinationals: Subsidiary Functions, Corporate Structures, and National Systems». *Industrial and Labor Relations Review*, 66 (3), 670-695.
- Edwards, Tony, Paul Marginson, et al. 2013. «Multinational Companies in Cross-National Context: Integration, Differentiation and the Interactions between MNCs and Nation States». *Industrial and Labor Relations Review*, 66 (3), 547-587.
- Edwards, Tony et al. 2005. «Reverse Diffusion in US Multinationals: Barriers from the American Business System». *Journal of Management Studies*, 42 (6), 1261-1286.
- Edwards, Tony et Anthony Ferner. 2002. «The renewed “American Challenge”: a review of employment practice in US multinationals». *Industrial Relations Journal*, 33 (2), 94-111.
- Edwards, Tony et Anne Tempel. 2010. «Explaining variation in reverse diffusion of HR practices: Evidence from the German and British subsidiaries of American multinationals». *Journal of World Business*, 45 (1), 19-28.
- Ehrenberg, Alain. 2003. *Le culte de la performance*. Paris: Hachette littératures.
- Ehrensaft, Philip et Warwick Armstrong. 1978. «Dominion Capitalism: A First Statement». *Journal of Sociology*, 14 (3), 352-363.

- Emerson, Richard M. 1962. «Power-dependence relations». *American sociological review*, 31–41.
- Engel, Kirsten H. 1997. «State Environmental Standard-Setting: Is There a Race and Is It to the Bottom». *Hastings Law Journal*, 48 (January), 271–288.
- Esping-Andersen, Gosta. 1999. *Les trois-mondes de l'État-providence: essai sur le capitalisme moderne*. Paris: Presses universitaires de France.
- Eymard-Duvernay, François. 2004. *Économie politique de l'entreprise*. Paris: La Découverte.
- Fenton-O'Creevy, Mark et al. 2008. «Human resource management in US subsidiaries in Europe and Australia: centralisation or autonomy?». *Journal of International Business Studies*, 39 (1), 151–166.
- Ferner, Anthony et al. 2001. «Country-of-Origin Effects, Host-Country Effects, and the Management of HR in Multinationals: German Companies in Britain and Spain.». *Journal of World Business*, 36 (2), 107–127.
- Ferner, Anthony et al. 2004. «Institutional theory and the cross-national transfer of employment policy: the case of 'workforce diversity' in US multinationals». *Journal of International Business Studies*, 36 (3), 304–321.
- Ferner, Anthony et al. 2006. *Multinationals, institutions and the construction of transnational practices: Convergence and diversity in the global economy*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Ferner, Anthony et al. 2008. «Peer Hull Kristensen and Jonathan Zeitlin Local Players in Global Games: The Strategic Constitution of a Multinational Corporation. Oxford, Oxford University Press, 2005». *Socio-Economic Review*, 6 (2), 379.
- Ferner, Anthony et al. 2005. «Policies on Union Representation in US Multinationals in the UK: Between Micro-Politics and Macro-Institutions». *British Journal of Industrial Relations*, 43 (4), 703–728.
- Ferner, Anthony et al. 2012. «Power, institutions and the cross-national transfer of employment practices in multinationals». *Human Relations*, 65 (2), 163–187.
- Ferner, Anthony et al. 2013. «US MNCs and the control of subsidiary employment policy». *Industrial & Labor Relations Review*, 66 (2), 645–671.
- Ferner, Anthony et Phil Almond. 2013. «Performance and reward practices in foreign multinationals in the UK». *Human Resource Management Journal*, 23 (3), 241–261.
- Ferner, Anthony et Paul K Edwards. 1995. «Power and the Diffusion of Organizational Change within Multinational Enterprises». *European Journal of Industrial Relations*, 1 (2), 229–257.

- Ferner, Anthony et Matthias Varul. 2000. «“Vanguard” Subsidiaries and the Diffusion of New Practices: A Case Study of German Multinationals». *British Journal of Industrial Relations*, 38 (1), 115-140.
- Flyvbjerg, B. 2001. *Making social science matter: Why social inquiry fails and how it can succeed again*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Freitag, Michel et Éric Pineault. 1999. *Le monde enchaîné: perspectives sur l'AMI et le capitalisme globalisé*. Montréal: Éditions Nota Bene.
- Friedman, Joseph et al. 1992. «What Attracts Foreign Multinational Corporations? Evidence from Branch Plant Location in the United States.». *Journal of Regional Science*, 32 (4), 403-418.
- FTQ. 2008. «Comprendre la mondialisation financière : élargir nos solidarités».
- Fuchs, Doris A. 2005. *Understanding Business Power in Global Governance*. 1. ed. Baden-Baden: Nomos.
- Gainer, Alex. 2009. *Canadian Provincial Investment Climate: 2009 Report*. Vancouver: Fraser Institute.
- Gemici, Kurtulus. 2008. «Karl Polanyi and the antinomies of embeddedness». *Socio-Economic Review*, 6 (1), 5-33.
- Geppert, Mike et al. 2003. «The Social Construction of Contextual Rationalities in MNCs: An Anglo-German Comparison of Subsidiary Choice». *Journal of Management Studies*, 40 (3), 617-641.
- Geppert, Mike et Dirk Matten. 2006. «Institutional Influences on Manufacturing Organization in Multinational Corporations: The “Cherry-picking” Approach». *Organization Studies*, 27 (4), 491-515.
- Gereffi, Gary et al. 2005. «The governance of global value chains». *Review of International Political Economy*, 12 (1), 78-104.
- Getz, Kathleen A. 2002. «Public affairs and political strategy: Theoretical foundations». *Journal of Public Affairs*, 1 (4), 305-329.
- Ghoshal, Sumantra et Christopher Bartlett. 1990. «The Multinational Corporation as an Interorganizational Network». *The Academy of Management Review*, 15 (4), 603-625.
- Giles, Anthony et Gregor Murray. 1996. «Industrial Relations Theory and Critical Political Economy». *Theorizing in Industrial Relations: Approaches and Applications*. J. Barbash & N. Meltz, éd. Sydney: Australian Centre for Industrial Relations Research and Trainingp. 77-120.

- Gill, Stephen R. et David Law. 1989. «Global hegemony and the structural power of capital». *International Studies Quarterly*, 33 (4), 475-499.
- Giraud, Gaël et Cécile Renouard. 2010. «Mesurer la contribution des entreprises extractives au développement local». <http://www.cairn.info/>, n° 208-209 (9), 101-115.
- Globerman, Steven. 1994. *Les multinationales canadiennes*. Calgary: University of Calgary Press.
- Godard, John. 2004. «The New Institutionalism, Capitalist Diversity, and Industrial Relations». *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship*. B. Kaufman, éd. Champain: Industrial Relations Research Associationp. 229-264.
- Godard, John. 1994. «The State and Industrial Relations». *Industrial Relations, the Economy, and Society*. McGraw-Hill Ryerson edp. 252-274.
- Gorecki, Paul K. 1992. *Les Multinationales au Canada: Caractéristiques et facteurs déterminants*. Ottawa: Statistique Canada, Direction des études analytiques.
- Granovetter, Mark. 1985. «Economic action and social structure: the problem of embeddedness». *American Journal of Sociology*, 91 (3), 481-510.
- Griffin, Ricky et Michael Pustay. 1996. *International business: a managerial perspective*. Don Mills, Ont.: Addison-Wesley Pub.
- Guay, Pierre-Yves. 1987. *Les firmes transnationales et l'État-nation : l'émancipation par la dépendance*. Montréal: Agence d'ARC.
- Gudynas, E. 2010. «The New Extractivism of the 21st Century: Ten Urgent Theses about Extractivism in Relation to Current South American Progressivism». *Americas Program Report*. Washington, DC: Center for International Policy.
- Guellec, Dominique et Pierre Ralle. 1995. *Les nouvelles théories de la croissance*. Paris: La Découverte.
- Haddow, Rodney S. et Thomas R. Klassen. 2006. *Partisanship, globalization, and Canadian labour market policy: four provinces in comparative perspective*. University of Toronto Press.
- Hair, J. F et al. 2010. *Multivariate data analysis: A global perspective*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
- Hall, Peter A. et Daniel W. Gingerich. 2004. «Varieties of Capitalism and Institutional Complementarities in the Macroeconomy: An Empirical Analysis».

- Hall, Peter A. et Daniel W. Gingerich. 2009. «Varieties of Capitalism and Institutional Complementarities in the Political Economy: An Empirical Analysis». *British Journal of Political Science*, 39 (03), 449-482.
- Hall, Peter A. et David W. Soskice. 2001. *Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage*. New York: Oxford University Press.
- Hall, Peter A. et Kathleen Thelen. 2009. «Institutional change in varieties of capitalism». *Socio-Economic Review*, 7 (1), 7.
- Harvey, David. 2001. «Globalization and the “Spatial fix”». *Geographische Revue*, (2), 23-30.
- Harvey, David. 1985. «The geopolitics of capitalism». *Social relations and spatial structures*. G. Derek & J. Urry, éd. New York: St. Martin's Press. 128-163.
- Harzing, Ann et al. 2002. «Headquarters-subsidiary relationships in multinational companies: A British-German Comparison». *Challenges for European Management in a Global Context*. New York. M. Geppert et al., éd. London: Palgrave Macmillan. 96-118.
- Harzing, Ann. 1997. «Response rates in international mail surveys: results of a 22-country study». *International Business Review*, 6 (6), 641-665.
- Harzing, Ann et Arndt Sorge. 2003. «The relative impact of country of origin and universal contingencies on internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises: worldwide and European perspectives». *Organization Studies*, 24 (2), 187-214.
- Hatem, Fabrice. 2007. *Le marketing territorial: principes, méthodes et pratiques*. Paris: Corlet-Éditions.
- Hedlund, Gunnar. 1986. «The hypermodern MNC-A heterarchy?». *Human Resource Management*, 25 (1), 9-35.
- Hess, Martin. 2004. «“Spatial”relationships? Towards a reconceptualization of embeddedness». *Progress in Human Geography*, 28 (2), 165-186.
- Hillman, Amy J. 2003. «Determinants of political strategies in US multinationals». *Business & Society*, 42 (4), 455-484.
- Hillman, Amy J. et al. 2009. «Resource Dependence Theory: A Review». *Journal of Management*, 35 (6), 1404-1427.
- Hollingsworth, J. Rogers et Roger Boyer. 1997. «From national embeddedness to spatial and institutional nestedness». *Contemporary capitalism: the embeddedness of institutions*. J. R. Hollingsworth, éd. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

- Holmes, John et Tod Rutherford. 2011. «Workplace Governance as an Intangible Asset: Unions and Community Colleges in Southern Ontario Automotive Global Production Networks». Montréal, du 6 au 8 juin: CRIMT.
- Houle, François. 1985. «La crise et la place du Canada dans la nouvelle division internationale du travail». *Le Canada et la nouvelle division internationale du travail*. Ottawa: Éditions de l'Université d'Ottawa. 59-78.
- Houle, G., Christine. 2010. «L'effet du pays d'origine des entreprises multinationales sur les pratiques de relations du travail dans leurs opérations canadiennes».
- Human Rights Watch. 2010. *A Strange Case*. New York. Available at: <http://www.hrw.org/node/92719> [Consulté le septembre 23, 2010].
- Hyman, Richard. 2006. «Structuring the transnational space: can Europe resist multinational capital?». *Multinationals, Institutions and the Construction of Transnational Practices*. A. Ferner et al., éd. Londres: Palgrave MacMillan-Fuller. 239-255.
- Hyman, Richard. 2008. «The State in Industrial Relations». *The Sage Handbook of Industrial Relations*. P. Blyton et al., éd. Los Angeles: Sage Publications Ltd. 258-283.
- Hymer, Stephen. H. 1976. *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*. Boston, Mass: MIT Press.
- Institut de la statistique du Québec. 2009. «Statistiques sur le commerce international du Québec». Available at: [http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/econm\\_finnc/comrc\\_exter/comrc\\_inter\\_inter/index.htm](http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/econm_finnc/comrc_exter/comrc_inter_inter/index.htm) [Consulté le novembre 23, 2009].
- Jacoby, Sanford M. 2005. *The embedded corporation: corporate governance and employment relations in Japan and the United States*. Princeton: Princeton University Press.
- Jessop, Bob. 2009. «Avoiding Traps, Rescaling States, Governing Europe». *Leviathan Undone? Towards a Political Economy of Scale*. R. Keil & R. Mahon, éd. Vancouver: UBC Press. 87-104.
- Jessop, Bob. 2000. «The Crisis of the National Spatio-Temporal Fix and the Ecological Dominance of Globalizing». *International Journal of Urban and Regional Research*, 24 (2), 323-360.
- Jessop, Bob. 1993. «Towards a Schumpeterian Workfare State? Preliminary Remarks on Post-Fordist Political Economy». *Studies in political economy*, (40), 7-40.
- Johnston, Stewart et Bulent Menguc. 2007. «Subsidiary Size and the Level of Subsidiary Autonomy in Multinational Corporations: A Quadratic Model Investigation of Australian Subsidiaries». *Journal of International Business Studies*, 38 (5), 787-801.

- Jones, Geoffrey. 2005. *Multinationals and global capitalism: from the nineteenth to the twenty-first century*. Oxford: Oxford University Press.
- Katz, Harry Charles et Owen Darbishire. 2000. *Converging Divergences: Worldwide Changes in Employment Systems*. Ithaca, N.Y: ILR Press/Cornell University Press.
- Klein, N. 2000. «No logo: Taking aim at the brand bullies». *New York*.
- Kostova, Tatiana. 1999. «Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective». *The Academy of Management Review*, 24 (2), 308-324.
- Kostova, Tatiana et Kendall Roth. 2002. «Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects». *The Academy of Management Journal*, 45 (1), 215-233.
- Kothari, Uma et Martin Minogue. 2002. *Development Theory and Practice: Critical Perspectives*. Hampshire: Palgrave.
- Krippner, Greta R. 2002. «The elusive market: Embeddedness and the paradigm of economic sociology». *Theory and Society*, 30 (6), 775-810.
- Krippner, Greta R. et Anthony S. Alvarez. 2007. «Embeddedness and the intellectual projects of economic sociology». *Annual Review of Sociology*, (33), 219-240.
- Kristensen, Peer H. et Glenn Morgan. 2007. «Multinationals and institutional competitiveness». *Regulation & Governance*, 1 (3), 197-212.
- Kristensen, Peer H. et Jonathan Zeitlin. 2005. *Local Players in Global Games: The Strategic Constitution of a Multinational*. Oxford: Oxford University Press.
- Krugman, Paul. 1991. «Increasing returns and economic geography». *Journal of Political Economy*, 99 (3), 483-499.
- Lamare, Ryan J. et al. 2013. «Union Status and Double-Breasting at Multinational Companies in Three Liberal Market Economies». *Industrial & Labor Relations Review*, 66 (3), 696-722.
- Laroche, Mélanie. 2010. «L'Association des Manufacturiers de vêtement pour hommes au Québec : vers une redéfinition nécessaire des objectifs et des stratégies organisationnelles en réponse aux besoins utilitaires des membres». University of Gotheburg, Suède, du 11 au 17 juillet 2010.
- Laroche, Mélanie et Philippe Barré. 2013. «Concertation sociale et négociation collective au Québec en temps de crise». *Travail et emploi*, n° 132 (4), 65-77.
- Lauzon, Hélène. 2011. «Les relations entreprises-communautés : qu'en pensent les employeurs ?». *Gestion*, 36 (2), 39.

- Lazerson, Mark et Gianni Lorenzoni. 1999. «The firms that feed industrial districts: A return to the Italian source». *Industrial and Corporate Change*, 8 (2), 235-266.
- Leong, F. T.L et J. T Austin. 2006. *The psychology research handbook: A guide for graduate students and research assistants*. Sage Publications.
- Levet, Jean-Louis. 2008. «L'industrie est notre avenir». *Défense Nationale et Sécurité Collective*, 64 (1), 37-46.
- Levet, Jean-Louis. 2006. *Pas d'avenir sans industrie*. Paris: Economica.
- Levinson, Arik. 1996. «Environmental regulations and manufacturers' location choices: Evidence from the Census of Manufactures». *Journal of Public Economics*, 62 (1-2), 5-29.
- Levitt, Kari. 2003. *Silent surrender: The multinational corporation in Canada*. 2e édition. Montréal: McGill Queens University Press.
- Liu, Wenchuan. 2004. «The cross-national transfer of HRM practices in MNCs: An integrative research model». *International Journal of Manpower*, 25 (6), 500-517.
- Lobby Monitor. 2013. «Dairy, oil and gas, mining were top lobbies of 2012». *Lobby Notes*. Available at: <http://www.lobbymonitor.ca/2013/01/23/dairy-oil-and-gas-mining-are-top-lobbies-of-2012/11369>.
- Long, J. Scott. 1997. *Regression Models for Categorical and Limited Dependent Variables*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Lopez-Claros, Augusto et al. 2006. «Policies and institutions underpinning economic growth: Results from the competitiveness indexes». *The global competitiveness report*. X. Sala-i-Martin & M. E. Porter, éd. Genève: World Economic Forum. 3-37.
- Lynn, Stuart R. 2003. *Economic Development: Theory and Practice for a Divided World*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
- Marginson, Paul. 2000. «Multinational companies: innovators or adaptors?». *Training in the workplace*. H. Rainbird, éd. Basingstoke: Macmillan. 120-139.
- Markusen, Ann. 2003. «Fuzzy concepts, scanty evidence, policy distance: the case for rigour and policy relevance in critical regional studies». *Regional studies*, 37 (6), 701-717.
- Markusen, Ann. 1996. «Sticky places in slippery space: a typology of industrial districts». *Economic Geography*, 72 (3), 293-313.
- McDonnell, Anthony et al. 2007. «Management research on multinational corporations: A methodological critique». *Economic and Social Review*, 38 (2), 235-358.



- Meardi, Gugliermo et al. 2009. «Varieties of Multinationals: Adapting Employment Practices in Central Eastern Europe». *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 48 (3), 489-511.
- Michalet, Charles-Albert. 1999. *La séduction des nations, ou, comment attirer les investissements*. Paris: Economica.
- Michalet, Charles-Albert. 2002. *Qu'est-ce que la mondialisation*. Paris: La Découverte.
- Mitchell, Neil J. et al. 1997. «The determinants of domestic and foreign corporate political activity». *Journal of Politics*, 59 (4), 1096-1113.
- Morgan, Glenn. 2009. «Globalization, multinationals and institutional diversity». *Economy and Society*, 38 (4), 580-605.
- Morgan, Glenn et Peer H. Kristensen. 2009. «Multinational Firms as Societies». *Images of The Multinational Firm*. S. Collinson & G. Morgan, éd. West Sussex: Wiley-Blackwellp. 167-192.
- Morgan, Glenn et Peer H. Kristensen. 2006. «The contested space of multinationals: Varieties of institutionalism, varieties of capitalism». *Human Relations*, 59 (11), 1467-1490.
- Morgann, Kevin. 1997. «The learning region: institutions, innovation and regional renewal». *Regional studies*, 31 (5), 491-503.
- Moulaert, Frank et Farid Sekia. 2003. «Territorial Innovation Models: A Critical Survey». *Regional Studies*, 37 (3), 289-302.
- Mucchielli, Jean Louis. 1998. *Multinationales et mondialisation*. Paris: Éditions du Seuil.
- Murray, Gregor et al. 2008. «Multinational Companies and the Institutional Engagement of their Subsidiaries». *LERA International Section Paper*. San Francisco.
- Nickell, Stephen et Richard Layard. 1999. «Labor market institutions and economic performance». *Handbook of labor economics: Part 2*. O. Ashenfelter & D. Card, éd. Oxford: Elsevierp. 3029-3084.
- Niosi, Jorge E. 1982. *Les multinationales canadiennes*. Montréal: Boréal.
- OCDE. 2008. *Statistiques du commerce international par produit, 2001-2007*. Paris: OCDE.
- OCDE. 2007. *Staying Competitive in the Global Economy; Moving Up the Value Chain*. Paris: OCDE.
- Offe, Claus et Helmut Wiesenthal. 1980. «Two logics of collective action: theoretical notes on social class and organizational form». *Political power and social theory*, 1 (1), 67-115.

- Oliver, Christine. 1991. «Strategic Responses to Institutional Processes». *The Academy of Management Review*, 16 (1), 145-179.
- Panitch, Leo. 1994. «Globalization and the State». *The new political economy of globalization*. R. Higgott & A. Payne, éd. Camberley Surrey: Edward Elgar Publishingp. 60-93.
- Perlmutter, Howard V. 1969. «The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation .». *Columbia Journal of World Business*, 4 (1), 9-18.
- Pfeffer, Jeffrey et Gerald Salancik. 1978. *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Phelps, Nicholas et al. 2003. «Embedding the multinationals? Institutions and the development of overseas manufacturing affiliates in Wales and North East England». *Regional studies*, 37 (1), 27-40.
- Phelps, Nicholas. 2000. «The locally embedded multinational and institutional capture». *Area*, 32 (2), 169-178.
- Phelps, Nicholas et Andrew Wood. 2006. «Lost in translation? Local interests, global actors and inward investment regimes». *Journal of Economic Geography*, 6 (4), 493-515.
- Picciotto, Sol. 2006. «Regulatory Networks and Global Governance.». Institute of Advanced Legal Studies, University of London 27-29 juinp. 27-29 june.
- Polanyi, Karl. 1983. *La grande transformation: aux origines politiques et économiques de notre temps*. Paris: Gallimard.
- Polanyi, Karl et al. 1957. *Trade and market in the early empires*. New York: Free Press.
- Ponak, A. et al. 2003. «Alberta: Industrial Relations in a Conservative Climate». *Beyond the National Divide: Regional Dimensions of Industrial Relations*, 267-305.
- Porter, Michael E. 2006. «Building the Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index». *The global competitiveness report*. X. Sala-i-Martin & M. E. Porter, éd. Genève: World Economic Forum. 43-73.
- Porter, Michael E. 1993. *L'avantage concurrentiel des nations*. Saint-Laurent: Éditions du Renouveau Pédagogique.
- Porter, Michael E. 2000. «Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy». *Economic Development Quarterly*, 14 (1), 15-34.
- Porter, Michael E. et Monitor Company. 1991. *Le Canada à la croisée des chemins: Les nouvelles réalités concurrentielles*. Ottawa: Conseil canadien des chefs d'entreprise.

- Poulantzas, Nicos. 1968. *Pouvoir politique et classes sociales de l'état capitaliste*. Paris: François Maspero.
- Poulin, Martine. 2009. «Les composantes du développement économique visant l'emploi dans les régions moins favorisées: le cas des régions périphériques du Québec».
- Pudelko, Markus et Ann Harzing. 2007. «Country-of-origin, localization, or dominance effect? An empirical investigation of HRM practices in foreign subsidiaries». *Human resource management*, 46 (4), 535-559.
- Rao, Someshwar et al. 1994. «Les multinationales canadiennes: Analyse de leurs activités et résultats». *Les multinationales canadiennes*. Documents de recherche d'Industrie Canada, S. Globerman, éd. Calgary: University of Calgary Pressp. 69-134.
- Rodrik, Dani. 2006. «Goodbye Washington consensus, hello Washington confusion». *Journal of Economic Literature*, 44 (4), 973-987.
- Rodrik, Dani. 2004. «Industrial Policy for the Twenty-First Century». *John F. Kennedy School of Government Working Paper series*.
- Roelandt, Théo J. A. et Pim den Hertog. «Cluster Analysis and Cluster-Based Policy Making: The State of the Art». *Boosting Innovation: The Cluster Approach*. Paris: OCDEp. 9-26.
- Rosenzweig, Philip M. et Nitin Nohria. 1994. «Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations». *Journal of International Business Studies*, 25 (2), 229-251.
- Royle, T. 2006. «The Dominance Effect? Multinational Corporations in the Italian Quick Food Service Sector». *British Journal of Industrial Relations*, 44 (4), 757-779.
- Rugman, Alan M. 2005. *The regional multinationals: MNEs and « global » strategic management*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rugman, Alan M. et Alain Verbeke. 2004. «A Perspective on Regional and Global Strategies of Multinational Enterprises». *Journal of International Business Studies*, 35 (1), 3-18.
- Rutherford, Tod et John Holmes. 2008. «“The flea on the tail of the dog”: power in global production networks and the restructuring of canadian automotive clusters». *Journal of Economic Geography*, 8 (4), 519-544.
- Safarian, A. Edward. 2003. «Internalization and the MNE: A Note on the Spread of Ideas». *Journal of International Business Studies*, 34 (2), 116-124.
- Sala-i-Martin, Xavier et Michael E. Porter. 2009. *The Global Competitiveness Report 2009-2010*. Genève: World Economic Forum.

