

**Université de Montréal**

**LES SOURCES D'INFLUENCE DES PRATIQUES D'EMPLOI INSTAURÉES PAR LES  
ENTREPRISES MULTINATIONALES ORIGINAIRES DES PAYS EUROPÉENS DANS  
LEURS FILIALES QUÉBÉCOISES**

**Par  
Gina Fulle**

**École de relations industrielles  
Faculté des arts et des sciences**

**Mémoire présentée à la Faculté des études supérieures  
En vue de l'obtention du grade de  
Maître es sciences en relations industrielles**

**Août, 2014**

**Copyright, Gina Fulle, 2014**

**Université de Montréal**  
**Faculté des études supérieures**

**Ce mémoire intitulé :**

*Les sources d'influence des pratiques d'emploi instaurées par les entreprises multinationales originaires des pays européens dans leurs filiales québécoises*

**Présenté par**  
**Gina Fulle**

**a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :**

**Patrice Jalette**  
**Président-rapporteur**

**Gregor Murray**  
**Directeur de recherche**

**Jeffrey Hilgert**  
**Membre du jury**

## Résumé

Le but de notre recherche est de répondre à la question suivante : Quelles sont les sources d'influence des pratiques d'emploi instaurées par les EMN originaires de pays européens dans leurs filiales québécoises? Comme les EMN constituent notre objet de recherche, nous avons, dans un premier temps, recensé les principales caractéristiques de celles-ci. Il faut noter que les EMN ont un portrait différent par rapport à celui des entreprises qui ne sont pas multinationales. Comme le Québec est l'endroit où notre recherche a eu lieu, nous avons aussi expliqué les caractéristiques socioéconomiques du marché québécois. Nous avons constaté que le marché québécois se distingue du reste du Canada par son hybridité résultant d'un mélange de caractéristiques libérales et coordonnées. Comme les EMN étudiées sont d'origine européenne, nous avons aussi expliqué les caractéristiques des pays européens à économie coordonnée et libérale. Il faut noter que les pays à économie coordonnée et à économie libérale ont de caractéristiques différentes, voire opposées.

Dans un deuxième temps, nous avons recensé les études qui ont tenté de répondre à notre question de recherche. La littérature identifie quatre sources d'influence des pratiques d'emploi que les EMN instaurent dans leurs filiales étrangères : le pays d'accueil, le pays d'origine, les sources d'influence hybrides, et les sources d'influence globales. Les sources d'influence provenant des pays d'accueil déterminent les pratiques d'emploi des filiales étrangères en mettant en valeur l'isomorphisme, les principes calculateur et collaborateur, et la capacité des filiales à modifier les marchés dans lesquels elles opèrent. Les sources d'influence provenant des pays d'origine influencent les pratiques d'emploi en mettant en valeur l'isomorphisme culturel, l'effet du pays d'origine, et l'effet du pays de gestion. Les sources d'influence hybrides combinent les facteurs en provenance des pays d'accueil, des pays d'origine, et du marché global pour déterminer les pratiques d'emploi des filiales étrangères. Finalement, les sources d'influence globales mettent en valeur les pressions d'intégration au marché mondial pour expliquer la convergence des pratiques d'emploi des filiales étrangères vers un modèle universel anglo-saxon.

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons identifié les niveaux de coordination des pays d'origine comme variable indépendante, et les niveaux de coordination des pratiques d'emploi comme variable dépendante. Sept hypothèses avec leurs indicateurs respectifs ont tenu compte des relations entre

nos variables indépendantes et dépendante. Nous avons préparé un questionnaire de recherche, et avons interviewé des membres du personnel de RH de dix EMN européennes ayant au moins une filiale au Québec.

Les filiales faisant partie de notre échantillon appartiennent à des EMN originaires de divers pays européens, autant à marché libéral que coordonné. Nous avons décrit en détail les caractéristiques de chacune de ces EMN et de leurs filiales québécoises. Nous avons identifié des facteurs explicatifs (index de coordination de Hall et Gingerich, secteur d'activité, taille des filiales, et degré de globalisation des EMN) qui auraient pu aussi jouer un rôle dans la détermination et la nature des pratiques d'emploi des filiales.

En matière de résultats, nous n'avons constaté de lien entre le type de marché du pays d'origine et le degré de coordination des pratiques d'emploi que pour les pratiques salariales; confirmant ainsi notre première hypothèse. Les pratiques de stabilité d'emploi, de formation, et de relations de travail ont un lien avec le secteur d'activité; soit le secteur de la production des biens, ou celui des services. Ainsi, les filiales dans le secteur de la production de biens font preuve de plus de coordination en matière de ces trois pratiques comparativement aux filiales dans le secteur des services. Finalement, les pratiques de développement de carrière et de partage d'information et consultation sont de nature coordonnée dans toutes les filiales, mais aucun facteur explicatif n'explique ce résultat. Compte tenu que le marché d'accueil québécois est commun à toutes les filiales, le Québec comme province d'accueil pourrait expliquer le fort degré de coordination de ces deux pratiques. Outre le marché d'accueil, le caractère multinational des EMN auxquelles ces filiales appartiennent pourrait aussi expliquer des résultats semblables en matière des pratiques d'emploi.

Notre recherche comporte des forces et des faiblesses. Concernant les forces, notre méthode de recherche nous a permis d'obtenir des données de source directe, car nous avons questionné directement les gens concernées par les pratiques d'emploi. Ceci a pour effet d'assurer une certaine validité à notre recherche. Concernant nos faiblesses, la nature restreinte de notre échantillon ne nous permet pas de généraliser les résultats. Il faudrait réaliser d'autres recherches pour améliorer la fiabilité. De plus, les pays d'origine des filiales demeure ambigu pour certaines d'entre elles, car celles-ci ont changé de propriétaire plusieurs fois. D'autres ont au moins deux propriétaires originaires de pays distincts.

**Mots clés :** économie libérale, économie coordonnée, source d'influence, hybridité, rémunération, stabilité d'emploi, formation, développement de carrière, partage d'information, relations de travail, étude de cas.

## **Abstract**

Our research aims to answer the following question: What are the sources of influence of employment practices established by MNC which come from European countries in their subsidiaries from Quebec? Because MNC are our research object, we started by describing their main characteristics. It should be noted that MNC have different characteristics in comparison to enterprises which are not multinational. Because Quebec is the place where our research took place, we also explained the societal and economic characteristics of the Quebec market. We noticed that the Quebec market is different in comparison to other Canadian provinces because of its hybridity, which comes from a mixing of coordinated and liberal characteristics. Because the MNC we studied come from Europe, we also explained the characteristics of European countries which have coordinated and liberal economies. It should be noted that countries which have coordinated and liberal economies have different, or even contrasting, characteristics.

Secondly, we compiled the studies which tried to answer our research question. According to the literature, four main theories explain the type of employment practices which MNC establish in their foreign subsidiaries: the sources of influence which come from host countries, the sources of influence which come from countries of origin, the hybrid sources of influence, and the global sources of influence. The sources of influence which come from host countries determine the employment practices of foreign subsidiaries by enhancing isomorphism, calculative and collaborative principles, and the capacity of subsidiaries to modify the markets in which they work. The sources of influence which come from countries of origin determine employment practices by enhancing cultural isomorphism, country of origin effect, and country of management effect. The hybrid sources of influence combine factors which come from host countries, countries of origin, and global market to determine the employment practices in foreign subsidiaries. Finally, the global sources of influence enhance integrative pressures of the global market to explain the convergence of employment practices in foreign subsidiaries to a universal anglo-saxon model.

To answer to our research question, we identified the coordination levels of countries of origin as our independent variable, and coordination levels of employment practices as our dependent variable. We also identified seven hypothesis with their respective indicators to explain the relationships between our

independent and dependent variables. We prepared a research questionnaire, and interviewed human resource staff of ten European MNC which have at least one subsidiary in Quebec.

The subsidiaries included in our sample belong to MNC which come from diverse coordinated and liberal European countries. We described in detail the characteristics of each MNC, and their Quebec subsidiaries. We also identified some explaining factors (Hall and Gingerich coordination index, activity domain, size of subsidiaries, and level of MNC globalization) which could have played an important role in determining the nature of subsidiaries' employment practices.

As part of our results, we found a link between the type of market of the countries of origin, and the level of coordination of employment practices only for salary practices. This finding confirmed our first hypothesis. The practices of employment stability, training and labour relationships are related to the field of the subsidiaries, the field of manufacturing of goods and the field of services. Therefore, the subsidiaries which belong to the field of manufacturing manage these three employment practices in a more coordinated way as opposed to subsidiaries which belong to the field of services. Finally, employment practices such as career development and information sharing and consultation are managed in a coordinated way in all subsidiaries, but none explanation factor takes into account this finding. Because the Quebec market is a common host environment to all subsidiaries, it may explain the strong coordination degree for these two employment practices. Besides the host market, the multinational nature of the MNC may also explain these findings.

Our research has strengths and weaknesses. Regarding our strengths, our research method allowed us to collect data from a direct source, because we interviewed people who were directly concerned by employment practices. This insured to our research a certain degree of validity. Regarding our weaknesses, the fact our sample was too small prevented us to generalize the findings. It would be necessary to do more research in order to improve the reliability of our findings. Moreover, the countries of origin of the subsidiaries are ambiguous for some of them, because their owners have changed several times. Other subsidiaries have at least two owners from different countries.

**Key words:** liberal economy, coordinated economy, source of influence, hybridity, salary, employment stability, training, career development, information sharing, labour relationship, case study.

# Table des matières

<b>Résumé</b> .....	<b>i</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>iv</b>
<b>Table des matières</b> .....	<b>vi</b>
<b>Liste de tableaux et figures</b> .....	<b>viii</b>
<b>Dédicace</b> .....	<b>ix</b>
<b>Remerciements</b> .....	<b>x</b>
<b>Liste des sigles et des abréviations</b> .....	<b>xi</b>
<b>Chapitre 1</b> .....	<b>1</b>
<b>Les pratiques d’emploi dans les filiales des EMN européennes au Québec</b> .....	<b>1</b>
1.1 Historique et explication du phénomène de mondialisation.....	1
1.2 Portrait des EMN .....	4
1.3 La position de force des EMN vis-à-vis les travailleurs .....	6
1.4 Enjeux dans le choix des pays d’accueil .....	7
1.5 Facteurs déterminant la nature des pratiques d’emploi des filiales.....	10
1.6 Variétés du système économique capitaliste.....	12
1.7 Les pratiques d’emploi selon les variétés de capitalisme .....	16
1.8 Portrait des pays européens .....	19
1.9 Question de recherche .....	21
<b>Chapitre 2</b> .....	<b>23</b>
<b>La littérature scientifique sur les pratiques d’emploi dans les EMN</b> .....	<b>23</b>
2.1 Réponses des EMN face aux sources d’influence diverses .....	24
2.2 Nature des pratiques d’emploi.....	27
2.3 Thèses explicatives du transfert des pratiques d’emploi.....	31
2.4 Sources d’influence des pays d’accueil .....	36
2.5 Sources d’influence des pays d’origine .....	39
2.6 Sources d’influence globales .....	42
2.7 Sources d’influence hybrides .....	44
2.8 Synthèse des sources d’influence .....	49



<b>Chapitre 3</b> .....	<b>53</b>
<b>Modèle d'analyse et méthodes de recherche</b> .....	<b>53</b>
3.1 Problématique.....	53
3.2 Modèle d'analyse .....	56
3.3 Opérationnalisation des variables.....	57
3.4 Tableau sommaire des variables et des indicateurs de recherche .....	61
3.5 Hypothèses .....	62
3.6 Méthodes de recherche .....	64
<b>Chapitre 4</b> .....	<b>68</b>
<b>Profil des entreprises</b> .....	<b>68</b>
4.1 Caractéristiques des entreprises participates .....	68
4.2 Organisations des équipes RH.....	77
4.3 Facteurs explicatifs .....	85
<b>Chapitre 5</b> .....	<b>90</b>
<b>Résultats</b> .....	<b>90</b>
5.1 Résultats des pratiques salariales .....	90
5.2 Résultats des pratiques de sécurité d'emploi .....	97
5.3 Résultats des pratiques de formation .....	101
5.4 Résultats des pratiques de développement de carrière .....	107
5.5 Résultats des pratiques de relations de travail .....	114
5.6 Résultats des pratiques de partage d'information et consultation .....	121
<b>Chapitre 6</b> .....	<b>128</b>
<b>Discussion</b> .....	<b>128</b>
6.1 Tableau d'intégration et discussion des résultats .....	129
6.2 Retour sur nos hypothèses.....	133
6.3 Patterns libéraux et coordonnés.....	135
<b>Conclusion</b> .....	<b>139</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>147</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>154</b>
Annexe 1 : Questionnaire de recherche.....	154
Annexe 2 : Liste des entretiens .....	163