- Sally, Razeen. 1994. «Multinational Enterprises, Political Economy and Institutional Theory: Domestic Embeddedness in the Context of Internationalization». *Review of International Political Economy*, 1 (1), 161-192.
- Sassen, Saskia. 2006. *Territory, Authority, Rights : from Medieval to Global Assemblages*. Princeton: Princeton University Press.
- Savage, Mike et Karel Williams. 2008. «Elites: remembered in capitalism and forgotten by social sciences». *Sociological Review*, 56 (1), 1-24.
- Shearmur, Richard et Mario Polèse. 2007. «Do Local Factors Explain Local Employment Growth? Evidence from Canada, 1971-2001». *Regional Studies*, 41, 453-471.
- Shelby H. McIntyre et al. 1983. «Evaluating the Statistical Significance of Models Developed by Stepwise Regression». *Journal of Marketing Research*, 20 (1), 1-11.
- Sklair, Leslie. 2001. *The transnational capitalist class*. Malden: Blackwell Pub.
- Skogstad, Grace. 2005. «Globalization and public policy: Situating Canadian analysis». *Canadian Journal of Political Science/Revue canadienne de science politique*, 33 (04), 805-828.
- Smith, Chris et Peter Meiksins. 1995. «System, Society and Dominance Effects in Cross-National Organisational Analysis». *Work, Employment & Society*, 9 (2), 241-267.
- Snell, Darryn et Peter Fairbrother. 2011. «Toward a Theory of Union Environmental Politics: Unions and Climate Action in Australia». *Labor Studies Journal*, 36 (1), 83-103.
- Spero, Joan E. et Jeffrey A. Hart. 2009. *The politics of international economic relations*. Boston: Wadsworth.
- Stanford, Jim. 2009. *Economics for Everyone; A Short Guide to the Economics of Capitalism*. London Canada: Pluton Press.
- Statistique Canada. 2007. *Loi sur les déclarations des personnes morales*. catalogue no 61-220-X.
- Stigler, George J. 1971. «The theory of economic regulation». *The Bell journal of economics and management science*, 3-21.
- Stiglitz, Joseph E. 2002. *La grande désillusion*. Paris: Fayard.
- Storper, Michael. 1995. «The Resurgence of Regional Economies, Ten Years Later: The Region as a Nexus of Untraded Interdependencies». *European Urban and Regional Studies*, 2 (3), 191-221.

- Streeck, Wolfgang. 2007. «'Globalization': nothing new under the sun?». *Socio-Economic Review*, 5 (3), 527-567.
- Streeck, Wolfgang. 2004. «Educating capitalists: a rejoinder to Wright and Tsakalotos». *Socio-Economic Review*, 2, 425-438.
- Streeck, Wolfgang et al. 2009. «On Suzanne Berger "How We Compete: What Companies Around the World Are Doing to Make it in Today's Global Economy", New York, Doubleday, 2005: Panel at the SASE 2008 Annual Meeting, San Jose, Costa Rica». *Socio-Economic Review*, 7 (3), 505-533.
- Streeck, Wolfgang et Kathleen Thelen. 2005. *Beyond continuity: institutional change in advanced political economies*. New York: Oxford University Press.
- Sturgeon, Timothy J. 2001. «How Do We Define Value Chains and Production Networks?». *IDS Bulletin*, 32 (3), 9-18.
- Susaeta Erburu, Lourdes. 2010. «Factores determinantes de la transferencia de la Política de Dirección de la Diversidad: Un análisis en las subsidiarias extranjeras en España».
- Svampa, Maristella et Georges Durand. 2011. «Néo-«développementisme» extractiviste, gouvernements et mouvements sociaux en Amérique latine». *Problèmes d'Amérique latine*, 81 (3), 101.
- Swenson, Peter A. 2002. *Capitalists against markets*. Oxford: Oxford University Press.
- Tabachnick, Barbara G. et Linda S. Fidell. 2007. *Using Multivariate Statistics*. 5th ed. Boston, Mass: Pearson/Allyn & Bacon.
- Tempel, Anne et Peter Walgenbach. 2007. «Global Standardization of Organizational Forms and Management Practices? What New Institutionalism and the Business-Systems Approach Can Learn from Each Other». *Journal of Management Studies*, 44 (1), 1-24.
- Thelen, Kathleen. 2003. «How institutions evolve: insights from comparative historical analysis». *Comparative historical analysis in the social sciences*. J. Mahoney & D. Rueschemeyer, éd. Cambridge: Cambridge University Press. 208-240.
- Tole, Lise et Gary Koop. 2011. «Do environmental regulations affect the location decisions of multinational gold mining firms?». *Journal of Economic Geography*, 11 (1), 151-177.
- Traxler, Frantz et Brigit Woitech. 2000. «Transnational Investment and National Labour Market Regimes: A Case of "Regime Shopping"?». *European Journal of Industrial Relations*, 6 (2), 141-159.
- Traxler, Franz. 1993. «Business Associations and Labor Unions in Comparison: Theoretical Perspectives and Empirical Findings on Social Class, Collective Action and Associational Organizability». *The British Journal of Sociology*, 44 (4), 673-691.

- Tregaskis, Olga et al. 2010. «Transnational learning structures in multinational firms: Organizational context and national embeddedness». *Human Relations*, 63 (4), 471-499.
- Uzzi, Brian. 1997. «Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness». *Administrative Science Quarterly*, 42 (1), 35-67.
- Verbeke, Alain et al. 2007. «A Note on Strategic Renewal and Corporate Venturing in the Subsidiaries of Multinational Enterprises». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31 (4), 585-600.
- Vernon, Raymond. 1966. «International Investment and International Trade in the Product Cycle». *Quarterly Journal of Economics*, 80 (2), 190-207.
- Wall, Toby D. et Stephen J. Wood. 2005. «The romance of human resource management and business performance, and the case for big science». *Human Relations*, 58 (4), 429-462.
- Wallerstein, Immanuel. 1991. «Braudel on Capitalism, or Everything Upside Down». *The Journal of Modern History*, Vol. 63 (No. 2), 354-361.
- White, Mark C. 2004. «Inward investment, firm embeddedness and place: an assessment of Ireland's multinational software sector». *European Urban and Regional Studies*, 11 (3), 243-260.
- Whitley, Richard. 2007. *Business systems and organizational capabilities: The institutional structuring of competitive competences*. New York: Oxford University Press.
- Whitley, Richard. 1999. *Divergent capitalisms: The social structuring and change of business systems*. New York: Oxford University Press.
- Whitley, Richard. 1998. «Internationalization and varieties of capitalism: the limited effects of cross-national coordination of economic activities on the nature of business systems». *Review of International Political Economy*, 5 (3), 445-481.
- Whitley, Richard. 1987. «Taking Firms Seriously as Economic Actors: Towards a Sociology of Firm Behaviour». *Organization Studies*, 8 (2), 125-147.
- Wilks, Stephen et Maurice Wright. 1987. *Comparative Government-Industry Relations: Western Europe, the United*. Oxford: Clarendon Press.
- Williams, Don. 1997. «The Sampling Process». *Business research methods*. T. Brannick & W. Roche, éd. Dublin: Oak Tree Press. 61-95.
- Williamson, John. 1990. «What Washington means by policy reform». *Latin American adjustment: how much has happened*, 1, 35-70.
- Williamson, Oliver E. 1975. *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.

World Economic Forum. 2009. *The global competitiveness report 2009-2010*. Genève: World Economic Forum.

Wright, Erik O. 2004. «Beneficial constraints: beneficial for whom?». *Tempo Social*, 16, 65-72.

Zuege, Alan. 2000. «The chimera of the Third Way». *Socialist Register*, 36, 87-114.

Zukin, Sharon et Paul J. DiMaggio. 1990. *Structures of capital: the social organization of the economy*. New York: Cambridge University Press.

**10 Annexe 1 : Questionnaire de *l'Enquête sur les multinationales au Canada*. Version pour firmes étrangères**



## **11 Annexe 2 : Hypothèse complète sur l'arbitrage institutionnel**

## 11.1 L'effet modérateur de la variable capacités autonomes en interaction avec le motif d'implantation de la filiale

### Définition des variables :

Motif de localisation (Loca) :

- recherche de marché et de ressources à bas prix = favorise marché (M)
- recherche de ressources stratégiques et d'efficacité = favorise engagement institutionnel (I)

VoC du pays d'origine (Voc) : Lme= 0 et Cme =1

Combinaison des influences du pays d'origine et du motif de localisation sur l'engagement institutionnel			
		VoC du pays d'origine	
		LME	CME
Motif de localisation	M	(0,0)	(0,1)
	I	(1,0)	(1,1)

Niveau d'autonomie de la filiale canadienne (Au) : binaire

- pas ou faible autonomie =Au-
- forte autonomie = Au+

Voici la matrice des résultats selon la théorie :

Impact sur l'engagement institutionnel de l'effet croisé du niveau d'autonomie et du VoC du pays d'origine					
		Combinaison des influences du pays d'origine et du motif de localisation sur l'engagement institutionnel			
		(1,1)	(0,0)	(1,0)	(0,1)
Autonomie	Au+	+	-	+	-
	Au-	+	-	-	+

$$EI = \text{Autres variables} * \beta_1 + \text{Loca} * \beta_2 + \text{Au} * \beta_3 + (0,1) * \text{Au} * \beta_4 + (1,0) * \text{Au} * \beta_5 + (1,1) * \text{Au} * \beta_6 + Z * \beta_7$$

$\beta_1$  = coefficients des autres facteurs

$\beta_2$  = Effet direct du motif de localisation

$\beta_3$  = Effet direct de l'autonomie = positif

$\beta_4$  = Effet de l'autonomie lorsque l'origine favorise l'engagement, mais pas le motif de localisation = négatif

$\beta_5$  = Effet de l'autonomie lorsque le motif de localisation favorise l'engagement, mais pas l'origine = positif

$\beta_6$  = Effet de l'autonomie lorsque le motif de localisation et l'origine favorisent l'engagement = positif

**12 Annexe 3 : Description des choix méthodologiques et théoriques dans la construction des variables indépendantes**

La présente annexe présente les choix théoriques et méthodologiques qui ont guidé la construction de nos variables indépendantes. Ces choix ont été contraints par la nécessité de réduire au maximum le nombre d'items qui seraient inclus dans les différentes régressions en raison du nombre de cas modeste. Ensuite, nous devons représenter des concepts théoriques qui sont souvent complexes à l'aide d'indicateurs préexistants. En effet, les questions de notre enquête ont été définies de manière indépendante à notre problématique. Notre imagination et notre ingéniosité ont été soumises à la nécessité de respecter les critères de robustesse et de fiabilité statistique.

## 12.1 Niveau de concurrence

**Tableau A3.1 : Les variables liées au niveau de concurrence dans la littérature et les indicateurs disponibles**

Indicateurs	Littérature		Indicateurs disponibles dans l'enquête sur les EMN		
	Auteurs	Indicateurs utilisés	Numéros	Questions	Codification
Concurrence au Canada	(Brewer 1993)	Théorique	H5a	H5a. Dans quelle mesure les établissements de votre entreprise au Canada sont-ils en concurrence avec d'autres entreprises situées au Canada	4 niveaux allant de aucune concurrence à concurrence très importante.
Concurrence internationale			H5b	H5b. Dans quelle mesure les établissements de votre entreprise au Canada sont-ils en concurrence avec d'autres entreprises situées à l'extérieur du Canada	4 niveaux allant de aucune concurrence à concurrence très importante.

Dans une enquête par questionnaire, nous devons nous fier à l'information offerte par le répondant afin de juger le niveau de concurrence auquel la compagnie est confrontée. Nous disposons dans notre étude de deux indicateurs qui nous informent sur la perception de la vigueur de la concurrence au niveau national et sur les marchés internationaux. Nous avons tenté de concentrer en un seul indicateur global le niveau de concurrence sur l'ensemble des

marchés afin de réduire le nombre de variables au sein de notre modèle. Cette tentative a donné lieu à un construit qui ne possédait pas un niveau de cohérence interne assez fort pour être conservé. Étant donné qu'il y a seulement deux indicateurs, il est normal que l'alpha de Cronbach soit très bas (0,479), par contre, l'utilisation de la corrélation de Pearson pour vérifier le lien entre ces deux items ne donne pas de résultats plus clairs (0,389). Nous avons donc conservé les deux items de manière séparée et créé deux variables distinctes exprimant le niveau de concurrence sur deux marchés différents : *Concurrence canadienne* et *Concurrence internationale*.

**Tableau A3.2 : Variables liées au niveau de concurrence incluses dans notre modèle**

Numéros	Indicateur de	Modifications		
		Nom	Opérations	Indicateur de
H5a	Concurrence au Canada	<i>Concurrence canadienne</i>	<i>Idem</i>	Niveau de concurrence au Canada
H5b	Concurrence internationale	<i>Concurrence internationale</i>	<i>Idem</i>	Niveau de concurrence internationale

### 12.1.1 Marchés, intégration, diversification et structures de la multinationale au niveau mondial

Le niveau d'internationalisation des EMNs et de leurs structures fait l'objet d'une dense littérature. Plusieurs études associent directement ces caractéristiques structurelles à un ensemble de comportements. Nous avons, à l'aide des indicateurs de notre enquête, tenté de capter un maximum des concepts qui sont omniprésents dans la littérature (multinationale globale, multinationale régionale, hétérarchie, chaîne de valeur mondiale intégrée, etc.). Nous traitons tour à tour du niveau d'internationalisation de la production et des marchés, de l'intégration mondiale de la production, du niveau de standardisation et des structures mondiales des EMNs.

### 12.1.1.1 Régionalisation de la multinationale et étendue du marché

La distinction entre une multinationale dont les opérations sont uniquement concentrées dans quelques pays voisins de leur pays d'origine et celle qui possède un véritable réseau de production et de vente sur l'ensemble du globe constitue un élément essentiel qui expliquerait les comportements et rationalités des différentes EMNs (Bartlett et Ghoshal 1998; Rugman et Verbeke 2004; Perlmutter 1969).

**Tableau A3.3 : Les variables liées au niveau d'internationalisation de la production et des marchés dans la littérature et les indicateurs disponibles**

Indicateurs	Dimensions	Littérature		Indicateurs disponibles dans l'enquête sur les EMN		
		Auteurs	Indicateurs utilisés	Numéros	Questions	codification
Degré internationalisation	régionalisation	(Bartlett et Ghoshal 1998)	Théorique	A3aa	A3aa. Employés en Amérique du Nord (en incluant le Mexique)	Nombre, transformé en pourcentage du total mondial
				A3ab	A3ab. Employés en Europe	Nombre, transformé en pourcentage du total mondial
				A3ac	A3ac. Employés en Asie-Pacifique	Nombre, transformé en pourcentage du total mondial
		(Rugman et Verbeke 2004)	Orienté vers le marché de la région d'origine (+50% des ventes), bi-régional ou global (20% + dans 3 régions)	A3ad	A3ad. Employés dans le reste du monde	Nombre, transformé en pourcentage du total mondial
étendue géographique du marché de la filiale	Marché global ou local	(Fenton-O'Creivy et al. 2008)	Orienté vers le marché national, continental ou mondial	H6a	a. Part des ventes au Canada?	Pourcentage
	Étendue du marché	(Bouquet et Birkinshaw 2008d: 601)	Part des ventes en exportation			
		(P. K. Edwards et al. 2010)	Part des ventes en exportation			
		(Rugman et Verbeke 2004)	Orienté vers le marché de la région d'origine (+50% des ventes), bi-régional ou global (20% + dans 3 régions)	H6c	c. Part des ventes dans le reste du monde?	Pourcentage

Dans un premier temps, nous avons tenté de distinguer entre les multinationales régionales et celle qui étendaient leurs activités au niveau réellement global. Rugman et Verbeke (2004: 7) distinguent les EMNs régionales selon leur niveau de vente hors de leur continent d'origine. Nous avons plutôt penché vers l'analyse de Bartlett et Ghoshal (1998) qui s'attachent à la répartition de la main-d'œuvre sur la planète comme un des indicateurs de transnationalisation. Ainsi, nous avons créé, à partir des réponses indiquant la répartition des employés de l'EMN dans différentes régions du monde, une variable indiquant le niveau de concentration de l'emploi dans le continent d'origine de cette dernière : *Entreprise régionale*. La deuxième variable réfère pour sa part à l'orientation internationale ou non de la filiale canadienne. Nous avons utilisé les réponses sur la répartition mondiale des ventes afin de créer un indicateur du niveau d'orientation de la filiale vers les marchés étrangers : *Exportations*. Afin de réduire le nombre de variables, nous avons tenté de regrouper ces deux variables en un seul construit lié à « l'internationalisation », mais l'absence de corrélation forte entre ces dernières (corrélation de Pearson de 0,030) indique une cohérence interne beaucoup trop faible pour maintenir ce construit. Nous conservons donc au sein de notre modèle les deux variables de manière séparée.

**Tableau A3.4: Variables liées à l'internationalisation de l'EMN incluses dans notre modèle**

Variables originales		Modifications		
Numéros	Indicateur de	Nom	Opérations	Indicateur de
A3aa	Nombre d'employés en Amérique du Nord (en incluant le Mexique)	<i>Entreprise régionale</i>	Pourcentage de l'emploi mondial qui est situé dans la région d'origine de l'EMN selon le pays du siège social	Niveau de régionalisation de l'EMN
A3ab	Nombre d'employés en Europe			
A3ac	Nombre d'employés en Asie-Pacifique			
A3ad	Nombre d'employés dans le reste du monde			
H6a	Part des ventes au Canada?	<i>Exportations</i>	Somme des parts de ventes pour les États-Unis et le reste du monde	Niveau d'exportation de la filiale canadienne
H6b	Part des ventes aux États-Unis?			
H6c	Part des ventes dans le reste du monde?			

### 12.1.1.2 Intégration de la filiale dans la chaîne de valeur de la multinationale

L'intégration internationale de la production indique non seulement une orientation internationale de la filiale, mais met aussi en jeu des relations de contrôle et d'influence qui se jouent entre les différents maillons de la chaîne de valeur mondiale. Celle-ci est définie comme étant une « *sequence of value-added activities that lead to and support the end use of a set of related products and services* » (T. J. Sturgeon 2001: 6).

**Tableau A3.5 : Les variables liées au niveau d'intégration de la production présentes dans la littérature et les indicateurs disponibles**

Dimensions	Littérature		Indicateurs disponibles dans l'enquête sur les EMN		
	Auteurs	Indicateurs utilisés	Numéros	Questions	Codification
Échange intra-firme de la filiale vers EMN	(Harzing et Sorge 2003: 197)	Pourcentage des échanges intra-firme	H10c	H10c. des biens et services destinés à d'autres établissements de votre entreprise situés dans d'autres pays	
	(Barner-Rasmussen et Björkman 2005)	Pourcentage des ventes en direction des autres filiales de la EMN			
	(Ferner et al. 2010)	Filiale fournit biens et services intermédiaires à EMN, dichotomique			
	(Susaeta Erburu 2010)	Filiale fournit biens et services intermédiaires à EMN, dichotomique			
	(P. K. Edwards, Lévesque et al. 2010)	Filiale fournit biens et services intermédiaires à EMN, dichotomique			
	(Lamare et al. 2010)	Importance des biens et services intermédiaires que la filiale fournit à EMN			
Échange intra-firme de l'EMN vers la filiale	(Barner-Rasmussen et Björkman 2005)	Pourcentage des achats de la filiale provenant d'autres unités de l'EMN	H9	H9. Dans quelle mesure les matières premières, ressources et autres composantes utilisées par les opérations de votre entreprise au Canada sont fournies par des établissements de votre entreprise multinationale situés dans d'autres pays?	Échelle de 5 allant de 'aucunement' à 'entièrement'
	(Lamare et al. 2010)	Importance des biens et services intermédiaires que l'EMN fournit à la filiale			
	(P. K. Edwards, Lévesque, et al. 2010)	EMN fournit biens et services intermédiaires à la filiale, dichotomique			



Dans notre enquête, nous disposons d'indicateurs grossiers qui nous permettent d'évaluer si la filiale canadienne est intégrée à une chaîne de valeur mondiale au sein de sa multinationale. Les répondants devaient évaluer le niveau des intrants qui provenaient de filiales étrangères de leur compagnie (*Intégration en aval*) et le niveau de la production locale qui servait de fourniture pour ces autres établissements étrangers (*Intégration en amont*).

Variables originales		Modifications		
Numéros	Indicateur de	Nom	Opérations	Indicateur de
H10c	Filiale fournit biens et services intermédiaires à EMN, dichotomique	<i>Intégration en aval</i>	Maintien de l'échelle de 5 allant de 'aucunement' à 'entièrement'	Intégration de la filiale dans la chaîne de valeur mondiale de l'EMN
H9	Filiale fournit biens et services intermédiaires à EMN, dichotomique	<i>Intégration en amont</i>	Maintien de l'échelle de 5 allant de 'aucunement' à 'entièrement'	Intégration de la filiale dans la chaîne de valeur mondiale de l'EMN

L'intégration des deux variables en un seul instrument de mesure de l'intégration au sein de la chaîne de valeur mondiale ne satisfait pas les critères de base au niveau de la fiabilité interne. L'alpha de Cronbach est de 0,242 et la corrélation de Pearson entre les deux variables est de moins de 0,138. Conséquemment, nous avons conservé les deux variables de manière distincte.

### 12.1.1.3 Standardisation internationale et spécialisation de la production

La variable H1 nous permettait de caractériser de manière assez large le niveau d'adaptation des principaux biens et services offerts par la filiale canadienne. Nous avons créé la variable *Standardisation internationale* directement à partir des réponses de l'enquête. Un niveau très faible révèle une adaptation locale forte alors qu'un score plus élevé indique que les produits et services de la filiale sont « uniformisés à l'échelle mondiale ».

**Tableau A3.7 : Les variables liées au niveau de standardisation et de spécialisation dans la littérature et les indicateurs disponibles**

Dimensions	Littérature		Indicateurs disponibles dans l'enquête sur les EMN		
	Auteurs	Indicateurs utilisés	Numéros	Questions	Codification
Local responsiveness	(Harzing et Sorge 2003: 209)	Part des inputs locaux dans produits locaux	nil		
Standardisation internationale	Meardi et al. (2009b)	Proportion d'adaptation du produit au marché local	H1	H1. Lequel des énoncés suivants décrit le mieux la nature des principaux ou des plus importants biens ou services produits par votre entreprise multinationale :	Choix entre : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ils sont adaptés aux différents marchés nationaux</li> <li>• Ils sont adaptés aux différentes régions du monde, mais uniformisés au sein de ces régions</li> <li>• Ils sont uniformisés à l'échelle mondiale</li> </ul>
	(Ferner et al. 2010)	Niveau d'adaptation des produits aux différents marchés géographiques			
Diversification	(Lamare et al. 2010)	Niveau de spécialisation des produits et services locaux	H3	H3. Lequel des énoncés suivants décrit le mieux les activités de votre entreprise au Canada?	Choix entre : <ul style="list-style-type: none"> <li>• un seul bien ou service qui représente 90% ou plus de l'ensemble de nos ventes</li> <li>• différents biens ou services, mais la vente de notre bien ou de notre service le plus important représente entre 70% et 90% de nos ventes totales</li> <li>• une gamme de biens et de services connexes, mais aucun bien ou service ne représente à lui seul plus de 70% des ventes</li> <li>• une vaste gamme de biens et de services de nature différente</li> </ul>
	(P. K. Edwards et al. 2010)	Niveau de spécialisation des produits et services locaux			

Pour ce qui est de la variable *Spécialisation*, comme les choix de réponses ne correspondaient pas nécessairement à une évolution unidimensionnelle, nous avons décidé d'identifier uniquement les répondants qui affirmaient qu'un seul bien ou service représente 90% ou plus de leurs ventes.