## Liste de tableaux et figures

<b>Tableau 1.1</b> : Comparaison des pratiques d'emploi selon type d'économie capitaliste.....	18
<b>Tableau 2.1</b> : Réponses organisationnelles face aux sources d'influence selon Oliver.....	25
<b>Tableau 2.2</b> : Synthèse des thèses explicatives du transfert des pratiques d'emplo.....	35
<b>Tableau 2.3</b> : Tableau comparatif des sources d'influence.....	50
<b>Figure 3.1</b> : Modèle d'analyse.....	56
<b>Tableau 3.1</b> : Variables et indicateurs.....	61
<b>Tableau 4.1</b> : Principales caractéristiques des filiales.....	69
<b>Tableau 4.2</b> : Organisation des équipes RH dans les filiales étudiées.....	78
<b>Tableau 4.3</b> : Facteurs explicatifs.....	86
<b>Tableau 5.1</b> : Synthèse des indicateurs en lien avec les pratiques salariales.....	92
<b>Tableau 5.2</b> : Synthèse des indicateurs en lien avec les pratiques de sécurité d'emploi.....	99
<b>Tableau 5.3</b> : Synthèse des indicateurs en lien avec les pratiques de formation.....	103
<b>Tableau 5.4</b> : Indicateur en lien avec les pratiques de développement de carrière.....	109
<b>Tableau 5.5</b> : Indicateurs en lien avec les pratiques de relations de travail.....	116
<b>Tableau 5.6</b> : Indicateurs en lien avec les pratiques de partage d'information et consultation.....	123
<b>Tableau 6.1</b> : Tableau intégratif des résultats.....	129

## **Dédicace**

*Je dédie ce mémoire à mon enfant Mateo qui viendra au monde à l'automne 2014. Pour qu'il ait du plaisir à développer son côté intellectuel, et que son cheminement soit parsemé de sagesse.*

## Remerciements

Ma reconnaissance s'adresse d'abord à mon directeur de mémoire, le professeur Gregor Murray. Grâce à son expertise, ses conseils judicieux, et ses rétroactions pertinentes j'ai pu entamer ce projet, le développer, et le mener à terme.

Je voudrais aussi remercier M. Patrice Jalette et M. Jeffrey Hilgert, membres du jury, pour avoir pris la peine de lire de mon travail et m'avoir apporté des précieuses suggestions pour l'améliorer.

Toute ma reconnaissance aussi aux membres des départements de RH des filiales interviewées qui ont accepté de me rencontrer. Sans leur apport apprécié cette recherche n'aurait jamais vu le jour.

Je me sens aussi reconnaissante envers la FTQ pour la bourse dédiée qui m'a été attribuée en mars 2012. Ce prix m'a encouragée davantage à mettre des efforts sur le programme de maîtrise et la réalisation du mémoire.

Ma gratitude s'adresse aussi à mes parents, Gino Fulle et Iris Jauregui, qui m'ont toujours inculqué le souci du travail bien fait, et des valeurs de réussite. Mon conjoint, Jaime Arauz, qui m'a patiemment accompagné et encouragé au cours de mon cheminement. Ma sœur, Giuliana Fulle, qui a mis à ma disposition son expertise technique afin de faciliter la rédaction de ce mémoire. Bref, je voudrais remercier à tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce projet.

## Liste des sigles et des abréviations

CEN = Catégorie d'emploi la plus nombreuse

CSN = Confédération des syndicats nationaux

CRIMT = Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail

EMN = Entreprise multinationale

FMI = Fond Monétaire International

IDE = Investissement direct à l'étranger

GRH = Gestion de ressources humaines

OCDE = Organisation de coopération et de développement économique

OIT = Organisation internationale du travail

RH = Ressources humaines

RRQ = Régime des rentes du Québec

RT = Relations de travail

VD = Variable dépendante

VI = Variable indépendante

# Chapitre 1

## Les pratiques d'emploi dans les filiales des EMN européennes au Québec

Le but de ce mémoire est de comprendre les facteurs qui déterminent les pratiques organisationnelles des EMN. Ce chapitre introductif situe le contexte de notre objet d'étude et définit les caractéristiques des EMN qui constituent le principal vecteur de la mondialisation. Ce chapitre se divise en neuf parties : 1) l'historique et l'explication du phénomène de mondialisation, 2) le portrait des EMN, 3) la position de force des EMN vis-à-vis les travailleurs, 4) les enjeux dans le choix des pays d'accueil, 5) les facteurs déterminant la nature des pratiques d'emploi des filiales, 6) les variétés du système économique capitaliste, 7) les pratiques d'emploi selon les variétés du capitalisme, 8) le portrait des pays d'accueil, 9) la question de recherche.

### 1.1 Historique et explication du phénomène de mondialisation

L'histoire de la mondialisation et des EMN comprend quatre grandes étapes (Murray, 2010). La période allant de la Révolution industrielle à 1919 s'est caractérisée par l'essor des usines, par la mécanisation de la production et par l'introduction de la production de masse. C'est dans ce contexte que les travailleurs ont délaissé la campagne pour migrer vers les villes où ils étaient employés dans les usines (Murray, 2010). Dans le but d'aider les firmes à écouler leur production, les États ont investi considérablement dans l'évolution des industries du transport et des communications. Les États finançaient ces activités en imposant des tarifs douaniers sur les produits importés. De plus, ces tarifs douaniers leur permettaient aussi de protéger leurs commerces nationaux (Murray, 2010). Comme nous pouvons voir, plusieurs éléments étant apparus au cours de cette première étape se trouvent encore présents dans les économies capitalistes actuelles.

La deuxième étape s'est étalée sur la période allant de 1919 à 1945. Cette période a été marquée par des tensions économiques et politiques d'envergure (comme les deux guerres mondiales et la grande dépression des années trente) qui ont limité l'expansion du commerce international (Murray, 2010). Toutefois, l'entreprise moderne a vu le jour pendant cette période, et a développé plusieurs caractéristiques

que nous lui connaissons aujourd'hui. Ainsi, les firmes ont développé une division du travail à l'interne en se dotant d'unités différentes; chaque unité prenait en charge une fonction distincte. Par exemple, une unité se chargeait de la production, une autre des finances, une autre du marketing, etc. Puis, les directions des firmes se chargeaient de coordonner toutes ces fonctions pour en assurer leur efficacité (Murray, 2010). De plus, les firmes ont instauré des filiales au-delà des frontières, ce qui leur a permis de vendre leur production dans des marchés étrangers en contournant les barrières tarifaires. La mise en place de ces filiales étrangères a incité les entreprises à diversifier leur production afin de l'adapter aux besoins et particularités des marchés nouveaux (Murray, 2010). Les éléments de cette période se sont intensifiés au cours des dernières décennies. Le nombre de firmes instaurant des filiales dans des pays étrangers n'a cessé d'augmenter. Ce faisant, les firmes cherchent à diminuer leurs coûts de production et de transport, et à conquérir des nouveaux marchés.