**Tableau A3.8 : Variables liées au niveau de standardisation et de spécialisation incluses dans notre modèle**

Variables originales		Modifications		
Numéros	Indicateur de	Nom	Opérations	Indicateur de
H1	Niveau de standardisation internationale de la production	<i>Standardisation internationale</i>	idem	Niveau de standardisation internationale de la production
H3	Niveau de spécialisation de la production	<i>Spécialisation</i>	Dichotomique 1 = 1 2,3 et 4 =0	Niveau de spécialisation de la production

#### 12.1.1.4 Structure globale de la multinationale

**Tableau A3.9: Les variables liées aux structures globales de l'EMN dans la littérature et les indicateurs disponibles**

Indicateurs	Dimensions	Littérature		Indicateurs disponibles dans l'enquête sur les EMN		
		Auteurs	Indicateurs utilisés	Numéros	Questions	Codification
Structure internationale	Divisions internationales selon les fonctions	(Ferner et al. 2010)	Existence de divisions responsables de fonctions, dichotomique	A6c	A6c. Est-ce que votre entreprise multinationale a des divisions responsables de fonctions exercées mondialement (ex. : production manufacturière, R et D ou ventes)	Dichotomique; oui ou non.
	Divisions internationales selon lignes de produits	(Ferner et al. 2010)	Existence de divisions internationales de produits ou services, dichotomique	A8	A8. Votre entreprise multinationale est-elle structurée selon des divisions internationales fondées sur des lignes ou des marques de produits ou services?	Dichotomique; oui ou non.
Présence HQ national ou continental		(Murray et al. 2008)	Présence d'un siège national ou régional au Canada	A6b	A6b. Est-ce que votre entreprise multinationale a un siège social au Canada?	Dichotomique; oui ou non.
		(J. Bélanger et al. 2013)		A7a	A7a. Dans quel pays se trouve le siège social de la division régionale responsable des activités au Canada?	Dichotomique; oui ou non.

Nous avons tenté de créer une variable construite qui aurait pu référer à la présence de structures complexes au niveau international afin de réduire le nombre d'indicateurs à tester lors de nos régressions. Par contre, le faible niveau de fiabilité interne (alpha de Chronbach de 0,0545) et la présence de plusieurs facteurs mis en évidence par l'analyse factorielle rendent indésirable la fusion de ces quatre indicateurs. Nous avons donc conservé telles quelles les

informations des réponses aux questions A6c et A8 afin de créer les variables dichotomiques *DivisionINT* et *Divisions internationales selon des lignes de produits*. Dans le cas de la variable *Structure intermédiaire au Canada*, nous avons repris l'indicateur de Murray et collègues (2008). Les réponses aux questions A6b sur la présence d'un siège social canadien et A7a sur la présence d'un siège social de division régionale au Canada ont été mises en commun afin d'identifier les multinationales qui ont minimalement une des deux structures administratives intermédiaires présente au pays (*Structure intermédiaire au Canada*).

**Tableau A3.10 : Variables liées à la structure internationale incluses dans notre modèle**

Numéros	Variables originales Indicateur de	Modifications		
		Nom	Opérations	Indicateur de
A6c	A6c. Est-ce que votre entreprise multinationale a des divisions responsables de fonctions exercées mondialement (ex. : production manufacturière, R et D ou ventes)	<i>Divisions internationales selon les fonctions</i>	idem	Présence de division responsable de fonctions mondiales
A8	A8. Votre entreprise multinationale est-elle structurée selon des divisions internationales fondées sur des lignes ou des marques de produits ou services?	<i>Divisions internationales selon des lignes de produits</i>	Idem	Présence de divisions selon les marques ou lignes de produits
A6b	A6b. Est-ce que votre entreprise multinationale a un siège social au Canada?	<i>Structure intermédiaire au Canada</i>	Valeur de 1 si A6b est positive et/ou A7a indique le Canada comme pays du siège social régional	Présence d'une structure intermédiaire au Canada
A7a	A7a. Dans quel pays se trouve le siège social de la division régionale responsable des activités au Canada?			

## 12.1.2 L'approche macro-institutionnaliste et l'effet du pays d'origine et d'accueil

### 12.1.2.1 Pays d'origine et variété du capitalisme

Nous avons vu dans la thèse que plusieurs explications théoriques peuvent justifier l'impact du pays d'origine de la multinationale sur ses pratiques dans les pays d'accueil. L'inclusion unique du pays d'origine dans l'analyse pose deux problèmes. D'une part, il ne permet pas de différencier l'effet provenant de la variété du capitalisme de chaque pays et celui qui pourrait provenir de l'effet de dominance. D'autre part, notre nombre d'observations étant limité ne nous permet pas d'inclure un grand nombre de variables dichotomiques de pays et nous force

donc à procéder à des regroupements (par continent) qui viennent brouiller la diversité de chaque pays. Une façon simple de détacher l'effet du pays d'origine de l'effet des variétés du capitalisme a été utilisée par Edwards et collègues dans leur étude récente (P. K. Edwards et al. 2013: 8). Ils introduisent dans la régression à la fois le pays d'origine, mais aussi le score du pays d'origine de chaque multinationale dans l'échelle de coordination développée par Hall et Gingerich (2004). Cette distinction leur a permis de conclure que la diffusion des « meilleures pratiques en GRH » dépendait plus de l'hégémonie du modèle étatsunien que d'une distinction entre entreprise d'économie de marché libérale ou coordonnée (P. K. Edwards et al. 2013: 16)

De la même manière, peut-être pourrions-nous attribuer un niveau de coordination aux différentes économies des régions principales du Canada (Québec, Ontario, Alberta et Colombie-Britannique). Les analyses comparatives de Haddow et Klassen sur le niveau de social-démocratie et la structure des systèmes d'affaire de ces provinces pourraient nous servir de base à la construction de cet indicateur (2006). De plus, nous pourrions inclure un indice de dépendance au commerce international ou à l'investissement international pour chacune de provinces d'accueil afin de vérifier l'hypothèse provenant de la théorie de la dépendance séparément de celle qui s'appuie sur la théorie des variétés du capitalisme. Nous explorerons cette façon de faire.

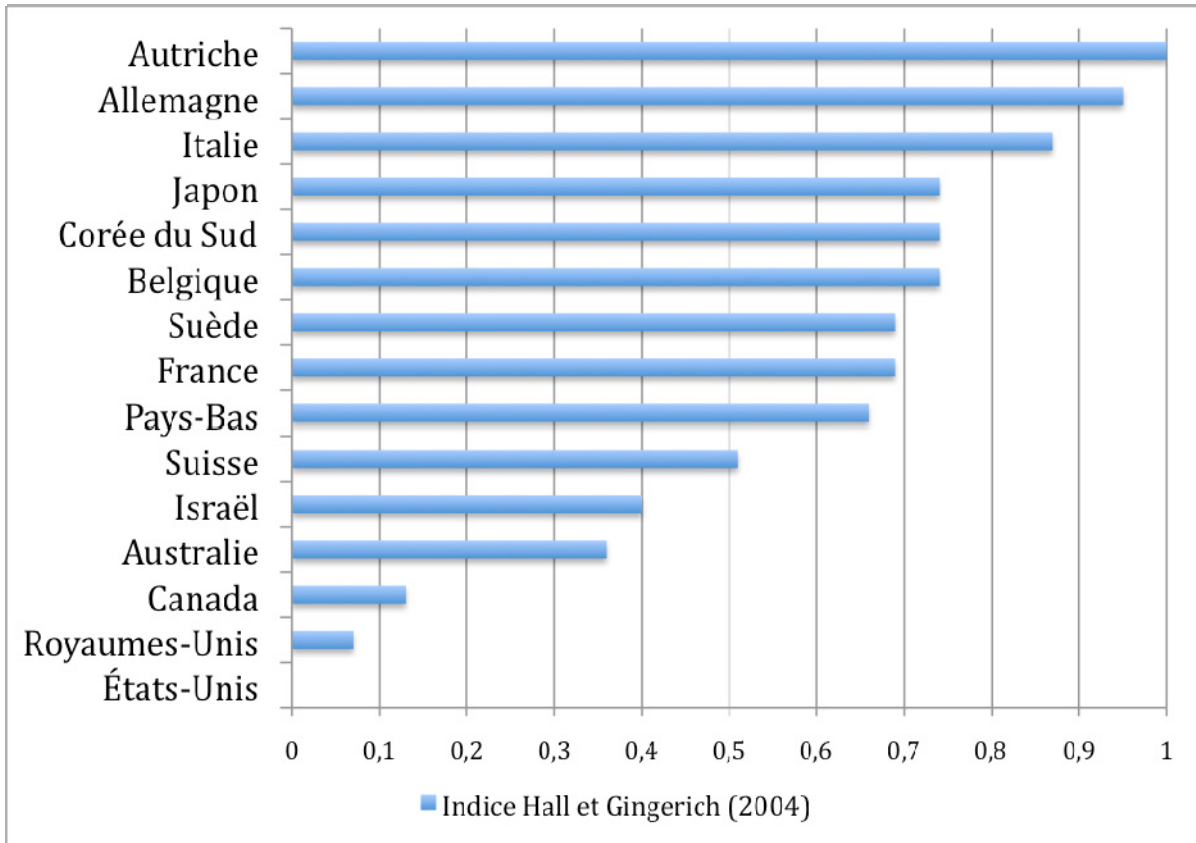
L'information sur le pays de localisation de la maison mère servira d'indicateur pour plusieurs variables liées aux théories entourant le pays d'origine de la multinationale. Dans un premier temps, nous distinguerons tout simplement, à l'aide de variables dichotomiques, les EMNs dont le siège social est au Canada de celles pour qui il est situé aux États-Unis, en Europe ou ailleurs dans le monde. Ces simples variables nous seront utiles non seulement pour distinguer si des différences marquées existent entre les entreprises étrangères et les multinationales d'origine canadienne, mais aussi pour tester si l'origine étatsunienne des firmes a un impact, comme pourraient le laisser croire à la fois les théories de variétés du capitalisme et de l'effet de dominance.

**Tableau A3.11 : Les variables liées au pays d'origine présentes dans la littérature et les indicateurs disponibles**

Dimensions	Littérature		Indicateurs disponibles dans l'enquête sur les EMN		
	Auteurs	Indicateurs utilisés	Numéros	Questions	Codification
États-Unis	(Ferner et al. 2001)	Siège social aux États-Unis	A1	Dans quel pays se trouve le siège social de l'entreprise multinationale pour laquelle vous travaillez ?	Réponse ouverte
	(T. Edwards et Tempel 2010)	Siège social aux États-Unis			
	(Sally 1994)4)	Siège social aux États-Unis			
Variétés du capitalisme	(Geppert et Matten 2006)6)	Pays du siège social			
	(Ferner et M. Varul 2000)0)	Pays du siège social			
	8)(Fenton-O'Creevy et al. 2008)	Résultat du pays du siège social selon l'échelle de			
	(P. K. Edwards et al. 2013)3)	(Hall et Gingerich 2004)4)			
Effet de dominance	(Lamare et al. 2013)0)	Nil			
	(Pudelko et Harzing 2007)7)	Nil			
	(Royle 2006)6)				

Pour vérifier l'impact de la variété du capitalisme du pays d'origine sur les pratiques de l'EMN au Canada, nous avons choisi de suivre l'initiative de Edwards et collègues (2013) et de Fenton-O'Creevy et collègues (2008). Nous intégrons à l'analyse, en plus d'un indicateur du pays d'origine, une variable continue révélant le niveau de coordination de l'économie de ce dernier selon l'indice construit par Hall et Gingerich (2004). Cette variable est construite en mettant en commun un indice de coordination des relations de travail (centralisation de la négociation, de la détermination des salaires et taux de rotation d'emploi) avec un indicateur de coordination de la gouvernance des entreprises (importance du marché boursier, distribution de la propriété des entreprises et pouvoir des actionnaires). Dans leur étude, Hall et Gingerich (2004) démontrent que ces deux indicateurs varient en cohérence avec les deux autres dimensions (*Éducation et formation de la main-d'œuvre* et *Relations intrafirmes*) qui complètent le modèle canonique de variétés du capitalisme (Hall et Soskice 2001).

**Figure A3.1 : Niveau de coordination des économies nationales selon l'indice de Hall et Gingerich (2004)**



L'inclusion de la variable *Niveau de coordination* offre deux avantages. D'une part, elle nous permet de distinguer entre l'effet du pays d'origine qui pourrait être rattaché à la culture de gestion ou à la dominance des modèles d'affaire et celui lié à la *Variété du capitalisme*. D'autre part, elle nous permet de répondre à certaines critiques face à la simplification abusive qu'entraînait la classification des pays d'origine en deux groupes opposés (économie de marché libérale vs économie de marché coordonnée). Crouch (2005) considérait, entre autres critiques, que cette dichotomie gommait toutes différences institutionnelles entre des pays comme la France ou l'Allemagne ou, en ce qui nous concerne, entre le libéralisme à la canadienne et celui des États-Unis. Nous pouvons voir à la figure A3.1 que l'indice de Hall et

Gingerich permet d'amener des nuances entre pays sur le niveau plus ou moins élevé de la coordination de leur économie.

Nous incluons donc à notre modèle cinq nouvelles variables liées au pays d'origine.

Variables originales		Modifications		
Numéros	Indicateur de	Nom	Opérations	Indicateur de
A1	Pays de localisation du siège social	<i>Origine canadienne</i>	Si A1 est Canada = 1, sinon 0	Siège social de l'EMN est au Canada
		<i>Origine des États-Unis</i>	Si A1 est États-Unis = 1, sinon 0	Siège social de l'EMN est au États-Unis
		<i>Origine européenne</i>	Si A1 est pays européen = 1, sinon 0	Siège social de l'EMN est en Europe
		<i>Origine d'autre pays</i>	Si A1 est autre = 1, sinon 0	Siège social de l'EMN est ailleurs dans le monde
		<i>Niveau de coordination</i>	Score du pays d'origine (A1) selon l'index de Hall et Gingerich 2004	Niveau de coordination de l'économie du pays d'origine

#### 12.1.2.2 Province d'accueil et VoC d'accueil

L'autre critique avancée par Crouch à l'égard du modèle de *Variété du capitalisme* est qu'il ne tient compte en aucune manière des différences infra-étatiques entre les modes d'organisation de l'économie (Crouch 2005: 23). Nous tenterons donc de profiter des différences importantes des modes de coordination des économies qui se retrouvent dans les différentes provinces du Canada afin de mesurer s'il existe un effet de « province d'accueil ». Cette ambition requiert une certaine créativité méthodologique afin de définir les indicateurs de la province de localisation ainsi que ceux de la variété du capitalisme de cette dernière.



**Tableau A3.13 : Variables liées au pays ou à la province d'accueil présentes dans la littérature et les indicateurs disponibles**

Indicateurs	Dimensions	Littérature		Indicateurs disponibles dans l'enquête sur les EMN		
		Auteurs	Indicateurs utilisés	Numéros	Questions	Codification
Variété du capitalisme de la province d'accueil	VoC	(Kristensen et Morgan 2007)	VoC selon Hall et Soskice 2001	A11a	Parmi les employés de votre entreprise au Canada, environ combien travaillent dans les régions suivantes : Provinces atlantiques ?	Nombre d'employés
		(Lamare et al. 2013)	VoC selon Hall et Soskice 2001	A11b	Parmi les employés de votre entreprise au Canada, environ combien travaillent dans les régions suivantes : Québec ?	Nombre d'employés
		(P. K. Edwards et al. 2013)	Résultat du pays du siège social selon l'échelle de (Hall et Gingerich 2004)	A11c	Parmi les employés de votre entreprise au Canada, environ combien travaillent dans les régions suivantes : Ontario ?	Nombre d'employés
	Niveau d'interventions gouvernementales dans l'économie	(Haddow et Klassen 2006)	Pourcentage du PIB investi en aide à l'entreprise et concertation	A11d	Parmi les employés de votre entreprise au Canada, environ combien travaillent dans les régions suivantes : Manitoba et Saskatchewan ?	Nombre d'employés
Dominance économique		(Almond et al. 2005)	Théorique	A11e	Parmi les employés de votre entreprise au Canada, environ combien travaillent dans les régions suivantes : Alberta ?	Nombre d'employés
				A11f	Parmi les employés de votre entreprise au Canada, environ combien travaillent dans les régions suivantes : Colombie-Britannique ?	Nombre d'employés
		(Lamare et al. 2013)	Niveau d'IDE et d'exportation en direction des États-Unis	A11g	Parmi les employés de votre entreprise au Canada, environ combien travaillent dans les régions suivantes : Territoires du Nord-Ouest, Yukon et Nunavut ?	Nombre d'employés

Dans un premier temps, nous avons identifié la « province d'accueil » à l'aide des données sur la répartition des emplois que nous retrouvons à la question A11. Pour qu'une entreprise se voit attribuer une « province d'accueil », cette dernière devait avoir au moins 75 % de ses employés au sein de cette même province. Ce critère sévère permet de s'assurer que le mode de coordination économique de la province identifiée puisse avoir un impact marqué et nous permet d'éviter de trancher sur plusieurs cas d'entreprises ayant une proportion quasi identique de travailleurs répartis entre deux provinces. Pour ces derniers cas, nous avons aussi créé des catégories régionales ( centre – Québec et Ontario – et ouest) et une catégorie pour celles réparties à travers le pays (pancanadienne).

Une première variable a été créée afin d'illustrer le niveau de coordination des économies provinciales. Dans leur analyse des systèmes d'affaires provinciaux, Haddow et Classen (2006) mettent de l'avant de nombreux indicateurs allant des taux de syndicalisation à la fréquence des gouvernements constitués par des partis sociaux-démocrates dans chaque province. Étant donné la centralité des politiques de développement dans notre problématique, nous avons sélectionné le critère de l'implication publique dans le développement économique et la concertation entre les entreprises (Haddow et Klassen 2006: 93). À partir des données de Statistique Canada sur le niveau de dépenses publiques consacrées au développement, à la recherche et à la planification économique (Cansim, Tableau 385-0001), nous avons construit une classification en relation avec la moyenne canadienne. Le tableau A3.14 montre que les résultats varient de manière importante entre les provinces et surprend en révélant le côté d'interventionnisme d'affaires de provinces comme l'Alberta, qu'on oublie souvent sous le couvert des orientations politiques conservatrices de ces dernières.

<b>Tableau A3.14 : Indicateur du niveau de coordination des économies provinciales</b>		
	Pourcentage des dépenses publiques consacré au développement, recherche et planification économique (Tableau 385-0001 de Cansim)	Classement selon la moyenne canadienne
Terre-Neuve	2,7 %	56
Nouvelle-Écosse	3,4 %	70
Île-du-Prince-Édouard	8,2 %	170
Nouveau-Brunswick	3,8 %	79
Québec	5,0 %	104
Ontario	2,6 %	54
Manitoba	4,6 %	95
Saskatchewan	7,5 %	155
Alberta	6,7 %	139
Colombie-Britannique	3,8 %	79
<b>Canada</b>	<b>4,8 %</b>	<b>100</b>

Les valeurs de cette variable ont été accordées à chacun des cas selon la province d'accueil identifiée à l'étape précédente. Dans le cas des entreprises présentes à plus de 75 % dans une région (centre ou ouest), nous avons accordé à ces dernières le score moyen des provinces composant cette région. Dans les cas associés aux provinces atlantiques et au regroupement

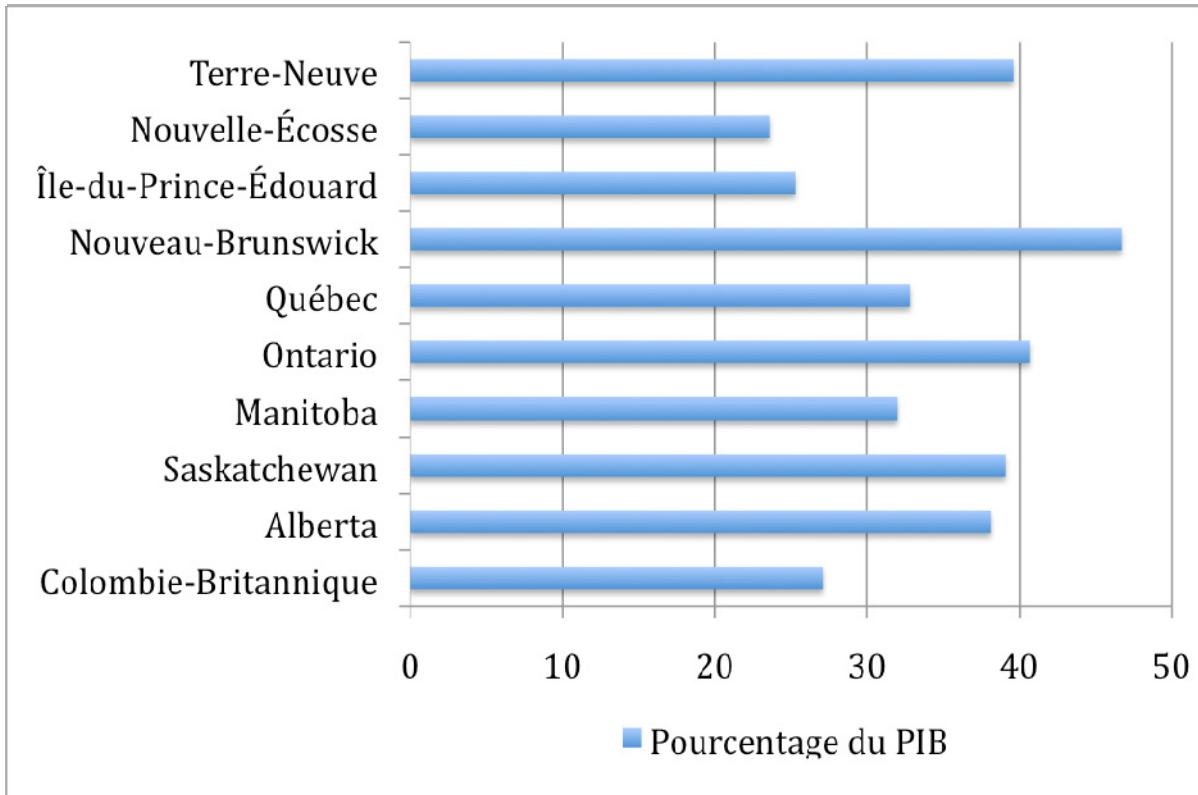
Manitoba-Saskatchewan, nous avons utilisé la province de l'établissement qui avait été désigné comme siège social national ou établissement le plus important lors de l'enquête téléphonique servant à la vérification de la population. Uniquement cinq cas ont nécessité une telle modification manuelle.

Une deuxième variable alternative a été incluse dans notre modèle (*Dépendance aux exportations de la province*). En effet, si l'impact de la province d'accueil peut être regardé sous l'angle des variétés du capitalisme, il peut aussi être abordé selon la théorie de la domination économique. En effet, la capacité des multinationales d'influencer les pratiques et normes locales peut être grandement influencée par la dépendance de l'économie locale aux marchés et acteurs économiques mondiaux. Pour illustrer cette dépendance économique aux marchés étrangers, nous avons constitué un indicateur à l'aide des données sur le pourcentage de la production provinciale qui est dirigée vers les exportations<sup>75</sup>. La figure A3.2 montre l'importance des exportations dans l'économie de chacune des provinces canadiennes pour les années 2005 à 2007.

---

<sup>75</sup> Il aurait été préférable d'utiliser le niveau de contrôle étranger des entreprises selon les provinces, mais ces données ne sont pas disponibles à Statistique Canada qui ne les publie que de manière agrégée à l'ensemble du pays. Nos données proviennent de l'Institut de la statistique du Québec, le tableau de « Commerce international, biens et services » disponible à [http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/econm\\_finnc/conjn\\_econm/TSC/](http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/econm_finnc/conjn_econm/TSC/), 2011.

**Figure A3.2 : Part de la production provinciale destinée aux exportations, moyenne des années 2005 à 2007**



Le tableau A3.15 résume les différentes variables qui serviront à vérifier l'impact de la province d'accueil.