La troisième étape comprend la période de 1945 à 1975, nommée aussi Les Trente Glorieuses. Cette étape s'est caractérisée par une croissance économique ininterrompue dans les pays occidentaux, mais plus particulièrement aux États-Unis dont les EMN sont devenues des leaders industriels. C'est ainsi qu'au cours de cette période, les États-Unis ont jeté les bases du système financier international (Murray, 2010). Il faut comprendre que cette nation s'est enrichie dans le contexte de la Seconde Guerre mondiale, contrairement aux nations européennes qui s'en sont sorties avec de lourdes dettes. Les États-Unis ont profité de cette situation pour instaurer des mesures qui ont assuré leur hégémonie mondiale, comme: l'aide financière apporté aux pays européens pour qu'ils reconstruisent leurs économies, la création des principales institutions financières internationales (Banque Mondiale et Fonds Monétaire International), et le démantèlement des barrières tarifaires (Murray, 2010). Ces mesures ont permis aux États-Unis d'augmenter leurs IDE. C'est ainsi que, entre 1945 et 1965, 85% des IDE de l'époque provenaient des EMN américaines, et ces dernières ont instauré des filiales dans la plupart des pays européens (Murray, 2010).

La quatrième étape s'est écoulée pendant la période allant de 1975 à nos jours, et s'est caractérisée par l'émergence et par l'intensification de la mondialisation des échanges (Murray, 2010). Ainsi, les dernières décennies ont été marquées par une forte croissance économique mondiale, et la progression du libéralisme économique. Ces deux facteurs ont engendré les conséquences suivantes: l'interdépendance des marchés,

la création de plusieurs zones de libre-échange, des privatisations, la déréglementation des échanges, le laisser-faire des États, des avancées technologiques, et la multiplication des IDE (Murray, 2010). Ces phénomènes ont transformé le marché du travail au niveau mondial. En effet, comme les États régulent peu ou pas les marchés, et comme les EMN ne se soucient que de leur rentabilité, les gestionnaires des EMN entreprennent des actions visant à diminuer les coûts de production, comme délocaliser les filiales vers des endroits où le coût de production est moindre et s'opposer ou saboter les efforts de syndicalisation. Nous assistons aussi à la précarisation de l'emploi dans les pays participant à l'économie globale. Cette précarisation de l'emploi a lieu autant dans les pays développés que dans ceux en voie de développement. Par exemple, si des EMN déménagent leurs usines de leurs pays d'origine vers des pays du tiers-monde, leurs salariés perdront leur emploi et leurs nouveaux employés du tiers-monde travailleront dans des conditions précaires (Murray, 2010). Bref, l'EMN est l'acteur du système économique mondial se trouvant avantagé dans le contexte de mondialisation, et le salarié est l'acteur le plus vulnérable.

Selon l'OCDE, la mondialisation est « *le processus par lequel les marchés nationaux des produits, du capital et du travail deviennent plus étroitement intégrés par-delà les frontières* » (OCDE, 2005 : 21). Plusieurs phénomènes économiques et sociaux ont permis de faciliter cette intégration de l'activité économique, dont les traités de libre-échange, l'accroissement des IDE, les avancées technologiques dans les domaines de la communication et du transport, la montée des EMN comme groupe dirigeant de l'activité économique au détriment des travailleurs et de l'État. Dans un contexte de mondialisation, des traités de libre-échange englobant deux ou plusieurs pays (ex: Alena) encadrent les activités commerciales qui incitent les EMN des pays participants à délocaliser leur production dans les autres pays participants, et par le fait même à accroître les IDE. Ces délocalisations permettent aussi aux EMN de trouver des nouveaux marchés où elles pourront vendre leurs produits. Les avancées technologiques dans les domaines de la communication et du transport facilitent la coordination des activités des filiales avec celles des sièges-sociaux, optimisent le monitoring des activités des filiales, rendent les matières premières disponibles plus rapidement et permettent de transporter les marchandises vers les marchés à desservir. Comme les EMN déménagent leur production vers des endroits où la main-d'œuvre coûte moins cher, le travail se voit précarisé autant dans les pays d'origine que dans les pays d'accueil des EMN (Murray, 2010).



Le cas de Wal-Mart illustre bien quelques tendances fortes associées à la mondialisation. Ce géant a installé ses magasins dans plusieurs pays du monde, et a utilisé des tactiques (ex: menaces de délocalisation, menaces de mises-à-pied, etc.) empêchant ses travailleurs de se syndiquer. L'absence de syndicats a permis à Wal-Mart d'offrir une faible rémunération à ses travailleurs et de leur accorder des conditions de travail précaires, comme absence d'avantages sociaux et insécurité d'emploi (UFCW Canada, 2002; Murray et Cuillerier, 2009). De plus, l'arrivée de Wal-Mart dans des nombreux pays a eu des conséquences néfastes sur les commerces locaux. Comme Wal-Mart vend des produits à bon marché, les commerces locaux n'ont pas pu rivaliser; nombreux ont dû baisser leurs prix et d'autres ont fermé leurs portes. Ces fermetures ont eu comme conséquence d'augmenter les taux de chômage. Par conséquent, les salariés n'ont pas eu d'autre choix que d'accepter des salaires bas et des conditions précaires d'emploi (UFCW Canada, 2002; Murray et Cuillerier, 2009). Nous nous trouvons donc en présence d'un système de relations industrielles où les conditions de travail sont décidées par l'employeur de façon unilatérale, ce qui correspond à un système de GRH de nature managériale. Comme nous voyons dans l'exemple de Wal-Mart, la précarisation du travail et ses politiques de gestion sont associées à la mondialisation.

Cette première section a permis d'expliquer les grandes lignes de la mondialisation des marchés. Dans la section suivante, nous analyserons les caractéristiques des EMN, et les éléments leur ayant conféré le pouvoir dont elles jouissent.