<b>Tableau A3.15 : Variables liées à la province d'accueil incluses dans notre modèle</b>				
<b>Variables originales</b>		<b>Modifications</b>		
<b>Numéros</b>	<b>Indicateur de</b>	<b>Nom</b>	<b>Opérations</b>	<b>Indicateur de</b>
A11abcdefg	Répartition provinciale des employés	<i>Atlantique</i>	Si A11a /A9 est plus grand que 75 % = oui	Province d'accueil dans les provinces atlantiques
		<i>Québec</i>	Si A11b /A9 est plus grand que 75 % = oui	Province d'accueil est Québec
		<i>Ontario</i>	Si A11c /A9 est plus grand que 75 % = oui	Province d'accueil est l'Ontario
		<i>ManitobaSask</i>	Si A11d /A9 est plus grand que 75 % = oui	Province d'accueil est le Manitoba ou la Saskatchewan
		<i>Alberta</i>	Si A11e /A9 est plus grand que 75 % = oui	Province d'accueil est l'Alberta
		<i>ColombieB</i>	Si A11f /A9 est plus grand que 75 % = oui	Province d'accueil est la Colombie-Britannique
		<i>Centre</i>	Si A11b+c /A9 est plus grand que 75 % = oui	Provinces d'accueil sont le Québec et l'Ontario
		<i>Ouest</i>	Si A11d+e+f /A9 est plus grand que 75 % = oui	Province d'accueil dans les provinces de l'ouest
		<i>Pancanadienne</i>	Si aucune province ou région n'a plus de 75% des emplois	Pas de province d'accueil particulière
		<i>VoC de la province</i>	Niveau de dépenses publiques en planification et développement économique selon province d'accueil	Niveau de coordination du développement économique
		<i>Dépendance aux exportations de la province</i>	Pourcentage des exportations dans le PIB provincial	Niveau de dépendance aux exportations de la province d'accueil

### 12.1.2.3 Variétés de capitalisme de la firme

<b>Tableau A3.16 : Variables liées à la variété du capitalisme de la firme présentes dans la littérature et les indicateurs disponibles</b>						
Indicateurs	Dimensions	Littérature		Indicateurs disponibles dans l'enquête sur les EMN		
		Auteurs	Indicateurs utilisés	Numéros	Questions	Codification
Type de logique capitaliste de la firme	Contrôle par marché financier	(Morgan et Kristens en 2006)	Entreprise cotée en Bourse	DB_Lega lstat	Is the company publicly traded	Yes = 1, No =0.
		(Bellandi 2001)	Entreprise cotée en Bourse			
Orientation vers court ou long terme	Protéger les emplois en priorité	(Murphy et al. 2008)	Degré d'accord avec affirmation sur la priorisation de la préservation des emplois	H7e	La sauvegarde des emplois de nos travailleurs est prioritaire pour notre entreprise au Canada	Échelle de Likert de 5, allant de entièrement en désaccord à entièrement en accord
				H7d	Les activités de notre entreprise au Canada ont pour principal objectif de maximiser les profits ou l'avoir des actionnaires à courte échéance	Échelle de Likert de 5, allant de entièrement en désaccord à entièrement en accord

Afin de réduire le nombre de variables à intégrer à notre modèle d'analyse, nous avons vérifié par analyse factorielle s'il était possible d'agréger les trois indicateurs disponibles au sein de notre enquête en une seule variable construite. Théoriquement, selon le modèle des variétés du capitalisme, une entreprise contrôlée par des actionnaires en Bourse devrait répondre à une logique de court terme axée sur la maximisation des profits et chercher une flexibilité numérique maximale de sa main-d'œuvre (Morgan et Kristensen 2006: 1482). Par contre, l'analyse ne révèle pas de facteur unique et laisse place à un faible niveau de cohérence interne. Face à l'impossibilité d'agréger les indicateurs et de manière à ne pas multiplier les variables, nous avons décidé de ne garder que l'information sur la variable H7e qui illustre l'importance qu'accorde l'entreprise à la sauvegarde des emplois. La variable *DB\_LegalStat* ne nous semblait pas entièrement fidèle. D'une part, elle a été ajoutée aux données à partir d'informations provenant de Dun et Bradstreet sur le mode de propriété de la filiale et non de

l'entreprise globale, ce qui peut biaiser les résultats. Enfin, la variable H7d ne révèle aucune relation bivariée significative avec les principales variables dépendantes et a donc été soustraite aussi<sup>76</sup>. La variable *EmpPriorite* nous servira donc d'indicateur de la variété du capitalisme qui peut distinguer chacune des EMNs.

**Tableau A3.17 : Variables liées à la variété du capitalisme de la firme incluses dans notre modèle**

Variables originales		Modifications		
Numéros	Indicateur de	Nom	Opérations	Indicateur de
H7e	Priorité à long terme de sauver les emplois	Priorité à la sauvegarde des emplois	Recoder les accords et entièrement en accords en « oui » et les autres en « non »	Priorité à long terme de sauver les emplois

### 12.1.3 Les variables liées à l'approche micro-politique

#### 12.1.3.1 Capacités autonomes

La variable de « capacités autonomes » réfère à un concept large qui prend en compte la nature relationnelle du pouvoir (Lukes 1975). D'un côté, le siège social de la multinationale peut exercer un contrôle sur ses filiales en leur imposant des pratiques qui viennent limiter leur autonomie et mettre en place différents mécanismes afin de contrôler la conformité. Par contre, de l'autre côté, la filiale peut opposer une réponse stratégique qui va de l'acquiescement à la désobéissance ouverte (Oliver 1991). La capacité de la filiale de négocier sa réponse envers les exigences du siège social dépendra en grande partie de ses ressources et de ses capacités de pouvoir et des stratégies qu'elle mettra en place (entre autres, Bouquet et Birkinshaw 2008a; Birkinshaw et Hood 1998). Ainsi, lorsque nous souhaitons tenir compte du pouvoir au sein des multinationales, il nous faut tenir compte des différentes facettes de la relation.

Afin de tenter de répondre à cette vision complexe et relationnelle des relations de pouvoir, nous allons composer un indicateur de capacités autonomes qui prend en compte à la fois

<sup>76</sup> Corrélations de Pearson de -0,022 avec *ENGAG\_Total*, de 0,082 avec *ENGAG\_Reso* et de 0,025 avec *ENGAG\_Innov*. Aucune des trois n'est significative au seuil de 10 %.

l'autonomie laissée à la filiale de la part du siège social sur différentes facettes de sa gestion, mais aussi les ressources de pouvoir que possède cette filiale ou qu'elle a développées. La cohérence de ce construit demeure entièrement à tester du fait qu'il est inusité, mais surtout du fait qu'il court le risque d'être tautologique. En effet, le niveau d'autonomie perçu par une filiale ne dépend-il pas en grande partie de son propre rapport de force issu de ses ressources de pouvoir ? (U. Anderson et Forsgren 1996). Cet exercice nous permettra au passage de venir enrichir le débat sur les relations de pouvoir entre siège social et filiales nationales.

La première dimension « autonomie » de notre concept de capacités autonomes sera mesurée par deux indicateurs. D'abord, nous utiliserons la mesure d'autonomie perçue qui a spécifiquement été développée pour cette enquête et utilisée dans de nombreuses études internationales (Ferner et al. 2013; Lamare et al. 2013). Le répondant se voit demander d'évaluer le niveau d'autonomie que lui accorde le siège social dans la détermination d'un ensemble de pratiques relatives à la gestion des ressources humaines et à quelques décisions liées à la stratégie globale de l'entreprise. Les réponses vont de « aucune autonomie » à « autonomie complète ». Dans un deuxième temps, nous examinerons les différents mécanismes de contrôle mis en place au sein de la multinationale afin de déterminer la force des outils à la disposition des sièges sociaux pour assurer la diffusion des pratiques au sein de la multinationale. En nous basant sur la typologie développée par Harzing et collègue, nous distinguerons entre un contrôle direct ou indirect et utilisant des moyens personnels ou impersonnels (Harzing et al. 2002: 106).

<b>Tableau A3.18 : Classification des mécanismes de contrôle selon Harzing et collègues</b>		
	Personnel/culturel (fondé sur des interactions sociales)	Impersonnel/bureaucratique/technocratique (fondé sur des instruments concrets)
Directe/explicite	Centralisation, supervision directe, contrôle par expatriés	Standardisation, formalisation
Indirecte/implicite	Socialisation, communication informelle, formation des gestionnaires	Contrôle des résultats, planification



Nous nous inspirerons de l'étude récente de Ferner et collègues qui ont utilisé cette typologie afin de déterminer les indicateurs précis qui sont disponibles dans notre questionnaire pour opérationnaliser la distinction entre les types de contrôle (Ferner et al. 2013)

### 12.1.3.2 Autonomie décisionnelle

Dans un premier temps, nous souhaitons à la suite d'un bon nombre d'auteurs (voir tableau A3.19) vérifier si la capacité de décision autonome de la filiale vis-à-vis des autres niveaux de la multinationale à l'international avait une incidence sur son comportement et sa capacité à influencer les transferts de pratiques. Bien sûr, ces variables ne touchent que les entreprises d'origine étrangère.

**Tableau A3.19 : Variables liées à l'autonomie décisionnelle présentes dans la littérature et les indicateurs disponibles**

Dimensions	Littérature		Indicateurs disponibles dans l'enquête sur les EMN		
	Auteurs	Indicateurs utilisés	Numéros	Questions	Codification
Niveau décisionnel principal	(Fenton-O'Creivy et al. 2008: 158)	Niveau décisionnel pour enjeux de gestion des ressources humaines (6 items)	G4abc de	Quelle est l'influence des niveaux suivants dans la détermination des politiques et des pratiques de GRH en vigueur au sein des opérations de votre entreprise au Canada ?	Échelle de 5 niveaux allant de pas d'influence à très forte influence
	(Bouquet et Birkinshaw 2008b: 6001)	Niveau décisionnel pour enjeux stratégiques (5 items)			
	(Johnston et Menguc 2007)	Niveau décisionnel pour enjeux stratégiques (9 items)			
Niveau perçu d'autonomie de la filiale vis-à-vis le siège social	(Birkinshaw et al. 2005)	Évaluation du niveau d'autonomie générale (1 item)		Quel est le degré d'autonomie des opérations canadiennes par rapport aux niveaux organisationnels supérieurs de votre entreprise à l'extérieur du Canada (par ex. siège social mondial, régional ou de division) dans la détermination des politiques liées aux domaines suivants?	Échelle de 5 allant de aucune autonomie à autonomie complète
			E7a	Le montant total disponible pour les salaires et les avantages sociaux	

		E7b	Le système d'évaluation de la performance des gestionnaires
		E7c	Le système de rémunération variable des gestionnaires
		E7d	Le système d'évaluation de la performance des employés de la CEN
		E7e	Le système de rémunération variable de la CEN
(Harzing et Sorge 2003: 210)	Évaluation du niveau d'autonomie générale (1 item)	D7a	Les programmes de développement des compétences des gestionnaires visant à former les employés à « haut potentiel »
		D7b	La planification de la relève des hauts dirigeants
		D7c	La formation et le développement des compétences en général
		E5a	Groupes de résolution de problèmes et groupes d'amélioration continue
		E5b	Les équipes formelles de travail (équipes semi-autonomes, autogérées, etc.)
(U. Anderson et Forsgren 1996)	Autonomie décisionnelle sur l'introduction de nouveaux produits (2 items)	E5c	Boîtes de suggestions ou enquêtes portant sur les attitudes des employés
		E5d	Diffusion d'informations auprès des employés
(J. Bélanger et al. 2013)	Évaluation de l'autonomie sur 12 pratiques de relations de travail et GRH (sauf représentation collective)		La consultation des employés
		F12a	
		F12b	La reconnaissance syndicale
		F12c	L'étendue de la participation syndicale à la prise de décision
		H8a	Les changements importants des prix
	H8b	Les changements des biens et des services offerts	
(Ferner et al. 2013)	Évaluation de l'autonomie sur 7 pratiques de relations de travail et GRH sélectionnées	H8c	Les changements technologiques majeurs
		H8d	Le choix des fournisseurs
		H8e	Le choix du segment de marché visé

Pour en arriver à une mesure de l'autonomie des filiales, certains auteurs ont utilisé une mesure inverse de la centralisation alors que d'autres ont plutôt tenté d'évaluer l'influence de la filiale sur un certain nombre de décisions (Johnston et Menguc 2007: 792). Nous adopterons cette deuxième pratique pour laquelle notre étude comporte un grand nombre d'indicateurs et qui a déjà été utilisé au sein de plusieurs publications liées au projet INTREPID (Ferner et al.

2013; J. Bélanger et al. 2013; Murray et al. 2008). De plus, la question G4 s'avère difficile à utiliser du fait que nous ne savons jamais précisément si le répondant se situe au niveau d'un établissement, d'une division régionale ou du siège social canadien. Il est donc impossible de savoir quels sont les niveaux précis d'influence externe qui s'exerce sur chacun d'eux. Nous mettons donc ces indicateurs de côté.

Pour mesurer l'autonomie décisionnelle de la filiale vis-à-vis des autres niveaux organisationnels de la multinationale à l'extérieur du Canada (siège social, division continentale ou fonctionnelle), nous avons demandé aux répondants d'en évaluer la force sur un ensemble de champs reliés aux pratiques en gestion des ressources humaines et de relations de travail (15 items) et sur cinq types de décisions d'affaire centrales (les changements importants des prix, de biens et de services offerts ou de technologies majeures ainsi que les choix des fournisseurs ou du segment de marché visé).

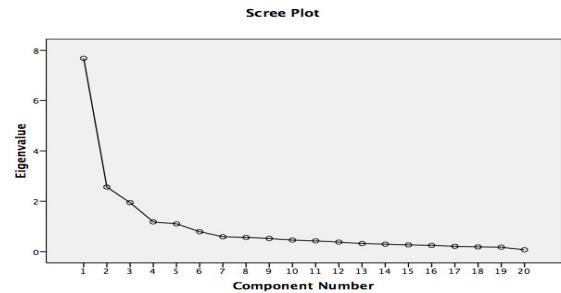
Sommes-nous en face d'une mesure unique et cohérente du phénomène d'autonomie ou, au contraire, existe-t-il plusieurs dimensions à l'autonomie ? L'examen des facteurs qui ressortent de la mise en commune de ces 20 variables nous révèle que les ensembles de réponses de chaque section comportent une cohérence interne. Cinq facteurs, précisément distribués selon les cinq sections, ressortent de l'analyse avec seulement deux variables qui appartiennent à deux facteurs<sup>77</sup> (voir encadré 4.1).

---

<sup>77</sup> Pour tenter de résoudre cette complexification de l'analyse et s'assurer un partage des variables entre les facteurs lorsqu'il y a dualité, nous allons adopter un critère de saturation factorielle de >0,45 ce qui équivaut à 20 % de variance commune (Tabachnick et Fidell 2007: 668).

## Encadré A4.1 : Analyse factorielle des variables d'autonomie décisionnelle

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,830
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	df
	Sig.
	,000



### Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,672	38,360	38,360	3,261	16,307	16,307
2	2,595	12,975	51,335	3,187	15,935	32,242
3	1,990	9,949	61,284	2,898	14,489	46,732
4	1,120	5,599	66,882	2,579	12,895	59,627
5	1,054	5,269	72,151	2,505	12,524	72,151

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component				
	1	2	3	4	5
C7a: Degree of discretion on Total amount available for pay and benefits	,696				
C7b: Degree of discretion on Performance appraisal system for managers	,608				
C7c: Degree of discretion on Variable pay scheme for managers	,755				
C7d: Degree of discretion on Performance appraisal system for LOG	,691				
C7e: Degree of discretion on Variable pay scheme for LOG	,820				
D7a: Degree of discretion on Management development programs aimed at developing high potentials				,776	
D7b: Degree of discretion on Succession planning for senior managers				,697	
D7c: Degree of discretion on Overall training and development				,772	
E5a: Degree of discretion on Problem-solving and continuous improvement groups			,716		
E5b: Degree of discretion on Formally designated teams			,745		
E5c: Degree of discretion on Attitude surveys and suggestion schemes			,704		
E5d: Degree of discretion on Provision of information to employees			,809		
F12aM: Degree of discretion on Employee consultation			,457		,68E
F12bM: Degree of discretion on Union recognition					,91E
F12cM: Degree of discretion on Scope of union involvement in decision-making					,89E
H8a: Degree of discretion on Major price changes		,840			
H8b: Degree of discretion on Changes in goods and services offered		,864			
H8c: Degree of discretion on Major technological changes		,687		,491	
H8d: Degree of discretion on Choice of suppliers		,659			
H8e: Degree of discretion on Choice of market segment		,744			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

En contraignant l'analyse factorielle à n'identifier qu'un seul facteur, nous constatons que les éléments de contrôle sur les enjeux d'affaire (questions H8abcde) se classent parmi ceux qui partagent la corrélation la moins forte (voir tableau A3.20). Seuls deux items liés à la représentation syndicale ont des résultats plus faibles. De plus, le facteur unique contraint incluant l'ensemble des 20 indicateurs n'explique que 38 % de la variance alors que si l'on reprend l'exercice en excluant les 5 derniers items, le facteur contraint compte pour 45 % de la variance<sup>78</sup>.

**Tableau A3.20 : Factorielle des questions sur l'autonomie décisionnelle (Component Matrix<sup>a</sup>)**

	1
C7a: Degree of discretion on Total amount available for pay and benefits	,657
C7b: Degree of discretion on Performance appraisal system for managers	,680
C7c: Degree of discretion on Variable pay scheme for managers	,659
C7d: Degree of discretion on Performance appraisal system for LOG	,653
C7e: Degree of discretion on Variable pay scheme for LOG	,657
D7a: Degree of discretion on Management development programs aimed at developing high potentials	,731
D7b: Degree of discretion on Succession planning for senior managers	,656
D7c: Degree of discretion on Overall training and development	,680
E5a: Degree of discretion on Problem-solving and continuous improvement groups	,724
E5b: Degree of discretion on Formally designated teams	,640
E5c: Degree of discretion on Attitude surveys and suggestion schemes	,589
E5d: Degree of discretion on Provision of information to employees	,579
F12aM: Degree of discretion on Employee consultation	,638
F12bM: Degree of discretion on Union recognition	,523
F12cM: Degree of discretion on Scope of union involvement in decision-making	,556
H8a: Degree of discretion on Major price changes	,600
H8b: Degree of discretion on Changes in goods and services offered	,457
H8c: Degree of discretion on Major technological changes	,574
H8d: Degree of discretion on Choice of suppliers	,567
H8e: Degree of discretion on Choice of market segment	,489

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Afin de privilégier un facteur qui représente une plus grande part de la variance, mais principalement afin de nous coller aux variables qui ont été utilisées dans les autres

<sup>78</sup> Nous avons adopté, à la suite de Tabachnick et Fidell, un critère de saturation factorielle de score >0,45, ce qui équivaut à 20 % de variance commune, afin de départager les variables entre les facteurs lorsqu'il y a dualité (2007 : 668).

publications du projet INTREPID, nous avons décidé de laisser tomber les cinq dernières questions liées à l'autonomie sur les décisions d'affaire. Ainsi, notre mesure du niveau d'autonomie ne concernera que les éléments de gestion des ressources humaines et de relations de travail. Nous avons fait la moyenne des réponses à ces 15 questions afin de créer la variable *Autonomie en GRH*. Ce construit comporte une très forte fidélité interne avec un alpha de Cronbach de 0,912 et peut donc être utilisé comme mesure agrégée sans hésitation.

Afin de pouvoir vérifier les hypothèses sur l'effet modérateur de l'autonomie sur le pays d'origine des multinationales, nous avons construit deux variables croisées qui seront utilisées de manière alternative selon que l'impact de l'origine étatsunienne offre plus de pouvoir explicatif que celle sur la variété du capitalisme ou l'inverse (*AutoRHxUS* et *AutoRHxVoC*).

Variables originales		Modifications		
Numéros	Indicateur de	Nom	Opérations	Indicateur de
C7-d7-E5-F12	Autonomie décisionnelle	<i>Autonomie en GRH</i>	Moyenne des 15 items RH-RT	Niveau d'autonomie gestion des conditions de travail
A1 * C7-d7-E5-F12-H8	Effet modérateur de l'autonomie	<i>AutoRHxUS</i>	Variable croisée entre l'origine étatsunienne et niveau d'autonomie	Effet modérateur de l'autonomie sur l'origine étatsunienne
A1 * C7-d7-E5-F12	Effet modérateur de l'autonomie	<i>AutoRHxVoC</i>	Variable croisée entre variété du capitalisme et niveau d'autonomie	Effet modérateur de l'autonomie sur la variété du capitalisme du pays d'origine

### 12.1.3.3 Mécanismes de contrôle

<b>Tableau A3.22 : Variables liées aux mécanismes de contrôle présentes dans la littérature et les indicateurs disponibles</b>					
Dimensions	Littérature		Indicateurs disponibles dans l'enquête sur les EMN		
	Auteurs	Indicateurs utilisés	Numéros	Questions	Codification
	(Harzing et al. 2002)	Classification des mécanismes de contrôle			
Philosophie de gestion commune	(Ferner et al. 2013)		G3a	G3a. Quel est votre degré d'accord avec les énoncés suivants concernant la philosophie de gestion de votre entreprise à l'égard de ses employés? Une philosophie commune est appliquée à l'ensemble des opérations de votre entreprise multinationale	Entièrement en désaccord / entièrement d'accord
Comité international des RH	(P. K. Edwards et al. 2013)	Présence d'un comité		B2. Au sein de votre entreprise multinationale, existe-t-il un comité formé de cadres supérieurs qui est responsable du développement de politiques de GRH devant être appliquées au niveau mondial?	oui / non
	(Ferner et M. Varul 2000)	Présence d'un comité	B2		
Contrôle technologique	(Susaeta Erburu 2010)	Existence d'un logiciel de GRH au niveau international	nil		
Sujets contrôlés	(T. Edwards et Tempel 2010)	Présence de contrôle sur différentes pratiques RH-RT	B3a	B3a. Lesquels des indicateurs suivants concernant les opérations de votre entreprise au Canada sont l'objet d'une évaluation ou d'un contrôle de la part des gestionnaires à l'extérieur du Canada?  Coûts totaux de la main-d'œuvre	oui / non
			B3b	b. Nombre d'employés	oui / non
			B3c	c. Taux de roulement du personnel	oui / non
	(J. Bélanger et al. 2013)	Présence de contrôle sur différentes pratiques RH-RT (3 items : progression de carrière des gestionnaires, l'attitude des employés et satisfaction, la diversité de la main-d'œuvre)	B3d	d. Absentéisme	oui / non
			B3e	e. Productivité de la main-d'œuvre	oui / non
	(Ferner et al. 2013)	Présence de contrôle sur des sujets plus ou moins stratégiques	B3f	f. Diversité de la main-d'œuvre (origine ethnique, handicaps, sexe, etc.)	oui / non
			B3g	g. Attitude et satisfaction de la main-d'œuvre	oui / non

			B3h	h. Progression de la carrière des gestionnaires	oui / non
Présence d'expatriés	(Rosenzweig et Nohria 1994)	Présence d'expatriés en % des employés		D6c. Êtes-vous en accord avec les énoncés suivants au sujet de la planification de la relève des dirigeants au sein des opérations de votre entreprise au Canada? Les postes de commande au sein de nos opérations canadiennes sont occupés par des gestionnaires ayant travaillé pour l'entreprise multinationale dans son pays d'origine	Entièrement en désaccord / entièrement d'accord
	(Ferner et M. Varul 2000)	Présence d'expatriés dans la haute direction			
	(Harzing et Sorge 2003)	Top 5 gestionnaires sont expatriés			
	(J. Bélanger et al. 2013)	Présence d'expatriés dans haute direction	D6c		
Contrôle du siège social sur les promotions des gestionnaires	(J. Bélanger et al. 2013)	Niveau d'accord avec affirmation selon laquelle siège social contrôle les promotions des gestionnaires	D6b	Êtes-vous en accord avec les énoncés suivants au sujet de la planification de la relève des dirigeants au sein des opérations de votre entreprise au Canada? Les décisions relatives à la progression de carrière des hauts dirigeants de notre entreprise canadienne sont prises à l'extérieur du Canada	Entièrement en désaccord / entièrement d'accord

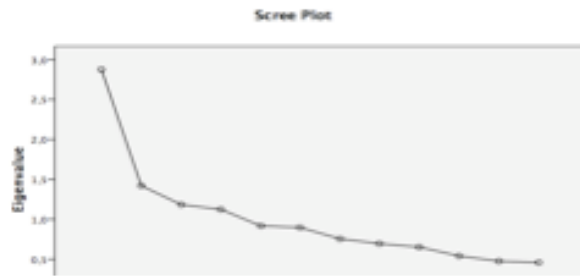
L'autonomie décisionnelle perçue par les gestionnaires, qui est une mesure subjective de la capacité d'action des filiales, peut être complétée par des informations sur les mécanismes réels servant au contrôle et aux transferts de pratiques de la maison mère vers la filiale. Plusieurs mécanismes ont fait l'objet de questions au sein de notre enquête.

Nous avons effectuée une première analyse factorielle afin de tenter de cerner les différentes dimensions des mécanismes de contrôle. À la suite de Ferner et collègues (2013) nous avons adopté la méthode d'analyse factorielle par composante principale avec une rotation oblique de type « *direct oblimin* ». La factorielle a été effectuée sur les variables standardisées (z scores) afin de faciliter la cohabitation de variables dichotomiques et continues. Cette rotation devrait, selon ces auteurs, mieux réagir en présence de corrélation importante entre les différents mécanismes de contrôle. Les résultats ne nous ont pas permis de faire cadrer nos données au sein de la typologie des modes de contrôle développée par Harzing et collègues (2002) tel que l'ont fait Ferner et al. (Ferner et al. 2013).



**Encadré A3.2 : Analyse factorielles des mécanismes de contrôle**

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,719
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	232,369
df	66,000
Sig.	,000



**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,866	23,887	23,887	2,866	23,887	23,887	1,871	15,591	15,591
2	1,401	11,678	35,565	1,401	11,678	35,565	1,789	14,906	30,496
3	1,193	9,941	45,506	1,193	9,941	45,506	1,617	13,478	43,974
4	1,128	9,400	54,907	1,128	9,400	54,907	1,312	10,932	54,907

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component			
	1	2	3	4
Zscore: D6c: Agree or not : The top positions in our Canadian operations are filled by managers who previously worked for the worldwide company in its home country				,754
Zscore: G3a: a) There is a worldwide philosophy covering all global operations : (To what extent do you agree with the following statements concerning the management philosophy towards employees in your worldwide company?)	,575			
Zscore: B3aTOT: a) Overall labour costs: (On which of the following indicators is information on the Canadian operations monitored by a higher level of management outside Canada?)			,648	
Zscore: B3bTOT: b) Number of employees (headcount): (On which of the following indicators is information on the Canadian operations monitored by a higher level of management outside Canada?)			,628	
Zscore: B3cTOT: c) Staff turnover: (On which of the following indicators is information on the Canadian operations monitored by a higher level of management outside Canada?)		,661		
Zscore: B3dTOT: d) Absenteeism: (On which of the following indicators is information on the Canadian operations monitored by a higher level of management outside Canada?)		,761		
Zscore: B3eTOT: e) Labour productivity: (On which of the following indicators is information on the Canadian operations monitored by a higher level of management outside Canada?)			,645	
Zscore: B3fTOT: f) Workforce diversity (eg. gender, ethnicity or disability) : (On which of the following indicators is information on the Canadian operations monitored by a higher level of management outside Canada?)		,605		
Zscore: B3gTOT: g) Employee attitude and satisfaction : (On which of the following indicators is information on the Canadian operations monitored by a higher level of management outside Canada?)	,590	,532		
Zscore: B3hTOT: h) Management career progression: (On which of the following indicators is information on the Canadian operations monitored by a higher level of management outside Canada?)	,743			
Zscore: B2: Is there a body within the worldwide company, such as a committee of senior managers, which develops HR policies that apply across countries?	,668			
Zscore: D6b: Agree or not : Decisions about the career progression of senior managers in our Canadian operations are made outside Canada				,728

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Le premier facteur qui apparaît dans l'encadré A3.2 explique 15,6 % de la variance et réfère aux mécanismes de contrôle qui sont plus associés à une forme de centralisation (comité international et philosophie imposée par le siège social). Par contre, il est difficile de leur associer théoriquement les items *Attitude et satisfaction des employés* ainsi que *Progression de carrière des gestionnaires*. Comme l'alpha de Cronbach de ces quatre items ne répond pas au critère (0,651) et que le construit global ne réfère à aucune dimension théorisée des mécanismes de contrôle, nous ne conserverons que les deux indicateurs de centralisation. Comme ces deux derniers items ne partagent qu'une faible corrélation (0,232), nous ne sommes pas en mesure de les combiner. Comme la variable *Comité GRH international* est la plus utilisée et semble offrir des pistes d'explication dans plusieurs études, nous l'avons préférée à la précédente (P. K. Edwards et al. 2013; Ferner et M. Varul 2000; Ferner et al. 2013).

<b>Tableau A3.23 : Variables incluses dans notre modèle</b>				
<b>Variabiles originales</b>		<b>Modifications</b>		
<b>Numéros</b>	<b>Indicateur de</b>	<b>Nom</b>	<b>Opérations</b>	<b>Indicateur de</b>
B2	Présence d'un comité GRH à l'international	<i>Comité GRH internationale</i>	<i>Idem</i>	Présence d'un comité GRH à l'international
A1 * B2	Effet modérateur du pays d'origine sur le mécanisme de contrôle	<i>ComiteRHxUS</i>	Croisement entre Comité GRH international et Origine des États-Unis	Effet modérateur de l'origine US sur la présence de comité GRH international
A1 * B2	Effet modérateur du pays d'origine sur le mécanisme de contrôle	<i>ComiteRHxVoC</i>	Croisement entre Comité GRH international et Niveau de coordination	Effet modérateur du pays d'origine sur la présence de comité GRH international
B3a	Contrôle sur les coûts totaux de la main-d'œuvre	<i>Suivis de contrôle en GRH</i>	Addition des items sur lesquels il y a suivi de contrôle par le siège social	Intensité du suivi de contrôle
B3b	Contrôle sur le nombre d'employés			
B3c	Contrôle sur le taux de roulement du personnel			
B3d	Contrôle sur l'absentéisme			
B3e	Contrôle sur la productivité de la main-d'œuvre			
B3f	Contrôle sur la diversité de la main-d'œuvre (origine ethnique, handicaps, sexe, etc.)			
B3g	Contrôle sur l'attitude et satisfaction de la main-d'œuvre			
B3h	Contrôle sur la progression de la carrière des gestionnaires			
A1 * B3abcdefgh	Effet modérateur du pays d'origine sur le mécanisme de contrôle	<i>SuiviContxVoC</i>	Croisement entre Comité GRH international et Origine des États-Unis	Effet modérateur de l'origine US sur la présence de suivis de contrôle
A1 * B3abcdefgh	Effet modérateur du pays d'origine sur le mécanisme de contrôle	<i>SuiviContxUS</i>	Croisement entre Comité GRH international et Niveau de coordination	Effet modérateur du pays d'origine sur la présence de suivis de contrôle
D6c	Présence de hauts gestionnaires avec expérience dans le pays d'origine	<i>Expatriés</i>	Recoder les accords et entièrement en accords en « oui » et les autres en « non »	Présence de hauts gestionnaires avec expérience dans le pays d'origine
A1 * D6c	Effet modérateur du pays d'origine sur le mécanisme de contrôle	<i>ExpatrixUS</i>	Croisement entre Expatriés et Origine des États-Unis	Effet modérateur de l'origine US sur la présence d'expatriés
A1 * D6c	Effet modérateur du pays d'origine sur le mécanisme de contrôle	<i>ExpatrixVoC</i>	Croisement entre Expatriés et Niveau de coordination	Effet modérateur du pays d'origine sur la présence d'expatriés

Le troisième facteur (13,5 % de la variance) réfère au suivi de contrôle sur des données stratégiques liées à la gestion de la main-d'œuvre comme la masse salariale, les effectifs et la productivité. Par contre, les items de ce facteur mis ensemble composent un construit qui ne répond pas au critère de fiabilité interne (alpha de Cronbach de 0,540). Le deuxième facteur (14,9 % de la variance) qui regroupe les suivis de contrôle sur les données plus périphériques (attitude des employés, absentéisme, roulement d'employés, diversité et progression de carrière des gestionnaires) ne répond pas non plus au critère de fiabilité (alpha de 0,640). Nous avons donc créé une variable qui regroupe l'ensemble des sujets de suivi et qui nous indique le niveau de suivis de contrôle qui est exercé par le siège social au niveau des relations de travail dans les filiales au Canada. Ce construit obtient un alpha de Chronbach de 0,742, ce qui révèle un bon niveau de cohérence interne de cette mesure (*D\_Monitor*).

Le dernier facteur (8 % de la variance) réfère à une forme de contrôle étranger sur le choix des gestionnaires de la filiale canadienne. Par contre, la mise en commun des deux variables ne donne pas lieu à un construit fiable (alpha de Cronbach 0,321 et corrélation de Pearson de 0,192). Nous conserverons uniquement l'indicateur de la présence d'expatriés dans la filiale, étant donné qu'il est le plus fréquemment utilisé (Rosenzweig et Nohria 1994; Harzing et Sorge 2003; Ferner et M. Varul 2000).

Nous conservons donc trois variables qui nous renseignent sur la présence de différents types de mécanismes de contrôle dans les filiales et au sein des entreprises canadiennes. Chacune de ces variables de contrôle fait l'objet de deux variables croisées alternatives afin de vérifier si ces dernières n'ont pas des effets différents selon l'origine de la multinationale (*ComiteRHxUS*, *ComiteRHxVoC*, *SuiviContxVoC*, *SuiviContxUS*, *ExpatsxUS* et *ExpatsxVoC*).

#### 12.1.3.4 Capacités autonomes – Ressources de pouvoir

La dimension « ressources de pouvoir » fera appel à l'ensemble des facettes qui sont développées dans le corpus théorique que nous avons exposé au chapitre 2 (Dörrenbächer et Geppert 2006; Bouquet et Birkinshaw 2008b).

<b>Tableau A3.23 : Les ressources de pouvoir des acteurs selon les différentes visions</b>		
<b>Vision des ressources</b>	<b>Ressources</b>	<b>Indicateurs</b>
Structuraliste	Importance stratégique du marché locale	Taille et croissance du marché
	Importance stratégique du rôle de la filiale	Présence de concurrents importants
		Mandats de la filiale
		Place dans la chaîne de valeur
Relationnelle	Relations au sein de la multinationale	Centralité et densité des relations avec les autres unités et le siège social
	Relations avec l'environnement	Centralité et densité des relations avec les acteurs et institutions de l'environnement externe à la firme
	Relation interne à la filiale	Capacité de communiquer avec les différents groupes et acteurs au sein de la firme et de les mobiliser
	Capacité de construction de l'ordre normatif	Capacité de manipuler et contrôler les éléments symboliques de la culture d'entreprise
Personnelle	Caractéristiques des acteurs	Intérêts, expériences et capacités sociales
	Capacités	Capacité de déployer les ressources

Il nous reste à déterminer comment seront traités les différents indicateurs que nous procurent les questions identifiées à l'annexe 2 pour chacune des facettes des ressources de pouvoir.

Finalement, à l'aide d'analyses factorielles ou de *cluster*, nous tenterons de construire des catégories distinctes de capacités autonomes qui prennent en compte les trois dimensions de la variable.

Pour respecter les dimensions des ressources de pouvoir que nous avons développées au cours du chapitre 2, nous avons construit des indicateurs selon trois dimensions (structurelle, relationnelle et personnelle).

- Ressources de pouvoir structurelles

**Tableau A3.24 : Variables liées aux ressources de pouvoir structurelles présentes dans la littérature et les indicateurs disponibles**

Dimensions	Littérature		Indicateurs disponibles dans l'enquête sur les EMN		
	Auteurs	Indicateurs utilisés	Numéros	Questions	Codification
Importance relative du marché local	(Bouquet et Birkinshaw 2008a)	Part des ventes de l'EMN effectuées dans le pays d'accueil	nil		
	(T. Edwards et Tempel 2010)	Nombre d'employés du pays sur le nombre total d'employés de l'EMN	A3	Au total dans le monde, environ combien d'employés travaillent au sein de votre entreprise multinationale ?	Nombre
	(Houle, G. 2010)	Nombre d'employés du pays sur le nombre total d'employés de l'EMN	A9	Environ combien d'employés réguliers (excluant les contractuels et temporaires) travaillent dans les opérations de votre entreprise au Canada ?	Nombre
Rôle et mandat de la filiale	(Bouquet et Birkinshaw 2008b: 580)	Présence d'un mandat international	H2a	Un mandat mondial de production pour un ou plusieurs biens ou services	Oui / non
			H2b	Un mandat régional de production pour un ou plusieurs biens ou services (ex. marché nord-américain)	Oui / non
	(J. Bélanger et al. 2013)	Présence de R et D et d'activités manufacturières	A10a	Au Canada, environ combien de vos employés travaillent dans les domaines suivants? Recherche et développement	Nombre d'employés
Étendue des activités	(Bouquet et Birkinshaw 2008b: 584)	Proportion des activités à compétence de forte valeur ajoutée sur les activités totales (8 items)	A10b	Au Canada, environ combien de vos employés travaillent dans les domaines suivants? Opérations manufacturières	Nombre d'employés
	(Phelps et al. 2003)	Variété des activités (5 items)	A10c	Au Canada, environ combien de vos employés travaillent dans les domaines suivants? Ventes et marketing	Nombre d'employés
	(Birkinshaw et al. 2005)	Variété des activités à valeur ajoutée (5 items)	A10d	Au Canada, environ combien de vos employés travaillent dans les domaines suivants? Service à la clientèle	Nombre d'employés
	(U. Anderson et al. 2005)	Variété des activités (4 items)	A10e	Au Canada, environ combien de vos employés travaillent dans les domaines suivants? Services internes et de gestion (comptabilité, informatique, rémunération, etc.)	Nombre d'employés
	(Benito et al. 2003)	Variété des activités (7 items)			
	(Barner-Rasmussen et Björkman 2005)	Variété des activités à valeur ajoutée (4 items)			

Qualité et importance des ressources locales	(Rosenzweig et Nohria 1994)	Dépendance de l'EMN à des ressources locales	B6a	Entrave ou incitatif à l'investissement ou nouveaux mandats : la concentration des compétences et de qualifications particulières	Échelle de 5 niveaux allant de « entrave très importante » à « un facteur incitatif important »
			B6b	Entrave ou incitatif à l'investissement ou nouveaux mandats : la qualité des relations de travail	Échelle de 5 niveaux allant de « entrave très importante » à « un facteur incitatif important »
			B6c	Entrave ou incitatif à l'investissement ou nouveaux mandats : la structure de coûts d'opérations au Canada	Échelle de 5 niveaux allant de « entrave très importante » à « un facteur incitatif important »
	(J. Bélanger et al. 2013)	Qualité des ressources locales (fournisseurs et compétences)	B6d	Entrave ou incitatif à l'investissement ou nouveaux mandats : la capacité de l'entreprise canadienne à innover dans le développement de biens, de services et de procédés de production	Échelle de 5 niveaux allant de « entrave très importante » à « un facteur incitatif important »
			B6f	Entrave ou incitatif à l'investissement ou nouveaux mandats : la disponibilité et la qualité des fournisseurs locaux dont l'entreprise canadienne a besoin	Échelle de 5 niveaux allant de « entrave très importante » à « un facteur incitatif important »
			B6g	Entrave ou incitatif à l'investissement ou nouveaux mandats : la capacité à obtenir une flexibilité de la main-d'œuvre	Échelle de 5 niveaux allant de « entrave très importante » à « un facteur incitatif important »

Trois méthodes différentes ont été utilisées dans la littérature afin de mesurer l'importance relative de la filiale au sein de l'ensemble de la multinationale. Une première méthode mesure la part des ventes ou des emplois totaux de l'entreprise globale qui proviennent de la filiale (Bouquet et Birkinshaw 2008a; T. Edwards et Tempel 2010; G. Houle 2010). La deuxième mesure d'importance s'appuie sur la présence d'un mandat international ou d'activités stratégiques (manufacturier ou R et D) afin de caractériser le rôle plus ou moins central de la filiale (Bouquet et Birkinshaw 2008b; J. Bélanger et al. 2013). Une dernière façon de faire est d'identifier la présence d'un grand nombre d'activités stratégiques ou à forte valeur ajoutée au sein de la filiale (Bouquet et Birkinshaw 2008b; Phelps et al. 2003; Birkinshaw et al. 2005; U. Anderson et al. 2005; Barner-Rasmussen et Björkman 2005; Benito et al. 2003).

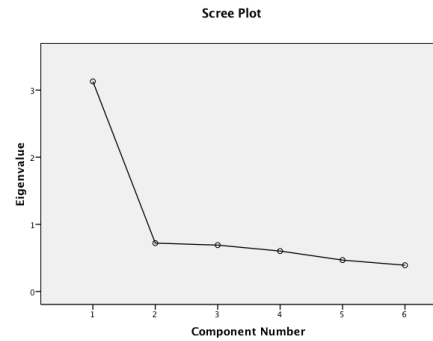
Nous avons repris deux de ces mesures. D'abord, nous calculons l'importance relative de la filiale en évaluant la part de l'emploi total qu'elle représente (*Part l'emploi canadien sur le mondial*). Ensuite, nous avons identifié à l'aide d'une variable dichotomique les filiales qui se sont vu attribuer un mandat continental ou international (*Mandat international*). Est défini comme mandat international la responsabilité entière sur l'ensemble des étapes de la production, de la recherche et développement, la conception, la fabrication et le marketing pour un produit ou un service particulier (Atkinson 1985: 127). La troisième méthode a été abandonnée étant donné qu'elle se rapproche en plusieurs points de la variable sur l'étendue des opérations que nous avons abandonnée pour les raisons mentionnées plus tôt.

Une troisième variable des ressources structurelles de la filiale vient nous indiquer à quel point cette dernière profite de la présence et de la qualité des ressources et des compétences locales. La variable *Ressources stratégiques locales* regroupe les réponses aux six items de la question B6 (exception de B6e). Une analyse factorielle et un test de fidélité interne démontrent la cohérence de notre construit (voir encadré A3.3). Un seul facteur émerge avec l'ensemble des variables et vient expliquer 52,1 % de la variance. Le score de cette dernière représentera le niveau de qualité de ces ressources et compétences. Pour les fins de l'analyse bivariée, nous avons divisé ces répondants en trois groupes hiérarchiques selon le score attribué par l'analyse factorielle.



**Encadré A3.3 : Analyse factorielle des questions sur les compétences et ressources locales**

<b>KMO and Bartlett's Test</b>	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,849
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	df
	Sig.
	,000



**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,130	52,165	52,165	3,130	52,165	52,165
2	,720	12,004	64,169			
3	,690	11,508	75,677			
4	,391	6,510	82,68			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
B6a: Effect on investments and mandate of: The concentration of special competencies or skills	,677
B6b: Effect on investments and mandate of: The quality of the labour relations climate	,789
B6c: Effect on investments and mandate of: The cost structure of operations in Canada	,772
B6d: Effect on investments and mandate of: The capacity of your Canadian operations to innovate in the development of goods, services and processes	,710
B6f: Effect on investments and mandate of: The availability and quality of the local suppliers required by your firm	,609
B6g: Effect on investments and mandate of: The ability to achieve labour flexibility	,761

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,815	6

**Tableau A3.25 : Variables liées aux ressources de pouvoir structurelles incluses dans notre modèle**

Variables originales		Modifications		
Numéros	Indicateur de	Nom	Opérations	Indicateur de
A3	Nombre d'employés au monde	<i>Part l'emploi canadien sur le mondial</i>	A9 divisé par A3 fois 100	Part de la filiale canadienne dans l'entreprise mondiale en terme d'emplois
	Nombre d'employés au Canada			
A9				
H2a	Mandat mondial	<i>Mandat international</i>	Si présence d'un mandat continental ou mondial = 1, sinon =0	Présence d'un mandat d'exportation
H2b	Mandat continental			
B6a	Qualité compétences	<i>Ressources stratégiques locales</i>	Factorielle sur l'ensemble des 6 items. Score par la méthode de régression	Qualité des compétences et ressources locales pour attirer investissements
B6b	Qualité des relations de travail			
B6c	Qualité de la structure de coûts d'opération			
B6d	La capacité de la filiale à innover			
B6f	La disponibilité et la qualité des fournisseurs locaux dont l'entreprise canadienne a besoin			
		<i>RessxUS</i>	Variable croisée entre l'origine étatsunienne et les ressources locales	Effet modérateur des ressources de pouvoir sur l'origine étatsunienne
B6g	Flexibilité de la main-d'œuvre	<i>REssxVoC</i>	Variable croisée entre variété du capitalisme et les ressources locales	Effet modérateur des ressources de pouvoir sur la variété du capitalisme

- Ressources de pouvoir relationnelles

**Tableau A3.26 : Variables liées aux ressources de pouvoir relationnelles présentes dans la littérature et les indicateurs disponibles**

Indicateurs	Dimensions	Littérature		Indicateurs disponibles dans l'enquête sur les EMN		
		Auteurs	Indicateurs utilisés	Numéros	Questions	Codification
Densité relationnelle au sein de la	Centralité	(Bouquet et Birkinshaw 2008a: 485)		nil		

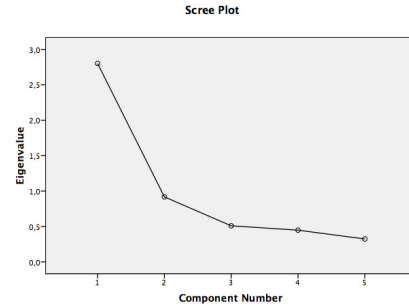
multinationale		(Ghoshal et Bartlett 1990)	Nombre d'unités autres que le siège social avec lesquelles la filiale a des relations				
	Densité	(Ghoshal et Bartlett 1990: 609).	Pourcentage de relations présentes sur le nombre de relations possibles				
	Fréquence des collaborations Réseautage international	(J. Bélanger et al. 2013) (Susaeta Erburu 2010) (Barner-Rasmussen et Björkman 2005) (Rosenzweig et Nohria 1994) (Ferner et al. 2013)	Fréquence des activités de réseautage entre les gestionnaires RH au niveau mondial Fréquence d'utilisation de différents moyens de réseautage Fréquence et importance des communications au sein de l'unité RH mondiale Fréquence des communications entre filiale et HQ Fréquences combinées des différents types de réseautage RH-RT	B4a	B4a. À quelle fréquence les gestionnaires de ressources humaines des différents pays où votre entreprise multinationale est implantée utilisent-ils les mécanismes suivants pour entrer en communication? Réunions ordinaires	Hebdomadaire / jamais	
				B4b	b. Conférences internationales	Hebdomadaire / jamais	
				B4c	c. Comités <i>ad hoc</i>	Hebdomadaire / jamais	
				B4d	d. Groupes virtuels (ex. : conférence téléphonique)	Hebdomadaire / jamais	
	Présence sur un comité mondial	(P. K. Edwards et al. 2013)		Présence d'un comité international	B2	B2. Au sein de votre entreprise multinationale, existe-t-il un comité formé de cadres supérieurs qui est responsable du développement de politiques de GRH devant être appliquées au niveau mondial?	oui / non
				Participation au Conseil du travail européen	F11a	Les représentants des employés ou des gestionnaires de votre entreprise au Canada reçoivent-ils de l'information au sujet des activités et des réunions de cette structure [conseil du travail européen] ?	oui/non
	Qualité de la représentation de la filiale par les gestionnaires	(J. Bélanger et al. 2013)			B6c	Entrave ou incitatif à l'investissement : la capacité des hauts dirigeants de l'entreprise au Canada à promouvoir les opérations canadiennes au sein de la multinationale	Échelle de 5 niveau allant de « entrave très importante » à « un facteur incitatif important ».
		(Murray et al. 2008)		Capacité relationnelle des gestionnaires	I4	Le gestionnaire détenant la responsabilité ultime en matière de GRH au Canada doit-il rendre compte à un autre gestionnaire de l'entreprise multinationale travaillant à l'extérieur du Canada qui consacre l'essentiel de son temps à la GRH ?	oui / non

					Lequel des mécanismes suivants utilisez-vous afin de communiquer avec vos employés de la CEN dans les opérations de votre entreprise au Canada?	
				E3a	Rencontres entre la haute direction et l'ensemble du personnel	oui / non
				E3b	Enquêtes portant sur les attitudes des employés	oui / non
				E3c	Rencontres entre les superviseurs ou les directeurs de service et les employés (groupes d'information)	oui / non
				E3d	Boîtes de suggestions	oui / non
				E3e	Politique de la porte ouverte	oui / non
				E3f	Bulletin électronique et courriels	oui / non
				E3g	Réseau intranet d'entreprises fournissant des informations aux employés	oui / non
				E4a	À quelle fréquence des informations sont-elles fournies aux employés de la CEN concernant les aspects suivants de l'entreprise?  Situation financière de votre entreprise multinationale	jamais / régulièrement
				E4b	Situation financière des opérations de votre entreprise au Canada	jamais / régulièrement
				E4c	Plans d'investissements concernant les opérations de votre entreprise au Canada	jamais / régulièrement
				E4d	Plans de recrutement ou de mises à pied concernant les opérations de votre entreprise au Canada	jamais / régulièrement
Densité relationnelle au sein de la filiale	Canaux de communications internes					
Densité relationnelle avec l'environnement externe		(U. Anderson et al. 2005)	Lien d'influence mutuel avec fournisseurs ou clients	Nil	Il s'agit de notre VD	

Nous avons exclu de l'analyse les variables I4 et F11a dont la question n'avait été posée qu'aux entreprises étrangères. Ainsi, nous avons effectué une analyse factorielle sur les variables standardisées représentant les cinq mécanismes de communication au sein de la multinationale. Nous obtenons un seul facteur qui explique à lui seul 56 % de la variance et qui inclut les quatre mécanismes de communication interne et met de côté la présence d'un comité RH international (qui faisait de toute façon l'objet d'une variable séparée). La variable construite à partir de ces quatre items jouit d'une forte fidélité interne avec un alpha de Cronbach dépassant les 0,836.