## **1.2 Portrait des EMN**

Nous définissons les EMN comme :

*« Une organisation possédant ou contrôlant des entreprises ou des actifs physiques et financiers dans au moins deux pays de l'économie mondiale et ayant opté pour une stratégie multidomestique fondée sur les différences socio-économiques des pays » (Meier et Schier, 2005 : 8).*

Ainsi, les EMN performant leurs activités organisationnelles dans au moins deux pays, et doivent ajuster leurs pratiques organisationnelles aux contextes économiques, financiers et sociaux de ces pays. En termes généraux, les EMN possèdent des caractéristiques qui les distinguent des compagnies qui ne sont pas multinationales. Ainsi, Baldwin et Gellatly (2007) ont comparé les compagnies canadiennes qui

ne sont pas des multinationales avec des EMN situés en territoire canadien, et sont parvenus aux observations suivantes.

- Les EMN en territoire canadien sont généralement plus grandes, la productivité de leurs employés est plus élevée, elles rémunèrent mieux leurs travailleurs, et elles engagent une proportion plus importante de cols blancs par rapport aux compagnies canadiennes qui ne sont pas multinationales (Baldwin et Gellaty, 2007).
- Les EMN sont moins sensibles aux conditions économiques canadiennes comparativement aux compagnies canadiennes. Les entreprises canadiennes créent ou éliminent des emplois selon le contexte économique et industriel canadien, alors que les EMN sont moins susceptibles de le faire (Baldwin et Gellaty, 2007). Il faut comprendre que les EMN peuvent puiser des revenus auprès de filiales situées dans d'autres pays. Par conséquent, elles affrontent mieux les récessions économiques canadiennes.
- Les entreprises canadiennes et les EMN sont créées différemment. Les entreprises canadiennes voient le jour suite à la construction d'établissements nouveaux. Les EMN entrent sur le marché canadien suite à des fusions ou des acquisitions (Baldwin et Gellaty, 2007).
- Les EMN innovent dans tous les secteurs d'activité et plus souvent comparativement aux entreprises canadiennes. De plus, ces innovations constituent des premières mondiales plutôt que des innovations imitatives. En effet, les EMN ont plus de chances d'utiliser des technologies de pointe et d'avoir une division de recherche et développement, car elles ont un budget plus élevé alloué à ce type d'activités (Baldwin et Gellaty, 2007).
- Les EMN tirent leur productivité de leurs activités de recherche et développement, de leur taille plus grande, de leur industrie d'appartenance, et l'utilisation de technologies de pointe. Cette productivité leur permet de verser des salaires plus élevés et de recruter plus de cols blancs comparativement aux entreprises canadiennes (Baldwin et Gellaty, 2007).
- Les EMN situées en territoire canadien contribuent plus à la croissance économique canadienne que les entreprises canadiennes. De plus, les fusions mettant en cause sociétés étrangères entraînent des accroissements plus importants de salaires, de productivité, et de rentabilité que ne le font les fusions d'entreprises canadiennes (Baldwin et Gellaty, 2007).
- Les EMN investissent des ressources considérables en innovation, en technologies de pointe et en main-d'œuvre qualifiée. Ces investissements ont des meilleurs résultats sur le marché, car les EMN bénéficient des taux de croissance plus élevés comparativement aux compagnies canadiennes (Baldwin et Gellaty, 2007).

Bref, les caractéristiques des EMN placent celles-ci au-dessus des compagnies nationales en matière de productivité, de rémunération, d'innovations technologiques, et de durée de vie. Ces caractéristiques sont responsables de la montée fulgurante des EMN au plan de l'activité économique mondiale au cours des dernières décennies, comme en témoigne la citation suivante:

*“ That multinational companies (MNC) are of growing importance in employment terms is beyond doubt. Approximately 20 percent of the workforce in the developed economies are directly employed by MNC, rising to 40 percent once those working for their suppliers are included ” (Ruigrok et al, 1995 dans Edwards, 2000 : 115).*

En 2008, il y avait 82 000 EMN dans le monde. Ces dernières comptaient 810 000 filiales étrangères, employaient 77 millions de salariés mondialement, et étaient responsables du tiers des exportations mondiales de biens et de services (Murray, 2010). Ces EMN provenaient pour la plupart de pays développés, soit des États-Unis, du Canada, des pays européens et du Japon. Ainsi, parmi les cent EMN ayant le plus d'actifs mondialement, seulement sept provenaient de pays en voie de développement (Murray, 2010). Ces chiffres témoignent du rôle prépondérant des EMN dans l'activité économique mondiale.

À la lumière de cette section, nous avons une bonne idée des principales caractéristiques des EMN. Dans la prochaine section, nous parlerons des rapports de force entre les EMN et leurs salariés.

### **1.3 La position de force des EMN vis-à-vis les travailleurs**

Outre les caractéristiques expliquées précédemment, les EMN tirent leur pouvoir par leur facilité à déménager leurs activités de production dans différentes régions du globe, et par les traités de libre-échange facilitant ces déménagements. Face aux menaces de délocalisation, il n'y a pas grande chose que les salariés puissent faire. Les chercheurs soutiennent que, pour être en mesure d'améliorer leurs conditions de travail, les travailleurs devraient négocier des conventions collectives au niveau international (Collings, 2008). Plus précisément, les salariés d'une même EMN devraient former un syndicat commun avec lequel l'EMN négocierait. Ce syndicat commun regrouperait tous les travailleurs de l'EMN sans égard de leur localisation géographique. Toutefois, depuis les années soixante-dix, les salariés des

différentes EMN n'ont pas déployé d'effort concret dans le but de former de syndicat international (O'Brien, 2000 dans Collings, 2008). Ainsi, selon le chercheur David G. Collings, la dernière tentative de formation de syndicat international et de négociation collective internationale date de 1967 (Collings, 2008). Les salariés américains et canadiens de la compagnie Chrysler ont négocié une convention collective commune avec leur employeur; cette entente collective porte le nom "d'United Auto Workers-Chrysler collective agreement" (Collings, 2008). L'absence de négociation collective internationale depuis celle de Chrysler en 1967 s'explique par les défis auxquels les syndicats internationaux doivent faire face dans le contexte de mondialisation. En effet, des nombreuses nations développées et en voie de développement veulent attirer des IDE de la part des EMN, car ces IDE constituent des opportunités de croissance économique dans leurs régions (Collings, 2008).

Pour leur part, les EMN sont plus susceptibles de faire des investissements dans les filiales dont les coûts de production sont moindres, comparativement à celles dont les coûts de production sont élevés. Comme les filiales sont en compétition, il est difficile pour les salariés des filiales diverses de coordonner des efforts dans le but de créer un syndicat commun (Collings, 2008). Pour parvenir à constituer des syndicats internationaux, les salariés des EMN ont besoin de l'appui des institutions internationales et des ONG. Ces derniers doivent définir, avec les salariés des filiales diverses, des conditions de travail standard dans le but contrecarrer le pouvoir des EMN (Collings, 2008).