**Encadré A3.4 : Analyse factorielle des variables liées à la communication au sein de la multinationale**

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,797
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	299,668
	df	10,000
	Sig.	,000



**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,801	56,017	56,017	2,801	56,017	56,017
2	,917	18,350	74,367			
3	,510	10,194	84,560			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component	1
Zscore(B2) B2: Is there a body within the worldwide company, such as a committee of senior managers, which develops HR policies that apply across countries?	
Zscore: B4a: a) Regular meetings	,809
Zscore: B4b: b) International conferences	,803
Zscore: B4c: c) Task forces	,846
Zscore: B4d: d) Virtual groups (eg. conference calls)	,788

Extraction Method: Principal Component Analysis. a. 1 components extracted.

Nous allons examiner les relations au sein de la filiale en se consacrant uniquement sur celles qui peuvent être mises en place dans l'ensemble des entreprises, syndiquées ou non. La première analyse factorielle met en évidence cinq dimensions différentes qui ne sont pas toujours théoriquement explicables. Nous avons contraint l'analyse à ne nous livrer qu'un seul facteur afin de faire ressortir les principales variables liées à la communication interne. Seulement six items sont inclus dans le premier facteur qui représente 24 % de la variance (voir encadré A3.5), ce sont les questions relatives au partage avec les employés d'informations sur la situation financière mondiale et nationale, les investissements et les emplois et celles indiquant la présence de rencontres entre gestionnaires et employés et de sondage d'opinion. Par contre, le construit issu de ces six variables ne comporte pas une fidélité interne suffisante (alpha de Cronbach de 0,651). Le retrait de la variable liée au sondage d'opinion viendrait consolider la cohérence statistique (et théorique) du construit avec un alpha de 0,702. Nous ne conserverons ainsi que les quatre items liés à la communication d'informations stratégiques et celui révélant la tenue de rencontres entre les hauts gestionnaires et l'ensemble des employés. Nous effectuerons une addition des variables dichotomique afin de mettre en évidence la profondeur des échanges d'information à l'interne (*Échange d'information à l'interne*).

Les variables relatives à la densité relationnelle avec l'environnement externe se confondent, en fait, directement avec nos variables dépendantes liées à l'engagement institutionnel. Par conséquent, elles ne feront pas l'objet de développement dans cette section.

**Tableau A3.27 : Variables liées aux ressources de pouvoir relationnelles incluses dans notre modèle**

Numéros	Variables originales Indicateur de	Modifications		
		Nom	Opérations	Indicateur de
B4a	Fréquence des réunions	<i>Structure de réseautage en EMN</i>	Factorielle des 6 éléments, score enregistré selon la méthode de la régression	Densité des relations entre la filiale et le reste de la multinationale
B4b	Fréquence des conférences internationales			
B4c	Fréquence des comités <i>ad hoc</i>			
B4d	Fréquence des groupes virtuels (ex. : conférence téléphonique)			
E4a	Fréquence d'information des employés sur la situation financière de votre entreprise multinationale	<i>Échange d'information à l'interne</i>	Somme des 5 variables dichotomiques	La profondeur des échanges d'information à l'interne
E4b	La situation financière des opérations de votre entreprise au Canada			
E4c	Les plans d'investissements concernant les			

	opérations de votre entreprise au Canada
E4d	Les plans de recrutement ou de mises à pied concernant les opérations de votre entreprise au Canada
E3a	Utilisation des rencontres entre la haute direction et l'ensemble du personnel


### Encadré A3.5 : Analyse factorielle des variables liées aux communications au sein de la filiale

Total Variance Explained

Composant	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,625	23,864	23,864	2,625	23,864	23,864
2	1,312	11,924	35,787			
3	1,143	10,391	46,178			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,637
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	222,369
	df	55,000
	Sig.	,000

	Component
	1
Zscore: E3a: Meetings of senior managers with the entire workforce : (Which of the following mechanisms do you use to communicate with employees of the LOG in your Canadian operations?)	,712
Zscore: E3b: Attitude surveys : (Which of the following mechanisms do you use to communicate with employees of the LOG in your Canadian operations?)	,482
Zscore: E3c: Meetings between line managers or supervisors and employees (briefing groups) : (Which of the following mechanisms do you use to communicate with employees of the LOG in your Canadian operations?)	
Zscore: E3d: Suggestion schemes : (Which of the following mechanisms do you use to communicate with employees of the LOG in your Canadian operations?)	
Zscore: E3e: Open door scheme : (Which of the following mechanisms do you use to communicate with employees of the LOG in your Canadian operations?)	
Zscore: E3f: Newsletters or emails : (Which of the following mechanisms do you use to communicate with employees of the LOG in your Canadian operations?)	
Zscore: E3g: Company intranet providing information to employees : (Which of the following mechanisms do you use to communicate with employees of the LOG in your Canadian operations?)	
Zscore: E4aDico: Is information provided to employees in your LOG on the following aspects of the Canadian operations and worldwide company: Financial position of the worldwide company	,613
Zscore: E4bDico: Is information provided to employees in your LOG on the following aspects of the Canadian operations and worldwide company: Financial position of the Canadian operations	,731
Zscore: E4cDico: Is information provided to employees in your LOG on the following aspects of the Canadian operations and worldwide company: Investment plans for the Canadian operations	,562
Zscore: E4dDico: Is information provided to employees in your LOG on the following aspects of the Canadian operations and worldwide company: Staffing plans for the Canadian operations	,636

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.



- Ressources de pouvoir personnelles

Le seul indicateur que nous disposons afin d'illustrer les capacités des acteurs de la filiale provient de la question sur l'impact pour les investissements de la capacité des hauts dirigeants

**Tableau A3.28 : Variables liées aux ressources de pouvoir personnelles présentes dans la littérature et les indicateurs disponibles**

Dimensions	Littérature		Indicateurs disponibles dans l'enquête sur les EMN		
	Auteurs	Indicateurs utilisés	Numéros	Questions	codification
Capacité des acteurs locaux	(Ferner et P. K. Edwards 1995: 231)	Implication dans un réseau	nil		
	(Bouquet et Birkinshaw 2008b)	Mise en place de stratégies de jeux politiques	nil		
	(Murray et al. 2008)	Capacité du gestionnaire de vendre la filiale	B6e	Entrave ou incitatif à l'investissement : La capacité des hauts dirigeants de l'entreprise au Canada à promouvoir les opérations canadiennes au sein de la multinationale	Échelle de 5 niveau allant de « entrave très imporante » à « un facteur incitatif important ».

de l'entreprise au Canada à promouvoir les opérations canadiennes au sein de la multinationale. Cette dernière sera repris telle quelle pour former la variable *Capacité de promouvoir la filiale*.

**Tableau A3.29 : Variable liée aux ressources de pouvoir personnelles incluse dans notre modèle**

Variable originale		Modifications		
Numéro	Indicateur de	Nom	Opération	Indicateur de
B6e	Capacité du gestionnaire de vendre la filiale	<i>Capacité de promouvoir la filiale</i>	<i>Idem</i>	Capacité du gestionnaire de vendre la filiale

### 12.1.1 Théorie de la dépendance aux ressources et « terrain contesté »

**Tableau A3.30 : Variables liées aux théories de la dépendance aux ressources et du « terrain contesté » présentes dans la littérature et les indicateurs disponibles**

Dimensions	Littérature		Indicateurs disponibles dans l'enquête sur les EMN		
	Auteurs	Indicateurs utilisés	Nu- mé- ros	Questions	Codification
Dépendance envers la main-d'œuvre et sa formation	(Bellandi 2001)1)	Théorique	C6	C6. Les coûts de main-d'œuvre (salaires et avantages sociaux) représentent approximativement quel pourcentage des coûts d'opération totaux de votre entreprise au Canada?	%
			D3	D3. Lequel des énoncés suivants décrit le mieux la progression habituelle de carrière de la catégorie d'employés la plus nombreuse (CEN) dans les opérations de votre entreprise au Canada?	Les employés de la CEN tendent à : 1. conserver le même titre d'emploi pour de longues périodes, voire pour la totalité de leur carrière au sein de l'entreprise 2. gravir les échelons de la ligne de promotion interne, accédant périodiquement à des emplois de niveau supérieur 3. rester à l'emploi de l'entreprise pour une courte période avant d'aller travailler pour une autre entreprise 4. il n'y a pas de progression de carrière habituelle au sein de la CEN
	(Phelps et al. 2003: 35)5)	% de la masse salariale consacré à la formation de la main-d'œuvre.	D2	D2. Au cours de la dernière année, quel pourcentage de la masse salariale totale de votre entreprise canadienne a été consacré à la formation et au développement des compétences?	%
			D4	D4. Au cours de la dernière année, quel a été le nombre d'heures de formation offertes en moyenne aux employés de la CEN dans votre entreprise au Canada?	1. 8 heures et moins (1 jour) 2. De 9 à 16 heures (1-2 jours) 3. De 17 à 40 heures (3-5 jours) 4. Plus de 40 heures (1 semaine ou plus)
Présence d'un contre-pouvoir syndical	9)(P. K. Edwards et J. Bélanger 2009) (Rosenzweig et Nohria 1994)4) (Ferner et M. Varul 2000)0)	Works Council	F2	Au Canada, quel est le pourcentage des travailleurs de votre catégorie d'employés la plus nombreuse (CEN) qui sont couverts par une convention collective ?	pourcentage

Dans sa thèse de doctorat, E. Suseata (2010) utilise aussi l'approche de la dépendance aux ressources, mais d'une manière qui ne correspond pas à notre compréhension de la théorie. Elle cherche à analyser la dépendance du siège social envers la filiale, identifiant ainsi ce que nous avons interprété comme étant les ressources de pouvoir de cette dernière. Nous comprenons la théorie de la dépendance aux ressources comme portant sur la relation entre une organisation (dans notre cas une EMN) et son environnement extra-organisationnel.

La dépendance envers trois types de ressources peut être grossièrement identifiée à l'aide des données de notre questionnaire. D'abord, la variable *Dépendance aux ressources primaires et énergie*, élaborée dans la section sur les motifs de localisation, réfère à la dépendance envers un accès aux ressources naturelles et à l'énergie à faible coût. Elle sera donc mobilisée pour expliquer les deux théories. Ensuite, la dépendance à une faible concurrence peut être identifiée à l'aide des deux variables développées sur ce sujet à la section 4.1.1 (Brewer 1993). Enfin, nous disposons de plusieurs indicateurs afin d'évaluer la dépendance de la multinationale envers la disponibilité d'une main-d'œuvre nombreuse et bien formée.

Une première variable nous informe sur la sensibilité de la filiale au prix du travail qui est illustrée par la part de ses dépenses d'opérations qui proviennent des coûts de main-d'œuvre (*Intensité en coût de main-d'œuvre*). Les entreprises dont le parcours d'emploi normal est caractérisé par un marché interne fort au sein duquel les travailleurs peuvent cheminer à la suite des apprentissages et de l'acquisition d'expérience dépendent normalement plus fortement d'un accès à la formation liée à l'entreprise. La variable *Stabilité d'emploi et progression interne* va distinguer les filiales qui sont caractérisées par ce type de progression de carrière. Ensuite, nous mesurons l'importance que chaque filiale accorde à la formation de sa main-d'œuvre en observant la part de sa masse salariale qui est consacrée à la formation (*Dépense pour la formation*). Nous avons délaissé la variable illustrant le nombre d'heures de formation offertes aux employés car elle reprend sensiblement la même information que le niveau de dépenses de formation et la fusion des deux n'aurait pas donné lieu à un indicateur cohérent (corrélation de Pearson de 0,220).

### 12.1.1.1 Présence d'un contre-pouvoir syndical

La présence d'un syndicat fort au sein de l'entreprise force sans doute les gestionnaires à prendre en considération les intérêts de leurs employés. Cette négociation au sein d'un « terrain contesté » peut inciter l'EMN à s'intéresser plus fortement au développement de la main-d'œuvre et aux investissements en innovation afin de préserver des emplois de qualité. Nous mesurons simplement la présence forte d'un pouvoir syndical à l'aide du pourcentage d'employés du LOG qui sont syndiqués. Nous avons divisé les entreprises selon qu'elles avaient plus de 20 % des employés de leur groupe le plus nombreux (GEN) qui étaient représentés par un syndicat (*Présence forte d'un syndicat*). Afin de mesurer l'effet modérateur de cette présence syndicale selon les pays d'origine, nous avons aussi construit deux variables croisées qui seront utilisées de manière alternative (*Syndicat \* VoC et EMN étatsunienne syndiquée*).

**Tableau A3.31 : Variables liées aux théories de la dépendance aux ressources et du « terrain contesté » incluses dans notre modèle**

Variables originales		Modifications		
Numéros	Indicateur de	Nom	Opérations	Indicateur de
C6	% de la masse salariale sur les coûts d'opération	<i>Intensité en coût de main-d'œuvre</i>	<i>Idem</i>	Importance des employés comme facteurs de production
D3	Type de cheminement de carrière au sein de la filiale	<i>Stabilité d'emploi et progression interne</i>	Progression à l'interne = 1, les autres = 0	Progression de carrière favorisée à l'interne
D2	Dépenses en formation de la main-d'œuvre en % masse salariale	<i>Dépense pour la formation</i>	<i>Idem</i>	Importance accordée à formation de leur main-d'œuvre
F2	% de syndicalisation des employés du GEN	<i>Présence forte d'un syndicat</i>	20 % et plus = 1, autres = 0	Présence d'un contre-pouvoir syndical
F2 * A1	Effet modérateur de la présence syndicale sur effet du pays d'origine	<i>Syndicat * VoC</i>	D_VoC * D_UnionDense	Effet modérateur de la présence syndicale sur effet du pays d'origine.
F2 * A1	Effet modérateur de la présence syndicale sur effet du pays d'origine	<i>EMN étatsunienne syndiquée</i>	D_USowned* D_UnionDense	Effet modérateur de la présence syndicale sur effet du pays d'origine

## 12.1.2 Variables contrôles

Dimensions	Littérature		Indicateurs disponibles dans l'enquête sur les EMN		
	Auteurs	Indicateurs utilisés	Numéros	Questions	codification
Secteur	(Katz et Darbshire 2000)			Principal secteur d'activité selon la classification SIC	
	(Murray et al. 2008)	Secteurs primaire, manufacturier et des services	D et B_SIC 1		Code SIC 1997
Taille filiale canadienne	(Bellandi 2001)			Environ combien d'employés réguliers (excluant les contractuels et temporaires) travaillent dans les opérations de votre entreprise au Canada?	
		Nombre d'employés	A9		nombre
	(Murray et al. 2008)	Classes selon le nombre d'employés à temps plein			
	(T. Edwards et Tempel 2010)	Nombre d'employés			
	(Johnston et Menguc 2007)	Nombre d'employés à temps plein au carré			
	(Lamare et al. 2013)	Classes selon le nombre d'employés à temps plein			
Taille de la multinationale	(Ferner et al. 2013)	% classes selon le nombre d'employés au monde	A3	A3. Au total dans le monde, environ combien d'employés travaillent au sein de votre entreprise multinationale?	nombre
Nombre de sites au Canada			A5	Au Canada, votre entreprise compte combien d'établissements de plus de 10 employés ?	nombre
Historique comme multinationale			A4	En quelle année, environ, votre entreprise multinationale a-t-elle débuté ses activités au Canada?	année
			A4 can	En quelle année, environ, votre entreprise multinationale a-t-elle débuté ses activités à l'étranger ?	année

### 12.1.2.1 Secteur

À l'aide des codes SIC fournis par Dun et Bradstreet lors de l'identification de la population, nous avons distingué les entreprises selon leur secteur d'activités principal et nous avons créé quatre variables dichotomiques afin de signaler l'appartenance aux différents secteurs : primaire (extraction, agriculture et forêt), manufacturier, services et énergie, transports ou construction.

#### 12.1.2.2 Taille de la filiale canadienne et de l'entreprise multinationale

Nous avons utilisé le nombre d'employés afin d'évaluer la taille de l'entreprise. Afin de faire ressortir l'effet de la croissance en début de distribution, nous avons converti le nombre d'employés en logarithme naturel. Cela a pour conséquence d'accorder plus d'importance à un saut de 500 employés lorsque l'on compare deux entreprises de 100 et 600 employés que pour deux entreprises qui ont respectivement 100 000 et 100 500 employés. Dans le premier cas, le saut de 500 employés est non seulement quantitatif, mais aussi qualitatif de petite à moyenne entreprise.

En plus de la variable *Nombre d'employés au Canada*, nous avons créé une variable au carré : *TailleCAN2*. Cette dernière nous permettra de tester si l'hypothèse de Johnston et Menguc (2007) sur la relation quadratique en U inversé entre la taille de la filiale et son niveau d'autonomie s'applique aussi dans le cas de nos variables dépendantes.

Afin d'évaluer la taille de l'entreprise multinationale nous avons utilisé le nombre d'employés au niveau mondial tel que rapporté par les répondants à la question A3 que nous avons aussi transformé par un log naturel (*Nombre d'employés mondial*).

#### 12.1.2.3 Nombre de sites au Canada

L'information sur le nombre de sites est captée par la question A5. Nous avons créé deux variables dichotomiques qui identifient les entreprises ayant un seul site (*Monosite*) et celles ayant de deux à cinq sites (*2a5\_Sites*). La valeur par défaut représente les filiales ayant six sites ou plus.

#### 12.1.2.4 Historique comme multinationale

Le nombre d'années depuis que la multinationale est implantée au Canada ou que l'entreprise canadienne a des activités à l'étranger vient nous informer sur l'expérience de la filiale comme

multinationale. Cette donnée contient un fort degré d'incertitude, car dans les cas de fusion-acquisition, nous ne savons pas si cet âge représente l'année d'implantation de l'entreprise originale (multinationale ou pas ?) ou celle de l'entreprise acquérante. Encore une fois, afin d'accorder plus d'impact aux variations en début de distribution, nous avons transformé le nombre d'années en logarithme naturel (*HistoriqueMNC*).

<b>Tableau A3.33 : Variables contrôles incluses dans notre modèle</b>				
<b>Variables originales</b>		<b>Modifications</b>		
<b>Numéros</b>	<b>Indicateur de</b>	<b>Nom</b>	<b>Opérations</b>	<b>Indicateur de</b>
D et B SIC1	Principal secteur d'activité	<b>Secteur primaire</b>	Dichotomique, secteur primaire =1, autres secteurs =0	Activités principales dans l'extraction, l'agriculture ou la foresterie
		<b>Secteur manufacturier</b>	Dichotomique, secteur manufacturier =1, autres secteurs =0	Activités principales dans le secteur manufacturier
		<b>Secteur de l'énergie, des transports et de la construction</b>	Dichotomique, secteur construction ou services publics =1, autres secteurs =0	Activités principales dans le secteur de la construction et des services publics
		<b>Secteur des services</b>	Dichotomique, secteur des services =1, autres secteurs =0	Activités principales dans les services
A9	Nombre d'employés à temps plein au Canada	<b>Nombre d'employés au Canada</b>	Transformation en logarithme naturel	Nombre d'employés à temps plein au Canada
		<b>TailleCAN2</b>	Transformation en logarithme naturel de A9 au carré	Le carré du nombre d'employés à temps plein au Canada
A3	Nombre d'employés au niveau mondial	<b>Nombre d'employés mondial</b>	Transformation en logarithme naturel	Nombre d'employés au niveau mondial
A5	Nombre d'établissements de plus de 10 employés	<b>Monosite</b>	Dichotomique, 1 seul site = oui	Comporte un seul établissement de plus de 10 employés
		<b>2a5_Sites</b>	Dichotomique, 2 à 5 sites = oui	Comporte de deux à cinq établissements de plus de 10 employés
A4	Année d'implantation au Canada	<b>HistoriqueMNC</b>	Soustrait la date d'implantation à l'année de réponse (2006-2007) afin de connaître l'âge.	Nombre d'années d'implantation au Canada

**13 Annexe 4 : Résultats des régressions selon les différentes étapes pour les multinationales étrangères**



**Tableau A4.1 : Résultats des régressions linéaires sur l'intensité de l'engagement institutionnel pour les EMNs étrangères seulement (*ENG\_Total*)**

	Modèle A	Modèle B	Modèle C	Modèle D	Modèle Effets croisés
<b>Variables</b>	<b>Coefficients standardisés (<i>Bé</i>ta)</b>				
<i>Constante</i>	<b>4,774 *</b>	<b>7,078 ***</b>	2,247	3,528	<b>3,731 *</b>
<b>Contrôles</b>					
<i>Primaire</i>	0,064				
<i>UtilConstruction</i>	0,085				
<i>Service</i>	<b>-0,249 ***</b>	<b>-0,286 ***</b>	<b>-0,167 *</b>	<b>-0,256 ***</b>	<b>-0,280 ***</b>
<i>TailleCANln</i>	0,128				
<i>TailleCAN2</i>	0,014				
<i>TailleMondeln</i>	<b>0,203 *</b>	<b>0,262 ***</b>	<b>0,279 ***</b>	<b>0,263 ***</b>	<b>0,276 ***</b>
<i>Monosite</i>	0,136				
<i>2a5_Sites</i>	<b>0,314 ***</b>	<b>0,242 ***</b>	<b>0,236 ***</b>	<b>0,26 ***</b>	<b>0,268 ***</b>
<i>HistoriqueEMN</i>	<b>0,187 **</b>	0,128	<b>0,195 **</b>	<b>0,169 **</b>	<b>0,149 *</b>
<b>Macro-institutionnalistes</b>					
<i>D_SavJob</i>		0,114	0,098		
<i>OrigUS</i>				0,007	-0,149
<b>Économiques et managériales</b>					
<i>Externalisation</i>			<b>-0,157 *</b>		
<i>RDconcentration</i>			0,097	0,101	0,087
<i>ConcurrINT</i>			<b>0,151 *</b>		
<i>Exportations</i>			<b>0,188 **</b>	<b>0,227 ***</b>	<b>0,228 ***</b>
<i>ChaineV_in</i>			<b>0,202 **</b>		
<i>ChaineV_out</i>			<b>-0,161 *</b>		
<i>DivisionsINT</i>			0,098		
<b>Stratégiques</b>					
<i>Expatrié</i>					0,071
<i>SuiviControle</i>				<b>0,213 ***</b>	0,063
<i>RessourcesLocales</i>				<b>0,257 ***</b>	<b>0,453 ***</b>
<i>SyndicatDense</i>				0,052	0,116
<b>Croisées</b>					
<i>ExpatxUS</i>				<b>0,159 **</b>	0,108
<i>SuiviContxUS</i>					0,273
<i>ResUS</i>					-0,200
<i>SyndicatxUS</i>				<b>-0,277 *</b>	<b>-0,346 **</b>
N	163				
R carré	0,231	0,219	0,332	0,439	0,453
R carré ajusté	0,168	0,184	0,257	0,382	0,379
$\Delta$ carré	0,231 ***	-0,012	0,113 **	0,107 ***	0,013

**14 Annexe 5 : Résultats des régressions linéaires sur le lien entre  
l'engagement institutionnel et les performances des entreprises**

## 14.1 La performance de la filiale canadienne

Dans cette annexe, nous explorons l'existence de liens possibles entre l'engagement institutionnel des filiales et différents indicateurs de performance qui sont disponibles dans notre enquête. Sans prétendre à la robustesse complète de nos analyses, ces dernières nous permettent d'apporter une contribution impressionniste aux différents questionnements sur l'impact de l'engagement institutionnel des entreprises multinationales (EMNs) sur le développement économique de leurs sociétés d'accueil.

Comme nous l'avons expliqué au chapitre 1, les modèles de développement économique qui dominent depuis quelques décennies insistent tous sur la nécessité de créer une synergie nécessitant l'implication des institutions publiques et des entreprises. Cette synergie serait essentielle au développement des ressources stratégiques complexes localisées qui sont la clé du succès dans la « nouvelle économie » (Sally 1994; Dunning 2003a). Ainsi, selon cette logique, l'engagement institutionnel des filiales de multinationales représenterait donc un facteur permettant à ces dernières d'atteindre des niveaux supérieurs de performance. Jusqu'à quel point cette proposition théorique se confirme-t-elle dans la réalité ? Nous tentons, dans cette section, de soumettre un début de réponse à cette question en analysant les liens entre engagement institutionnel et différents indicateurs de performance que nous pouvons trouver par l'analyse des résultats de l'*Enquête sur les pratiques des multinationales au Canada*.

Notre évaluation de la performance se base bien évidemment sur des indicateurs liés à l'évolution des performances économiques générales : parts de marché au Canada et à l'extérieur, niveau de rentabilité des opérations, productivité de la main-d'œuvre et nombre d'employés. Par contre, comme la performance économique générique des entreprises peut avoir des conséquences différenciées pour les différents groupes concernés (travailleurs, communauté ou actionnaires), nous examinons des dimensions plus larges liées à la performance telles que la croissance des emplois temporaires et la délocalisation.

La question du lien entre l'engagement institutionnel et la performance n'occupe qu'une place de second plan au sein de notre thèse. Bien évidemment, le devis méthodologique et théorique de cette dernière se révèle bien maladroitement adapté pour répondre aux questions liées à la performance. Plusieurs considérations méthodologiques viennent limiter la solidité de nos résultats et la capacité de les généraliser. Par contre, l'originalité de cette analyse et l'intérêt des intuitions qu'elle peut révéler viennent grandement justifier la pertinence de creuser ce questionnement. Il faudra rester prudent dans l'analyse de résultats et dans l'utilisation de ces derniers. Après avoir examiné quelques considérations méthodologiques, nous exposons les résultats de nos analyses multivariées sur nos quatre indicateurs de performance.

En appliquant les critères méthodologiques que Wall et Wood (2005) utilisent dans leur analyse critique des études sur l'impact des pratiques de GRH sur la performance des entreprises, nous constatons trois faiblesses principales au sein de notre propre devis. Premièrement, le problème de l'anachronisme des données de performance nous apparaît évident dans notre recherche. En effet, les indicateurs de performance réfèrent soit aux trois dernières années ou au moment actuel, alors que ceux de l'engagement sont contemporains ou intemporels. Il nous est donc impossible d'établir une inférence causale puisqu'on ne peut établir que la « cause » prétendue précède « l'effet » recherché. Deuxièmement, l'utilisation de données de performance provenant du questionnaire soulève des inquiétudes :

« Measures of the dependent variable (performance) minimally should come from a different source from that used to measure HRM practices, and ideally would be “objective” – to reduce the likelihood of common method variance » (Wall et S. J. Wood 2005: 441).

Les auteurs notent tout de même que cette limite ne devrait pas discréditer entièrement les résultats d'une recherche du fait que cette pratique est courante et que le biais lié à l'auto-déclaration de la performance n'est pas si important (Wall et S. J. Wood 2005: 442). Troisièmement, plusieurs variables contrôles importantes liées à la performance des entreprises ne sont pas disponibles pour nos analyses. Bien que notre modèle réponde aux exigences minimales liées aux caractéristiques de l'EMN (taille, secteur, syndicalisation et pays d'origine), il nous manque plusieurs facteurs externes qui sont liés à l'évolution du

contexte économique ou administratif de la firme (taux de croissance des sous-secteurs, évolution des échanges internationaux, taux de change, etc.).

**Tableau A5.1 : Variables liées à la performance de la filiale canadienne présentes dans la littérature et les indicateurs disponibles**

Dimensions	Littérature		Indicateurs disponibles dans l'enquête sur les EMN		
	Auteurs	Indicateurs utilisés	Numéros	Questions	Codification
Performance	(Bouquet et Birkinshaw 2008b: 600)	Évaluation de la performance des 5 dernières années (part de marché, profits et liquidités créées)	A12a	Le nombre total d'employés	forte augmentation / forte diminution
			H12b	Vos parts de marché au Canada	forte augmentation / forte diminution
	(Birkinshaw et al. 2005)	Performance relative à celles des autres filiales. Évalué sur productivité, qualité, relation avec les fournisseurs, les coûts de main-d'œuvre, productivité, développement.	H12c	Vos parts de marché à l'extérieur du Canada	forte augmentation / forte diminution
Évolution au sein de la chaîne de valeur (upgrading)	(Birkinshaw et al. 2005)	Augmentation de la part de marché, augmentation des activités et mandats réalisés	H12d	Le niveau de rentabilité des opérations de votre entreprise au Canada	forte augmentation / forte diminution
			H12e	La productivité de la main-d'œuvre	forte augmentation / forte diminution
Reverse diffusion	(T. Edwards et al. 2005)	Pratiques GRH canadiennes reprises comme « meilleures pratiques » à l'international	G1a	De nouvelles pratiques mises en place dans les opérations de votre entreprise au Canada ont-elles été reprises par la suite ailleurs au sein de votre entreprise multinationale ? Gestion de la rémunération et du rendement	Non, Oui au sein de certains établissements, Oui au niveau de la région/division, Oui au niveau mondial.
			G1b	Formation et développement des compétences	
			G1c	Participation des employés et communication	
			G1d	Représentation et consultation des employés	
			G1e	Innovation en matière de produits ou de services	
			G1f	Organisation du travail	
Qualité des relations de travail	Niveau de salaire		C5	C5. Au cours de la dernière année, quelle a été la rémunération annuelle moyenne approximative d'un employé de la CEN dans votre entreprise canadienne (tel qu'indiqué sur un feuillet	nombre

				T4)?	
	(Houle, G. 2010)	Reconnaissance syndicale dans les nouveaux établissements	F6	Parmi les nouveaux établissements ouverts par votre entreprise au Canada au cours des cinq dernières années, y en a-t-il dont les employés se sont syndiqués ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucun nouvel établissement n'a été ouvert</li> <li>• Les nouveaux établissements sont tous demeurés non syndiqués</li> <li>• Quelques-uns des nouveaux établissements ont été syndiqués</li> <li>• La plupart des nouveaux établissements ont été syndiqués</li> <li>• Tous les nouveaux établissements ont été syndiqués</li> </ul>
		Perception à l'égard des représentants syndicaux	F8a	<p>Quel est votre degré d'accord avec chacun des énoncés suivants pour décrire l'état des relations de travail au sein des opérations de votre entreprise au Canada ?</p> <p>Les représentants syndicaux collaborent à la résolution des problèmes et à l'atteinte des objectifs de l'entreprise</p>	Entièrement en désaccord / entièrement d'accord
			F8b	Les représentants syndicaux adoptent une attitude de confrontation à l'égard de la direction	Entièrement en désaccord / entièrement d'accord

Bien que l'indicateur par excellence de la performance est l'évolution du chiffre d'affaire et de la rentabilité de la filiale, nous ne disposons pas d'information sur cette dernière. Nous devons donc emprunter quelques détours et utiliser les indicateurs disponibles au sein de notre enquête, aussi limités soient-ils, pour avoir une impression de la performance générale de nos différents répondants.

#### 14.1.1 Performances économiques récentes

Nous avons d'abord créé un indicateur lié à l'estimation par le répondant de la performance économique de la filiale au cours des trois dernières années. La variable *Perform3ans* représente le score moyen des quatre questions sur l'évolution des parts de marché, de la rentabilité et de la productivité. Ce construit possède un niveau de fidélité interne à la limite de ce qui est suffisant pour être cohérent (alpha de Cronbach de 0,690), mais nous le

conserverons tout de même étant donné la nature explorative des analyses sur la performance. De plus, nous avons créé une variable qui illustre de manière séparée la progression de l'emploi au sein de la filiale au cours des trois dernières années (*EvoEmploi*). Cette séparation est justifiée par notre volonté de vérifier un phénomène qui se produit trop souvent : une progression des performances économiques d'une entreprise qui s'accompagne d'une diminution des emplois.

### 14.1.2 Qualité des relations de travail

Afin de maximiser le nombre de cas sur lesquels porte notre analyse nous n'avons pas repris les indicateurs liés à la qualité des relations de travail qui avaient été utilisés entre autres par G. Houle (2010), car ils ne touchaient que les entreprises syndiquées (49,5 % des cas). Nous avons par contre retenu un indicateur sur l'évolution du recours à des travailleurs temporaires ou contractuels (*EvoTemporaire*) afin de vérifier si la qualité des emplois au sein de l'EMN avait évolué. De plus, nous utilisons un indicateur de l'évolution des transferts d'emplois des établissements de l'entreprise au Canada vers d'autres situés à l'extérieur du pays comme indicateur complémentaire (*EvoDelocalisation*). Une forte performance économique peut parfois être synonyme de perte d'emplois au niveau local en faveur des pays à bas salaires.

Numéros	Variables originales Indicateur de	Modifications		
		Nom	Opérations	Indicateur de
H12b	Évolution des parts de marché au Canada	<b>Perform3ans</b>	Moyenne des réponses à H12b, H12c, H12d et H12e.	Évolution des performances économiques lors des 3 dernières années
H12c	Évolution des parts de marché à l'extérieur du Canada			
H12d	Évolution du niveau de rentabilité des opérations de votre entreprise au Canada			
H12e	Évolution de la productivité de la main-d'œuvre			
A12a	Évolution du nombre d'employés total au Canada	<b>EvoEmploi</b>	<i>Idem</i>	Évolution du nombre d'employés total au Canada
A12f	Évolution du recours à des travailleurs temporaires ou contractuels	<b>EvoTemporaires</b>	Dichotomique	Augmentation du nombre d'employés temporaires dans la filiale
H12f	Évolution des transferts d'emplois des établissements de votre entreprise au Canada vers ceux situés à l'extérieur du pays	<b>EvoDelocalisation</b>	Dichotomique	Augmentation de la délocalisation d'emplois

## 14.2 Liens entre l'engagement institutionnel et la performance des filiales canadiennes d'entreprises multinationales

Le tableau A6.3 présente les résultats de nos différentes analyses multivariées. Nous avons effectué des régressions linéaires sur notre variable continue (*EvoPerformance*<sup>79</sup>) et des régressions logistiques pour nos trois variables dichotomisées (*EvoEmploi*, *EvoTemporaire* et *EvoDelocalisation*). Évidemment, nos régressions, qui servent à mesurer une relation, ne présument pas du sens de la relation de causalité. Celle-ci pourrait bien être à double sens : l'engagement institutionnel favorise de meilleures performances, alors que la performance peut aussi faciliter l'engagement en libérant des ressources (Cooke et al. 2005: 1069).

Un premier constat général sur l'absence presque totale d'association entre les deux dimensions de l'engagement institutionnel et nos indicateurs de performance doit être souligné de prime abord. En effet, les deux variables liées à l'engagement institutionnel ne semblent avoir aucune relation significative avec le niveau de performance économique des EMNs. Les coefficients non significatifs indiquent même une relation très faiblement positive pour l'engagement réseaux et une relation négative dans le cas de l'engagement lié à l'innovation (0,085 et -0,117). Pour les autres indicateurs de performance, on ne constate aussi aucune association, à l'exception d'une relation faiblement négative entre l'engagement au sein de réseaux et l'augmentation des emplois au Canada (0,891\*). Ce résultat n'est pas étranger avec le constat que trace Laroche (2010) sur le retrait des EMNs les plus importantes des différents forums et associations d'employeurs. Ainsi, sans prétendre avoir démontré l'absence totale d'impact de l'engagement institutionnel sur les performances d'une entreprise, nous pouvons avancer que notre recherche ne met pas en évidence ce lien qu'on présente comme étant si évident dans la littérature liée au développement économique.

Les autres variables du modèle offrent quelques pistes d'analyse intéressantes pour comprendre les caractéristiques des EMNs qui sont associées à une meilleure performance au

---

<sup>79</sup> Elle répond aux critères de distribution proche de la normale : résultats des tests de normalité de Kolmogorov-Smirnov et de Shapiro-Wilk de 0,124 \*\*\* et 0,920\*\*\* respectivement.



cours des trois années précédant l'enquête. Le modèle semble être plus robuste pour l'évaluation de la performance économique que pour les autres indicateurs. En effet, son R carré estimé est tout de même de 0,321, alors que les trois autres analyses affichent des résultats en deçà de 0,200. Au nombre des facteurs qui démontrent une association positive avec la performance économique de l'EMN, on retrouve le nombre d'employés au niveau mondial (0,170\*); l'intégration au sein de la chaîne de valeur mondiale de l'EMN comme fournisseur (0,173\*\*); la présence de ressources locales stratégiques (0,188\*\*); la densité des réseaux de communication au sein de l'EMN mondiale (0,172\*\*) et l'échange d'informations stratégiques à l'interne (0,152\*). L'origine étatsunienne (-0,346\*\*\*), la spécialisation de la production (-0,182\*\*) ou la présence d'expatriés (-0,148\*) sont pour leur part liés à une évolution négative de la performance économique.

Peu de facteurs affichent une relation significative avec l'évolution de l'emploi, ce qui témoigne de la faiblesse de notre modèle (R carré de 0,148 et Chi carré de 24,451\*\*). Le seul facteur dont la relation est positive est la présence de ressources locales stratégiques (1,381\*). À l'opposé, les EMNs qui sont établies depuis longtemps au Canada ou qui ont une longue expérience à l'étranger, dans le cas des EMNs natives, semble être associées à une diminution de l'emploi (0,694\*\*). Enfin, témoin lointain du déclin de la syndicalisation, le résultat pour la variable de présence syndicale est aussi rattaché à une réduction du nombre d'emplois au cours des trois années précédant l'enquête (0,485\*\*).

Une seule des deux analyses sur l'évolution de la qualité des emplois dans les EMNs ayant participé à notre recherche offre des résultats significatifs. Dans le cas de la variable sur l'augmentation de l'usage des employés temporaires ou contractuels (*EvoTemporaire*), les résultats ne sont pas affichés au tableau A6.3 du fait que le modèle sélectionné par la procédure « stepwise » ne répond pas aux exigences de fiabilité avec un Chi carré de 19,345 qui est non significatif au seuil minimal de 10 %. Quelques résultats pertinents ressortent de la régression logistique sur la variable liée à l'évolution du recours aux délocalisations. Les entreprises dont l'emploi est concentré en Ontario (2,462\*) et qui sont à la fois d'origine étatsunienne et sujettes à de nombreux suivis de contrôle (1,325\*\*) sont celles qui affichent la plus forte probabilité d'un recours accru aux délocalisations. À l'inverse, les EMNs ayant la

volonté affirmée de préserver les emplois à long terme (0,226\*\*\*) et celles dont les activités internationales sont concentrées au sein de leur continent d'origine (0,499\*\*\*) semblent moins enclines à ce type de transfert d'emplois.

**Tableau A5.3 : Résultats des régressions linéaires et logistiques sur les différentes dimensions de la performance de la filiale**

<b>Variabes</b>	Performance économique des 3 années précédentes ( <i>EvoPerformance</i> )	Évolution de l'emploi dans les 3 années précédentes ( <i>EvoEmplois</i> )	Évolution des transferts d'emploi à l'étranger dans les 3 années précédentes ( <i>EvoDelocalisation</i> )
	<i>Coefficients standardisés (Béta)</i>	<i>Exp(B)</i>	<i>Exp(B)</i>
<i>Constante</i>	2,755	0,734	1,901
<b>Contrôles</b>			
<i>UtilConstruction</i>	0,106	2,726	
<i>Service</i>	0,036	1,323	0,844
<i>TailleCANln</i>	-0,09	1,199	0,898
<i>TailleMondeln</i>	<b>0,17 *</b>	1,123	0,977
<i>2a5_Sites</i>	0,046	1,107	1,865
<i>HistoriqueEMN</i>	0,025	<b>0,694 **</b>	
<b>Macro-institutionnalistes</b>			
<i>OrigUS</i>	<b>-0,346 ***</b>	0,616	
<i>Ontario</i>			<b>2,462 *</b>
<i>D_SavJob</i>			<b>0,226 ***</b>
<b>Économiques et managériales</b>			
<i>RDconcentration</i>	-0,13		
<i>D_EmpRegionOrigin_C</i>			<b>0,499 ***</b>
<i>ChaineV_out</i>	<b>0,173 **</b>		
<i>Specialisation</i>	<b>-0,182 **</b>		
<b>Stratégiques</b>			
<i>Expatrié</i>	<b>-0,148 *</b>		
<i>RessourcesLocales</i>	<b>0,188 **</b>	<b>1,381 *</b>	
<i>RelationsEMN</i>	<b>0,172 **</b>		
<i>InfoInterne</i>	<b>0,152 *</b>	0,974	
<i>SyndicatDense</i>		<b>0,485 **</b>	
<b>Croisées</b>			
<i>MonitorXus</i>			<b>1,325 ***</b>
<b>Engagement Institutionnel</b>			
<i>ENG_Reseau</i>	0,085	<b>0,891 *</b>	0,97
<i>ENG_Innov</i>	-0,117	1,152	1,014
N	199	184	173
R carré*	0,321	0,148	0,177
R carré ajusté	0,233		
Chi-carré		<b>24,451 **</b>	<b>33,6 ***</b>
2 log likelihood		124,874	129,077
Test de Hosmer et Lemeshow		p=0,814	p=0,758

## **Annexe 6 : Examen des multicollinéarités**

### 14.3 Matrice de corrélation entre les variables du modèle

Correlations		Variables											
Variables		11_D_Serv	12_D_Primaire	SizeHome_In	13_SizeMNC_Ln	14_deuxacinq_site	monosite	15_D_Expe_In	17_D_H13hdico	D_PosteTraite	18_D_H7aDICO	16_D_RD_class	
11_D_Serv	Pearson	1,000											
	Sig. (2-tailed)												
	N	208											
12_D_Primaire	Pearson	-.180	1,000										
	Sig. (2-tailed)	0,009											
	N	208	208										
SizeHome_In	Pearson	-.062	,121	1,000									
	Sig. (2-tailed)	0,376	0,082										
	N	208	208	208									
13_SizeMNC_L	Pearson	,209	-.088	,479	1,000								
	Sig. (2-tailed)	0,002	0,205	0,000									
	N	208	208	208	208								
14_deuxacinq	Pearson	,097	-.013	-.225	-.114	1,000							
	Sig. (2-tailed)	0,165	0,850	0,001	0,100								
	N	208	208	208	208	208							
monosite	Pearson	-.035	-.102	-.310	-.270	-.278	1,000						
	Sig. (2-tailed)	0,619	0,143	0,000	0,000	0,000							
	N	208	208	208	208	208	208						
15_D_Expe_In	Pearson	-.112	-.021	,035	,261	-.065	-.097	1,000					
	Sig. (2-tailed)	0,121	0,773	0,629	0,000	0,365	0,179						
	N	194	194	194	194	194	194						
17_D_H13hdico	Pearson	-.140	-.009	-.052	-.117	,054	,096	-.006	1,000				
	Sig. (2-tailed)	0,052	0,903	0,473	0,102	0,451	0,182	0,934					
	N	195	195	195	195	195	195	181	195				
D_PosteTraite	Pearson	,052	-.112	-.175	,100	-.003	,030	,135	,002	1,000			
	Sig. (2-tailed)	0,468	0,120	0,014	0,163	0,970	0,679	0,069	0,977				
	N	196	196	196	196	196	196	182	192	196			
18_D_H7aDICO	Pearson	-.203	,533	,105	-.113	-.028	-.032	,038	,100	-.041	1,000		
	Sig. (2-tailed)	0,004	0,000	0,144	0,115	0,695	0,653	0,607	0,166	0,569			
	N	195	195	195	195	195	195	181	192	192	195		
16_D_RD_class	Pearson	-.164	,087	,106	,074	,055	-.033	,127	,074	-.323	,039	1,000	
	Sig. (2-tailed)	0,022	0,226	0,141	0,308	0,443	0,648	0,087	0,320	0,000	0,606		
	N	194	194	194	194	194	194	182	181	182	181	194	
20_D_Concurr	Pearson	-.248	,040	-.015	-.130	,149	,045	-.070	,203	,080	,105	,101	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,592	0,835	0,078	0,043	0,543	0,364	0,006	0,282	0,160	0,186	
	N	185	185	185	185	185	185	172	180	181	181	173	
D_EmpRegion	Pearson	,043	-.163	-.006	-.287	,013	,062	-.256	,051	-.022	-.010	-.187	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,552	0,023	0,931	0,000	0,862	0,476	0,001	0,495	0,770	0,890	0,012	
	N	193	193	193	193	193	193	179	184	185	183	181	
19_D_per100_e	Pearson	-.252	,164	,133	-.254	,013	,090	-.201	,156	-.127	,192	,174	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,036	0,089	0,001	0,864	0,251	0,012	0,046	0,108	0,014	0,031	
	N	164	164	164	164	164	164	155	163	160	162	155	
21_D_A6c	Pearson	-.199	,008	,012	,038	,023	-.189	,140	,094	,108	,036	,113	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,005	0,909	0,873	0,604	0,753	0,009	0,061	0,208	0,147	0,635	0,130	
	N	193	193	193	193	193	193	181	180	181	180	182	
22_D_HQInCan	Pearson	-.018	,038	,293	,167	-.018	-.235	,252	,014	,012	,078	,140	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,800	0,597	0,000	0,019	0,800	0,001	0,001	0,853	0,873	0,292	0,059	
	N	196	196	196	196	196	196	182	185	185	185	184	
23_D_CANown	Pearson	-.153	,212	,423	-.234	-.108	-.132	-.130	-.007	-.367	,128	,137	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,027	0,002	0,000	0,001	0,122	0,058	0,070	0,927	0,000	0,074	0,057	
	N	208	208	208	208	208	208	194	195	196	195	194	
24_D_Us_Own	Pearson	-.102	-.107	-.171	-.010	,072	,017	,038	,125	,293	-.087	-.068	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,142	0,125	0,013	0,884	0,304	0,810	0,603	0,082	0,000	0,228	0,345	
	N	208	208	208	208	208	208	194	195	196	195	194	
25_D_VoC	Pearson	,280	-.090	-.176	,156	,051	,106	,037	-.054	,009	-.004	-.067	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,196	0,011	0,025	0,484	0,127	0,608	0,451	0,900	0,956	0,353	
	N	208	208	208	208	208	208	194	195	196	195	194	
26_D_QC	Pearson	-.063	-.021	-.125	-.039	,103	,242	-.046	-.005	-.091	,062	,034	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,363	0,768	0,072	0,575	0,139	0,000	0,522	0,943	0,204	0,391	0,635	
	N	208	208	208	208	208	208	194	195	196	195	194	
27_D_Ouest	Pearson	-.127	,245	-.047	-.152	,026	-.115	-.033	,141	-.176	,210	-.061	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,072	0,000	0,507	0,031	0,713	0,102	0,655	0,052	0,015	0,004	0,402	
	N	202	202	202	202	202	202	188	189	190	189	190	