Dans les rapports de force entre les EMN et leurs salariés, il est ainsi question de la localisation des installations des EMN. Dans la prochaine section, nous aborderons plus en détail les facteurs qui incitent les EMN à choisir certains endroits pour s'installer au détriment d'autres.

#### **1.4 Enjeux dans le choix des pays d'accueil**

Les motivations des EMN à déménager leurs activités dans d'autres pays ont changé avec le temps. Ainsi, dans les années soixante-dix, les EMN déménageaient leur production afin de se procurer des ressources naturelles, humaines et financières plus facilement. Plus précisément, elles s'installaient dans des marchés où ces ressources étaient plus abondantes, moins chères et de meilleure qualité (Dunning, 2013). Les EMN cherchaient aussi des marchés mettant à leur disposition des infrastructures adéquates (comme transport, locaux, et machinerie) pour la transformation des ressources naturelles. Si ces infrastructures se trouvaient à proximité des ressources naturelles, les EMN épargnaient de l'argent dans

le transport de celles-ci (Dunning, 2013). De plus, les EMN s'installaient dans des pays dont les gouvernements encourageaient les IDE, ou étaient permissifs en matière d'IDE. Par exemple, certains états exemptaient les EMN de payer des impôts, d'autres accordaient des subventions ou des prêts aux EMN étrangères, et d'autres mettaient à leur disposition des infrastructures nécessaires pour la transformation des matières premières (Dunning, 2013).

Concernant les caractéristiques des marchés, dans les années soixante-dix, les EMN déménageaient leurs activités dans des marchés restreints, car à l'époque les traités de libre-échange étaient moins développés comparativement à aujourd'hui. Par conséquent, si une EMN s'installait dans un pays européen, elle n'avait accès qu'aux avantages du marché local et de quelques marchés voisins. Elle devait donc choisir soigneusement son marché d'accueil en s'assurant que ce dernier lui pourvoie des coûts de production avantageux (Dunning, 2013). Ces caractéristiques des marchés englobaient une main-d'œuvre à bon marché, des infrastructures de transformation des matières premières, des frais de transport et de douane peu élevés, et la possibilité d'écouler leur production dans le même marché (Dunning, 2013).

Les EMN cherchaient aussi des marchés mettant à leur disposition des opportunités stratégiques. Ainsi, en matière de main-d'œuvre, les EMN s'installaient dans des marchés où elles pouvaient trouver des employés ayant des connaissances et compétences à valeur ajoutée, comme des ingénieurs, des techniciens, des avocats, etc. Il était plus avantageux d'engager du personnel local plutôt qu'expatrier du personnel en provenance du pays d'origine; les EMN veillaient donc à ce que le marché d'accueil pourvoie une main-d'œuvre adéquate (Dunning, 2013). De plus, les EMN cherchaient aussi des marchés d'accueil ayant des institutions qui aidaient à augmenter la valeur ajoutée de leurs activités (Dunning, 2013). Par exemple, des ententes avec des universités garantissaient aux EMN l'accès à des découvertes technologiques pouvant améliorer ou simplifier leurs activités de production.

Dans les années quatre-vingt-dix, des changements technologiques, économiques et politiques résultant de la mondialisation des marchés ont contribué à modifier les motivations des EMN dans la recherche de marchés d'accueil. En général, les EMN conservaient des motivations semblables par rapport à celles des années soixante-dix (comme une main-d'œuvre à bon marché, des meilleures infrastructures de

transformation, etc), mais des nouveaux critères sont venus enrichir ceux du départ (Dunning, 2013). Du point de vue économique, le secteur tertiaire a pris beaucoup d'ampleur au cours des dernières décennies. Les EMN ont dû avoir recours à une main-d'œuvre qualifiée ayant des connaissances spécialisées; donc elles ont déménagé leurs activités dans des marchés où cette main-d'œuvre était accessible; ces marchés se trouvaient le plus souvent dans des pays ou continents développés. Dans les années soixante-dix, cependant, la main-d'œuvre convoitée avait un profil différent; celle-ci faisait du travail général, avait des connaissances moins spécialisées, et se trouvait majoritairement dans des pays en voie de développement (Dunning, 2013).

Tout comme dans les décennies précédentes, dans les années quatre-vingt-dix, les EMN cherchaient aussi des infrastructures efficaces de transport et de transformation de matières premières. Cependant, la montée de la mondialisation a entraîné le développement des technologies de la communication, des transports et de la transformation des matières premières. Donc, dans les années quatre-vingt-dix, les EMN cherchaient à bénéficier des avantages de ces technologies dans l'exercice de leurs activités. Comme ces technologies progressent très rapidement et qu'elles ont besoin de mises à jour régulières, les EMN ont eu besoin de coopérer avec, et de bénéficier de la coopération d'autres firmes, de leurs fournisseurs, et même de leurs concurrents afin d'assurer leur accessibilité optimale à ces technologies. Ces considérations ont influencé le choix des marchés d'accueil des EMN (Dunning, 2013). Comme les marchés développés étaient plus susceptibles de mettre en place ces technologies, plus d'IDE ont eu lieu dans des pays développés que dans des pays en voie de développement dans les années quatre-vingt-dix (Dunning, 2013).

Le besoin d'accéder à une main-d'œuvre plus spécialisée et à des technologies de fine pointe incitent les EMN à mieux coordonner leurs efforts à l'interne, et à créer des partenariats avec des institutions (comme des universités, des centres de recherche, ou des gouvernements) et d'autres firmes. Ces facteurs ont incité les EMN à déplacer leurs activités dans certains marchés au détriment d'autres (Dunning, 2013). Une proportion considérable d'EMN ont choisi de déménager leurs activités dans des marchés développés dans les années quatre-vingt-dix, mais certaines ont aussi choisi des marchés émergents. Le choix du marché d'accueil dépend en général des motivations des EMN. Dans les années soixante-dix, les EMN voulaient bénéficier d'une main-d'œuvre à bon marché, d'infrastructures de transport et de production, et

de marchés pour écouler leur production. Les EMN trouvaient ces avantages majoritairement dans des marchés émergents (Dunning, 2013). Dans les années quatre-vingt-dix, les EMN choisissaient des marchés d'accueil en tenant compte de considérations plus stratégiques, comme l'expertise technique de la main-d'œuvre locale, des alliances avec des institutions locales, des meilleures infrastructures de production, etc. Ces avantages stratégiques ont pour effet d'enrichir les compétences organisationnelles des EMN, et se trouvent principalement dans les marchés développés (Dunning, 2013).