Correlations													
Variables		Variables											
		11_D_Serv	12_D_Primaire	SizeHome_In	13_SizeMN_C_Ln	14_deuxanci_nq_site	monosite	15_D_Expe_In	17_D_H13hdico	D_PosteTr_aite	18_D_H7aDICO	16_D_RD_class	
27_D_Ouest	Pearson	-.127	.245	-.047	-.152	.026	-.115	-.033	.141	-.176	.210	-.061	
	Sig. (2-	0,072	0,000	0,507	0,031	0,713	0,102	0,655	0,052	0,015	0,004	0,402	
	N	202	202	202	202	202	202	188	189	190	189	190	
28_D_Dep_Exp	Pearson	.037	.012	-.070	-.028	-.080	.029	.068	-.030	.176	-.156	-.029	
	Sig. (2-	0,595	0,862	0,314	0,691	0,252	0,677	0,346	0,679	0,014	0,030	0,692	
	N	208	208	208	208	208	208	194	195	196	195	194	
29_D_SavJob	Pearson	-.055	-.012	-.127	-.012	.130	.102	.155	-.001	-.045	.032	.111	
	Sig. (2-	0,440	0,864	0,077	0,865	0,069	0,154	0,037	0,992	0,534	0,656	0,134	
	N	196	196	196	196	196	196	182	192	191	193	182	
34_D_Expat	Pearson	.151	.064	-.031	.072	.092	-.055	-.023	-.025	-.083	.172	.068	
	Sig. (2-	0,058	0,425	0,696	0,373	0,249	0,492	0,773	0,762	0,313	0,037	0,405	
	N	157	157	157	157	157	157	155	147	150	147	150	
35_ExpatXus	Pearson	.022	-.072	-.032	.006	.019	-.054	-.100	.070	-.019	.031	.015	
	Sig. (2-	0,759	0,309	0,652	0,928	0,791	0,446	0,173	0,339	0,798	0,675	0,837	
	N	200	200	200	200	200	200	187	188	190	188	186	
32_D_Monitor	Pearson	-.093	.065	.085	.045	-.046	.030	-.042	.156	-.032	.090	-.008	
	Sig. (2-	0,186	0,356	0,226	0,526	0,509	0,666	0,564	0,031	0,657	0,212	0,917	
	N	205	205	205	205	205	205	191	192	193	192	192	
33_MonitorXus	Pearson	-.092	-.117	-.137	.027	.012	.045	.031	.153	.275	-.085	-.087	
	Sig. (2-	0,186	0,091	0,048	0,697	0,862	0,522	0,665	0,032	0,000	0,238	0,229	
	N	208	208	208	208	208	208	194	195	196	195	194	
36_D_A9divA3	Pearson	-.242	.224	.406	-.475	-.098	-.030	-.236	.033	-.248	.204	.012	
	Sig. (2-	0,000	0,001	0,000	0,000	0,159	0,669	0,001	0,643	0,000	0,004	0,888	
	N	208	208	208	208	208	208	194	195	196	195	194	
38_D_Mandat	Pearson	-.139	-.053	-.036	-.161	.064	.087	.035	.152	-.054	.094	.103	
	Sig. (2-	0,052	0,463	0,619	0,024	0,371	0,222	0,635	0,036	0,457	0,197	0,166	
	N	197	197	197	197	197	197	183	191	191	191	183	
37_D_Ressourc	Pearson	-.032	-.028	-.041	-.062	.041	.058	-.021	.103	-.010	-.074	.082	
	Sig. (2-	0,657	0,698	0,568	0,388	0,568	0,417	0,774	0,160	0,889	0,316	0,262	
	N	198	198	198	198	198	198	187	186	186	186	187	
D_RelationMNC	Pearson	.013	.097	.259	.230	.041	-.176	-.074	.067	-.110	.079	.090	
	Sig. (2-	0,856	0,166	0,000	0,001	0,555	0,011	0,306	0,353	0,124	0,275	0,212	
	N	207	207	207	207	207	207	193	194	195	194	194	
39_D_Infotern	Pearson	-.126	.113	.087	.032	.072	.031	-.084	-.061	-.098	.111	.158	
	Sig. (2-	0,070	0,105	0,211	0,647	0,303	0,655	0,246	0,400	0,173	0,123	0,028	
	N	207	207	207	207	207	207	193	194	195	194	193	
40_D_Repres	Pearson	-.046	.062	-.038	-.022	.097	.066	.081	.086	-.074	-.077	.080	
	Sig. (2-	0,519	0,384	0,599	0,755	0,175	0,359	0,272	0,244	0,313	0,295	0,274	
	N	198	198	196	198	198	198	187	186	186	186	187	
41_D_Progressi	Pearson	-.035	.106	.038	.058	-.034	-.047	-.008	.055	-.058	.187	.179	
	Sig. (2-	0,618	0,129	0,589	0,405	0,626	0,502	0,907	0,447	0,425	0,009	0,013	
	N	205	205	205	205	205	205	192	193	194	193	191	
42_D_F2M	Pearson	-.333	.058	.191	-.045	-.114	-.028	-.096	.019	-.027	.194	-.033	
	Sig. (2-	0,000	0,408	0,006	0,519	0,101	0,689	0,183	0,791	0,710	0,007	0,645	
	N	208	208	208	208	208	208	194	195	196	195	194	
43_UnionUS	Pearson	-.199	-.090	-.030	-.032	.043	-.007	-.159	.056	.190	.018	-.067	
	Sig. (2-	0,004	0,197	0,669	0,649	0,539	0,925	0,026	0,439	0,008	0,804	0,356	
	N	208	208	208	208	208	208	194	195	196	195	194	

a. Cannot be computed because at least one of the variables is constant.

Correlations													
Variables		20_D_Concurr_Int	D_EmpRegionOrigin_C :	19_D_per100_export_C :	21_D_A6c	22_D_HQinCan	23_D_CANowned	24_D_Us_Owned	25_D_VoC	26_D_QC	27_D_Ouest	28_D_Dep_Export_Pr ov_C :	
20_D_Concurr	Pearson	1,000											
	Sig. (2-												
	N	185											
D_EmpRegion	Pearson	,056	1,000										
	Sig. (2-	0,458											
	N	176	193										
19_D_per100_e	Pearson	,230	,042	1,000									
	Sig. (2-	0,004	0,604										
	N	154	157	164									
21_D_A6c	Pearson	,109	-,198	,147	1,000								
	Sig. (2-	0,152	0,008	0,071									
	N	173	178	153	193								
22_D_HQinCan	Pearson	-,045	-,007	-,059	,161	1,000							
	Sig. (2-	0,552	0,928	0,465	0,039								
	N	177	182	156	187	196							
23_D_CANown	Pearson	,026	,169	,272	-,041	,344	1,000						
	Sig. (2-	0,721	0,019	0,000	0,567	0,000							
	N	185	193	164	193	196							
24_D_Us_Own	Pearson	,054	,115	-,048	,085	-,179	-,525	1,000					
	Sig. (2-	0,465	0,111	0,544	0,238	0,012	0,000						
	N	185	193	164	193	196	208	208					
25_D_VoC	Pearson	-,095	-,141	-,109	-,063	-,083	-,090	-,648	1,000				
	Sig. (2-	0,196	0,050	0,166	0,467	0,249	0,194	0,000					
	N	185	193	164	193	196	208	208	208				
26_D_QC	Pearson	,112	,058	,122	-,220	-,014	-,013	-,026	,044	1,000			
	Sig. (2-	0,128	0,423	0,119	0,002	0,843	0,847	0,713	0,524				
	N	185	193	164	193	196	208	208	208	208			
27_D_Ouest	Pearson	-,029	-,003	,163	,084	-,030	,189	-,065	-,047	-,137	1,000		
	Sig. (2-	0,699	0,967	0,040	0,252	0,685	0,007	0,356	0,508	0,052			
	N	179	188	160	187	190	202	202	202	202	202		
28_D_Dep_Exp	Pearson	-,060	-,057	-,071	,183	-,039	-,140	,093	,003	-,560	-,385	1,000	
	Sig. (2-	0,420	0,428	0,365	0,011	0,591	0,043	0,183	0,962	0,000	0,000		
	N	185	193	164	193	196	208	208	208	208	202	208	
29_D_SavJob	Pearson	,090	-,017	-,107	-,160	,061	-,133	-,030	,120	,165	-,067	-,141	1,000
	Sig. (2-	0,227	0,824	0,173	0,031	0,410	0,063	0,676	0,094	0,021	0,360	0,049	
	N	180	183	164	181	185	196	196	196	196	190	196	
34_D_Expat	Pearson	,124	,110	,007	-,015	,075	,0	-,202	,209	,051	,034	-,077	1,000
	Sig. (2-	0,143	0,194	0,941	0,853	0,368	0,000	0,011	0,009	0,528	0,674	0,337	
	N	140	142	123	146	145	157	157	157	157	153	157	
35_ExpatXus	Pearson	,097	,109	-,048	,008	-,033	-,144	,277	-,178	-,022	,003	-,024	1,000
	Sig. (2-	0,194	0,138	0,546	0,914	0,650	0,043	0,000	0,012	0,757	0,967	0,735	
	N	180	185	158	186	188	200	200	200	200	194	200	
32_D_Monitor	Pearson	,168	-,126	,025	,112	-,122	,047	,057	-,084	,016	,024	-,024	1,000
	Sig. (2-	0,023	0,083	0,749	0,123	0,090	0,502	0,417	0,231	0,817	0,732	0,730	
	N	183	190	162	190	193	205	205	205	205	199	205	
33_MonitorXus	Pearson	,053	,048	-,118	,077	-,215	-,457	,870	-,563	-,020	-,101	,076	1,000
	Sig. (2-	0,475	0,503	0,132	0,287	0,002	0,000	0,000	0,000	0,775	0,154	0,274	
	N	185	193	164	193	196	208	208	208	208	202	208	
36_D_A9divA3	Pearson	,088	,295	,306	-,003	,175	,760	-,294	-,201	-,095	,122	-,032	1,000
	Sig. (2-	0,232	0,000	0,000	0,970	0,014	0,000	0,000	0,004	0,170	0,084	0,650	
	N	185	193	164	193	196	208	208	208	208	202	208	
38_D_Mandat	Pearson	,298	,023	,242	,147	-,018	,049	-,060	-,051	,107	-,037	,032	1,000
	Sig. (2-	0,000	0,753	0,002	0,047	0,811	0,492	0,405	0,477	0,136	0,614	0,652	
	N	183	184	161	182	186	197	197	197	197	191	197	
37_D_Ressourc	Pearson	,082	-,010	,013	,105	,005	-,029	,000	,026	,034	-,147	,190	1,000
	Sig. (2-	0,276	0,891	0,870	0,154	0,944	0,684	0,996	0,712	0,632	0,041	0,007	
	N	179	184	159	185	188	198	198	198	198	192	198	
D_RelationMNC	Pearson	,071	-,136	,038	,036	,083	,101	,129	-,216	,083	-,001	-,082	1,000
	Sig. (2-	0,337	0,059	0,634	0,620	0,246	0,147	0,063	0,002	0,237	0,984	0,241	
	N	184	192	163	192	195	207	207	207	207	201	207	
39_D_Infotern	Pearson	,221	-,185	,048	,017	,036	,079	-,068	-,011	,066	,016	-,032	1,000
	Sig. (2-	0,003	0,010	0,543	0,819	0,619	0,260	0,333	0,878	0,346	0,825	0,651	
	N	185	192	163	192	195	207	207	207	207	201	207	

Correlations															
Variables															
		20_D_Concurr_Int	D_EmpRegionOrigin_C	19_D_per100_export_C	21_D_A6c	22_D_HQInCan	23_D_CANowned	24_D_UsOwned	25_D_VoC	26_D_QC	27_D_Ouest	28_D_Dep_Export_Pr ov_C			
39_D_Infoterm	Pearson	.221	-.185	.048	.017	.036	.079	-.068	-.011	.066	.016	-.032			
	Sig. (2-	0.003	0.010	0.543	0.819	0.619	0.260	0.333	0.878	0.346	0.825	0.651			
	N	185	192	163	192	195	207	207	207	207	201	207			
40_D_Repres	Pearson	.061	-.015	.059	-.028	.012	-.066	.004	-.006	.117	-.113	.087			
	Sig. (2-	0.420	0.835	0.459	0.706	0.873	0.352	0.950	0.937	0.102	0.119	0.223			
	N	179	184	159	185	188	198	198	198	198	192	198			
41_D_Progressi	Pearson	.064	.030	.011	-.078	-.031	-.012	-.004	.040	.024	.101	-.082			
	Sig. (2-	0.389	0.682	0.890	0.283	0.673	0.867	0.951	0.568	0.729	0.156	0.243			
	N	183	190	163	192	193	205	205	205	205	199	205			
42_D_F2M	Pearson	.073	.147	.084	.033	-.078	.096	.004	-.067	.097	.031	-.143			
	Sig. (2-	0.320	0.041	0.283	0.644	0.278	0.215	0.952	0.336	0.162	0.659	0.039			
	N	185	193	164	193	196	208	208	208	208	202	208			
43_UnionUS	Pearson	.049	.226	.045	.053	-.189	-.272	.518	-.335	.014	-.077	-.017			
	Sig. (2-	0.507	0.002	0.564	0.467	0.008	0.000	0.000	0.000	0.845	0.276	0.805			
	N	185	193	164	193	196	208	208	208	208	202	208			

a. Cannot be computed because

Correlations															
Variables															
		29_D_Savjob	34_D_Expatl	35_ExpatXus	32_D_Monitor	33_MonitorXus	36_D_A9divA3_C	38_D_Mandat	37_D_RessourceLocal et	D_RelationMNC_C	39_D_Infoterm	40_D_Repres	41_D_ProgressionInterne	42_D_F2M	43_UnionUS
34_D_Expatl	Pearson	.077	1.000												
	Sig. (2-	0.352													
	N	147	157												
35_ExpatXus	Pearson	-.056	.618	1.000											
	Sig. (2-	0.448	0.000												
	N	189	157	200											
32_D_Monitor	Pearson	.044	.030	.040	1.000										
	Sig. (2-	0.548	0.713	0.581											
	N	193	155	197	205										
33_MonitorXus	Pearson	.019	-.158	.259	.362	1.000									
	Sig. (2-	0.786	0.048	0.000	0.000										
	N	196	157	200	205	208									
36_D_A9divA3_C	Pearson	-.153	-.051	-.070	.014	-.286	1.000								
	Sig. (2-	0.032	0.525	0.326	0.845	0.000									
	N	186	157	200	205	208	208								
38_D_Mandat	Pearson	-.030	.092	.091	.146	-.015	.066	1.000							
	Sig. (2-	0.682	0.261	0.211	0.042	0.840	0.358								
	N	190	150	190	195	197	197	197							
37_D_RessourceLocal et	Pearson	.170	.029	-.003	.018	-.082	.055	.206	1.000						
	Sig. (2-	0.020	0.721	0.964	0.804	0.252	0.441	0.005							
	N	187	150	190	198	198	198	188	198						
D_RelationMNC_C	Pearson	-.137	-.031	.033	.286	.173	.048	.076	.020	1.000					
	Sig. (2-	0.057	0.704	0.648	0.000	0.013	0.494	0.292	0.778						
	N	195	157	199	205	207	207	196	198	207					
39_D_Infoterm	Pearson	.072	-.075	-.115	.133	-.030	.090	.064	.043	.131	1.000				
	Sig. (2-	0.319	0.352	0.104	0.059	0.669	0.199	0.373	0.547	0.060					
	N	195	157	200	204	207	207	196	197	206	207				
40_D_Repres	Pearson	.215	.004	-.027	-.033	-.074	-.050	.173	.616	-.083	.071	1.000			
	Sig. (2-	0.003	0.963	0.715	0.640	0.299	0.481	0.018	0.000	0.244	0.322				
	N	187	150	190	198	198	198	188	198	199	198	198			
41_D_Progressi	Pearson	.124	.029	-.012	.048	.006	-.022	.036	.150	.034	.071	.164	1.000		
	Sig. (2-	0.086	0.721	0.863	0.501	0.943	0.753	0.628	0.036	0.628	0.311	0.032			
	N	194	156	198	202	205	205	195	195	204	204	195	205		
42_D_F2M	Pearson	-.086	-.104	.036	.023	-.018	.153	-.035	-.146	-.068	.085	-.049	-.077	1.000	
	Sig. (2-	0.228	0.194	0.613	0.747	0.798	0.028	0.623	0.040	0.328	0.221	0.494	0.270		
	N	196	157	200	205	208	208	197	198	207	207	198	205	208	
43_UnionUS	Pearson	-.057	-.069	.185	-.002	.425	-.089	-.090	-.067	-.095	-.003	-.010	-.127	.616	1.000
	Sig. (2-	0.428	0.389	0.009	0.974	0.000	0.204	0.208	0.351	0.173	0.971	0.888	0.069	0.000	
	N	196	157	200	205	208	208	197	198	207	207	198	205	208	208

a. Cannot be computed because



#### 14.4 Test VIF sur le modèle initial complet

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 11_D_Serv	-1,617	,837	-,196	-1,931	,057	,601	1,663
12_D_Primaire	,604	1,607	,038	,376	,708	,613	1,632
SizeHome_In COMPUTE	-,026	,581	-,008	-,045	,964	,182	5,507
13_SizeMNC_Ln	,750	,501	,290	1,498	,138	,165	6,061
14_deuxacinq_site monosite	2,096	,795	,255	2,637	,010	,662	1,511
15_D_Expe_In	,112	1,170	,010	,096	,924	,581	1,721
17_D_H13hdico	,354	,407	,088	,871	,386	,612	1,633
D_PosteTraite	-,064	,731	-,008	-,087	,931	,794	1,260
18_D_H7aDICO	,012	,414	,003	,028	,978	,621	1,611
16_D_RD_class	,760	,904	,083	,841	,403	,630	1,588
20_D_Concurr_Int	,445	,328	,130	1,355	,179	,673	1,486
D_EmpRegionOrigin_C	-,092	,333	-,026	-,275	,784	,687	1,456
19_D_per100_export_C	-,126	,370	-,036	-,340	,734	,568	1,762
21_D_A6c	,450	,328	,140	1,372	,174	,591	1,692
22_D_HQinCan	-,381	,839	-,043	-,454	,651	,677	1,478
24_D_Us_Owned	,828	,838	,098	,989	,326	,634	1,578
25_D_VoC	-,850	2,052	-,110	-,414	,680	,088	11,346
26_D_QC	,402	1,985	,030	,203	,840	,285	3,509
27_D_Ouest	,378	1,635	,029	,231	,818	,382	2,616
28_D_Dep_Export_Prov_C	1,842	1,293	,165	1,425	,158	,465	2,152
29_D_SavJob	,482	,718	,089	,671	,504	,350	2,860
34_D_Expat	,483	,723	,062	,668	,506	,710	1,409
35_ExpatXus	,819	1,320	,085	,620	,537	,327	3,057
32_D_Monitor	,841	2,002	,055	,420	,676	,355	2,816
33_MonitorXus	,166	,199	,092	,834	,406	,511	1,956
36_D_A9divA3_C	,422	,332	,286	1,271	,207	,122	8,173
38_D_Mandat	,692	,670	,193	1,034	,304	,177	5,658
37_D_RessourceLocale	,243	,797	,029	,305	,761	,702	1,425
D_RelationMNC_C	1,109	,443	,286	2,506	,014	,477	2,097
39_D_InfolInterne	-,104	,457	-,022	-,227	,821	,646	1,547
40_D_Repres	,051	,271	,017	,187	,852	,779	1,284
41_D_ProgressionInterne	-,170	,457	-,041	-,372	,711	,515	1,941
42_D_F2M	,397	,683	,051	,581	,563	,796	1,256
43_UnionUS	,907	1,066	,116	,851	,397	,334	2,998
	-2,442	1,407	-,262	-1,735	,086	,272	3,678

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
1	11_D_Serv	-1,617	,837	-,196	-1,931	,057	,601	1,663
	12_D_Primaire	,604	1,607	,038	,376	,708	,613	1,632
	SizeHome_In COMPUTE	-,026	,581	-,008	-,045	,964	,182	5,507
	13_SizeMNC_Ln	,750	,501	,290	1,498	,138	,165	6,061
	14_deuxacinq_site monosite	2,096	,795	,255	2,637	,010	,662	1,511
		,112	1,170	,010	,096	,924	,581	1,721
	15_D_Expe_In	,354	,407	,088	,871	,386	,612	1,633
	17_D_H13hdico	-,064	,731	-,008	-,087	,931	,794	1,260
	D_PosteTraite	,012	,414	,003	,028	,978	,621	1,611
	18_D_H7aDICO	,760	,904	,083	,841	,403	,630	1,588
	16_D_RD_class	,445	,328	,130	1,355	,179	,673	1,486
	20_D_Concurr_Int	-,092	,333	-,026	-,275	,784	,687	1,456
	D_EmpRegionOrigin_C	-,126	,370	-,036	-,340	,734	,568	1,762
	19_D_per100_export_C	,450	,328	,140	1,372	,174	,591	1,692
	21_D_A6c	-,381	,839	-,043	-,454	,651	,677	1,478
	22_D_HQinCan	,828	,838	,098	,989	,326	,634	1,578
	24_D_Us_Owned	-,850	2,052	-,110	-,414	,680	,088	11,346
	25_D_VoC	,402	1,985	,030	,203	,840	,285	3,509
	26_D_QC	,378	1,635	,029	,231	,818	,382	2,616
	27_D_Ouest	1,842	1,293	,165	1,425	,158	,465	2,152
	28_D_Dep_Export_Prov_C	,482	,718	,089	,671	,504	,350	2,860
	29_D_SavJob	,483	,723	,062	,668	,506	,710	1,409
	34_D_Expat	,819	1,320	,085	,620	,537	,327	3,057
	35_ExpatXus	,841	2,002	,055	,420	,676	,355	2,816
	32_D_Monitor	,166	,199	,092	,834	,406	,511	1,956
	33_MonitorXus	,422	,332	,286	1,271	,207	,122	8,173
	36_D_A9divA3_C	,692	,670	,193	1,034	,304	,177	5,658
	38_D_Mandat	,243	,797	,029	,305	,761	,702	1,425
	37_D_RessourceLocale	1,109	,443	,286	2,506	,014	,477	2,097
	D_RelationMNC_C	-,104	,457	-,022	-,227	,821	,646	1,547
	39_D_InfolInterne	,051	,271	,017	,187	,852	,779	1,284
	40_D_Repres	-,170	,457	-,041	-,372	,711	,515	1,941
	41_D_ProgressionInterne	,397	,683	,051	,581	,563	,796	1,256
	42_D_F2M	,907	1,066	,116	,851	,397	,334	2,998
	43_UnionUS	-2,442	1,407	-,262	-1,735	,086	,272	3,678

a. Dependent Variable: EMBTOTAL\_cont\_ Somme des types d'imbrications (continue)

## 14.5 Test VIF sur le modèle sans variable avec forte corrélation

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	3,574	3,577		,999	,320		
11_D_Serv	-1,676	,802	-,203	2,091	,039	,627	1,596
13_SizeMNC_Ln	,696	,288	,269	2,413	,018	,514	1,966
14_deuxacinq_site monosite	2,107	,759	,256	2,777	,007	,694	1,440
15_D_Expe_In	,213	1,105	,019	,193	,847	,623	1,606
17_D_H13hdico	,347	,390	,086	,888	,377	,635	1,575
D_PosteTraite	-,070	,705	-,008	-,099	,922	,815	1,228
18_D_H7aDICO	,048	,392	,012	,123	,902	,661	1,513
16_D_RD_class	,898	,820	,099	1,095	,276	,730	1,369
20_D_Concurr_Int	,434	,316	,127	1,372	,173	,693	1,444
D_EmpRegionOrigin_C :	-,114	,323	-,032	-,351	,726	,696	1,436
19_D_per100_export_C	-,143	,350	-,040	-,407	,685	,604	1,656
21_D_A6c	,458	,306	,143	1,496	,138	,651	1,536
22_D_HQinCan	-,298	,797	-,034	-,374	,709	,717	1,396
24_D_Us_Owned	,747	,787	,088	,949	,345	,686	1,458
26_D_QC	-,921	1,818	-,119	-,507	,614	,107	9,315
27_D_Ouest	-,390	1,149	-,030	-,339	,735	,740	1,352
29_D_SavJob	1,405	,993	,125	1,415	,160	,753	1,328
34_D_Expat	,390	,691	,050	,565	,574	,742	1,347
35_ExpatXus	,956	1,274	,100	,751	,455	,336	2,978
32_D_Monitor	,662	1,934	,044	,342	,733	,364	2,749
33_MonitorXus	,168	,194	,093	,865	,389	,513	1,950
36_D_A9divA3_C	,412	,323	,279	1,274	,206	,123	8,115
38_D_Mandat	,623	,435	,174	1,431	,156	,400	2,499
37_D_RessourceLocale	,174	,763	,021	,229	,820	,733	1,365
D_RelationMNC_C	1,071	,348	,276	3,075	,003	,736	1,358
39_D_InfolInterne	-,086	,443	-,018	-,195	,846	,658	1,520
41_D_ProgressionInterne	,061	,263	,020	,234	,816	,792	1,263
42_D_F2M	,376	,661	,049	,569	,571	,812	1,232
43_UnionUS	,906	1,012	,116	,895	,373	,354	2,828
	-2,580	1,358	-,277	1,900	,061	,279	3,585

a. Dependent Variable: EMBTOTAL\_cont\_ Somme des types d'imbrications (continue)