Selon les statistiques, entre 1985 et 1995, 60% des IDE mondiaux ont résulté de fusions et d'acquisition d'entreprises. Ces transactions ont eu lieu majoritairement en Amérique du Nord, en Europe, et au Japon, et dans des domaines en lien avec la technologie de pointe (Unctad, 1997 dans Dunning, 2013). Bien entendu, d'autres IDE ont eu lieu dans des économies émergentes (la Chine, l'Indonésie et l'Inde) au cours de la même période. Les EMN responsables de ces IDE cherchaient surtout des matières premières et des ressources humaines à bon marché (Dunning, 2013).

Cette section nous a familiarisés avec les facteurs qui déterminent le choix des pays d'accueil. Cependant, il faut aussi penser que les filiales des EMN devront instaurer des pratiques d'emploi dans ces filiales. Dans la section suivante, il sera question des facteurs à l'origine de ces pratiques d'emploi.

### **1.5 Facteurs déterminant la nature des pratiques d'emploi des filiales**

Les facteurs à l'origine des pratiques d'emploi des filiales peuvent être de nature culturelle, économique, ou institutionnelle. Les particularités de chaque EMN viennent s'ajouter à ces facteurs. Concernant les facteurs culturels, le chercheur John Child soutient que les institutions culturelles et sociales d'un pays influencent le type de pratiques que les organisations mettent au point (Child, 2000 dans Geppert et al, 2003). À titre d'exemple, Mike Geppert et ses collègues ont mené une étude sur les pratiques d'emploi d'une filiale allemande de la compagnie américaine Amy (Geppert et al, 2003). Les chercheurs ont constaté que cette filiale fonctionnait selon des procédures de GRH allemandes, même si elle avait été acquise par la compagnie Amy il y a cinquante ans.

Concernant les facteurs économiques, les EMN instaurent dans leurs filiales des pratiques d'emploi leur conférant des avantages financiers et/ou stratégiques. Fenton-O'Creevy et ses collègues soutiennent que les EMN originaires de pays libéraux refusent d'adopter les pratiques d'emploi des pays d'accueil si ces pratiques ne comportent pas de bénéfice financier ou stratégique (Fenton-O'Creevy et al, 2008). D'autres chercheurs, comme Oliver, Collings, Gunnigle et Morley (2001), vont dans le même sens que Fenton-O'Creevy et ses collègues en affirmant que les motivations économiques et stratégiques sont celles ayant le plus de poids dans le choix des pratiques d'emploi dans les filiales d'EMN originaires de pays libéraux. Par exemple, les EMN américaines imposent à leurs filiales des pratiques de rémunération arbitraires, et des contrats d'emploi flexibles (Fenton-O'Creevy et al, 2008). Parmi les facteurs économiques à retenir, nous avons les pressions du marché global, les particularités des marchés locaux, et le secteur d'activité.

Concernant les facteurs institutionnels, Tony Edwards (2000) affirme qu'une présence syndicale forte ou des lois encadrant le marché du travail sont des facteurs limitant le pouvoir décisionnel des EMN par rapport aux pratiques de GRH dans leurs filiales. D'autres facteurs institutionnels sont les politiques publiques des pays d'accueil et la capacité pour les EMN à contourner les lois du travail. Parmi les autres facteurs institutionnels allemands, nous avons l'importance de la responsabilité sociale, des relations industrielles de type collaborateur, et l'importance de la législation en matière d'emploi. Ces facteurs institutionnels sont propres des marchés coordonnés (Fenton-O'Creevy et al, 2008). Les facteurs institutionnels prédominent davantage dans les marchés à économies coordonnées (Fenton-O'Creevy et al, 2008).

Concernant les particularités des EMN, des facteurs comme la taille des EMN, leur longévité, et leur secteur d'activité influencent le type de pratiques de GRH instaurées dans les filiales. Edwards (2000) soutient que plus les EMN comptent des filiales, opèrent depuis longtemps sur le marché, et ont une production uniforme, plus elles ont tendance à uniformiser leurs pratiques de GRH avec celles du marché global. Il faut garder à l'esprit que, selon le contexte, certains facteurs auront plus de poids que les autres. De plus, certains facteurs (comme la distance institutionnelle, le secteur d'activité, ou la longévité des EMN) assureront la primauté de pratiques de GRH provenant du siège social, d'autres facteurs (comme les ressources des filiales ou des pays d'accueil, ou des institutions puissantes) primeront sur celles du



pays d'accueil, et d'autres (la mondialisation des marchés d'un côté et l'importance stratégiques des filiales d'un autre côté) inciteront la mise en place d'un système hybride de pratiques de GRH.

Bref, ce survol de facteurs influençant le choix des pratiques de GRH dans les filiales nous amène à la section suivante, qui situe le contexte économique dans lequel les EMN se développent. Nous verrons que les EMN opèrent majoritairement dans un contexte économique capitaliste, mais selon plusieurs variétés de capitalisme.

### **1.6 Variétés du système économique capitaliste**

Loin d'être homogène, le système capitaliste peut être représenté sur un continuum. Chaque pays peut être situé sur ce continuum selon le degré de libéralisation ou de coordination de son marché. Plus les pays se trouvent à proximité du premier extrême, plus leurs marchés présentent des caractéristiques du marché de type libéral. Plus les pays se trouvent à proximité du second extrême, plus leurs marchés présentent des caractéristiques coordonnées. Les marchés des pays qui se trouvent au milieu du continuum présentent des caractéristiques hybrides (Hall et Gingerich, 2009).

Dans les pays à **économies de marché libéral**, les firmes fonctionnent selon les principes de l'offre et de la demande, et de l'autorégulation du marché (Hall et Gingerich, 2009). De plus, les relations entre les firmes et les autres acteurs (investisseurs, fournisseurs, sous-traitants, clients, etc) sont encadrées par des rapports compétitifs entre les divers secteurs de l'économie et des marchés (Hall et Gingerich, 2009). Dans ce type de marché, les États interviennent peu ou pas du tout dans la régulation des activités économiques. Le marché renferme des conditions équitables pour quiconque voulant participer à l'activité économique. Par exemple, toutes les firmes ont accès aux mêmes informations concernant les hauts et les bas du marché (Hall et al, 2009). De plus, les firmes appartiennent à des actionnaires concernés par le retour à courte échéance de leur investissement. Par conséquent ces actionnaires veulent faire le plus de profit à court terme (Hall et Gingerich, 2009). Cette recherche de profit n'est pas compatible avec l'activité syndicale. En effet, les compagnies peuvent chercher à éviter la présence syndicale; par conséquent celle-ci est généralement faible, les négociations syndicales sont décentralisées, et les relations entre employeurs et employés sont souvent régies par des contrats de travail individuels (Hall et Gingerich, 2009). Dans ce type d'économie, les employeurs prennent les décisions concernant les conditions de travail et les

congédiements de façon unilatérale, et les emplois sont de nature contractuelle de sorte que les salariés ne travaillent pas très longtemps pour la même firme (Hall et Gingerich, 2009). Les pays à économies dites de marché libérales sont, parmi d'autres, les États-Unis, le Canada, l'Angleterre, l'Australie et la Nouvelle-Zélande (Hall et Gingerich, 2009). Le marché américain est l'exemple type des économies libérales. Les employeurs américains prennent des décisions ou imposent des changements organisationnels importants de façon unilatérale, car les syndicats ont un pouvoir relativement limité (Hall et Soskice, 2001 dans Houle, 2010). Les négociations collectives ont lieu au niveau des établissements, donc les salaires et conditions de travail sont variables au sein d'une même industrie. Par conséquent, la mobilité des employés est généralement très élevée, et les employés sont enclins à doter de compétences générales qu'ils pourront appliquer chez d'autres employeurs. La mobilité des employés aide les entreprises à augmenter leurs bénéfices, car la syndicalisation devient moins efficace et l'octroi d'avantages sociaux moins probable (Hall et Soskice, 2001 dans Houle, 2010).

Dans les pays à **économies de marché coordonnés**, les firmes entretiennent des relations stratégiques avec les autres acteurs (investisseurs, fournisseurs, syndicats, clients, etc) (Hall et Gingerich, 2009). À titre d'exemple, les dirigeants des firmes développent des liens étroits avec des associations d'employeurs, des actionnaires, des organisations syndicales et l'État. La qualité de ces liens joue un rôle sur le type de réputation que les firmes se créent sur le marché. Dépendamment que cette réputation soit bonne ou mauvaise, les firmes peuvent attirer ou repousser des partenaires d'affaires ou investisseurs (Hall et Gingerich, 2009). Pour ce qui est des relations de travail, les syndicats comptent sur des ressources considérables; par conséquent, les salariés jouissent généralement d'une stabilité d'emploi (Hall et Gingerich, 2009). Ainsi, les négociations collectives sont centralisées. Les salaires et les conditions de travail sont alors négociés conjointement par les associations patronales et les associations syndicales au niveau national ou de la branche. Il y a peu de place pour des décisions unilatérales provenant des employeurs; c'est pourquoi les firmes doivent développer des relations stratégiques avec les autres acteurs du système économique dans le but d'effectuer leurs échanges commerciaux (Hall et Gingerich, 2009). Donc, dans ce type d'économie, ce sont plutôt les institutions qui régulent la fluidité des échanges, l'accès à l'information et la formation d'alliances (Hall et Gingerich, 2009). Les pays à économies dites de marché coordonné sont, parmi d'autres, le Japon, la Suède, la Norvège, la Finlande, le Danemark, la Belgique, l'Allemagne, et la Suisse (Hall et Gingerich, 2009). Parmi ces pays, prenons par exemple le cas de

l'Allemagne dont le marché est l'archétype des économies coordonnées. Si les entrepreneurs allemands veulent introduire des changements majeurs ou prendre des décisions organisationnelles importantes, ils doivent consulter les conseils du travail (Hall et Soskice, 2001 dans Houle, 2010). De plus, comme les emplois allemands sont hautement spécialisés, les employeurs veulent bâtir des relations durables avec leurs employés. Donc, les salaires et les conditions d'emploi sont négociés au niveau industriel. Ceci garantit des conditions intéressantes pour les employés qui seront peu tentés de changer d'employeur (Hall et Soskice, 2001 dans Houle, 2010).

Les chercheurs n'ont pas fait que définir et expliquer les différences entre les deux types d'économies capitalistes. Ils ont aussi élaboré une échelle de mesure dans laquelle ils ont situé les divers pays du monde selon leur type d'économie. Cette échelle est avancée par Hall et Gingerich à titre d'index de coordination (Hall et Gingerich, 2004 dans Fenton-O'Creevy et al, 2008). Cet index est un continuum où les pays du globe se font attribuer une valeur. Ces valeurs vont de 0 à 1. Plus la valeur correspondant à un pays est proche de 0, plus le système économique de ce pays est de type libéral. Plus la valeur d'un pays est proche de 1, plus le système économique est de type coordonné (Hall et Gingerich, 2004 dans Fenton-O'Creevy et al, 2008). À titre d'exemple, les États-Unis ont la valeur 0 et l'Autriche a la valeur 1; cela veut dire que les États-Unis sont la nation la plus représentative du système économique libéral, et l'Autriche du système économique coordonné. Certains pays se situent au milieu de l'échelle (ex : l'Espagne avec 0.54); ces derniers ont des systèmes économiques avec des caractéristiques autant de l'économie libérale que de l'économie coordonnée (Hall et Gingerich, 2009). Pour arriver à cette classification, les chercheurs Hall et Gingerich ont mesuré divers facteurs du marché du travail pour chaque pays. Plus précisément, ils ont mesuré le degré de pouvoir accordé aux actionnaires des firmes relativement aux prises de décisions, le degré de coordination entre les firmes et les autres acteurs économiques, le taux de roulement des employés, le niveau de dispersion dans la prise des contrôle des firmes, etc. Les chercheurs se sont aperçus que les mesures pour chacun de ces facteurs étaient fortement corrélées pour un pays donné. Ceci a permis de ramener ces mesures à une valeur particulière pour chaque pays qui est la valeur dans l'index de coordination de Hall et Gingerich (Hall et Gingerich, 2009).

Le Canada est un pays capitaliste à économie libérale, et son index de coordination selon l'échelle de Hall et Gingerich est 0.13 (Hall et Gingerich, 2009). Ceci veut dire que le système économique canadien

a beaucoup de ressemblances avec les systèmes économiques des pays libéraux, comme les États-Unis et le Royaume-Uni. Cependant, la libéralisation du système économique canadien est un peu moins prononcée que celle des deux derniers pays. Par exemple, le taux de syndicalisation canadien est plus élevé que le taux de syndicalisation américain (Parry et al, 2008 dans Houle, 2010). La place des syndicats dans les décisions et changements organisationnels n'est pas négligeable dans le marché canadien. Ainsi, une enquête menée auprès de mille entreprises syndiquées a révélé que les comités patronaux-syndicaux constituent la principale innovation organisationnelle identifiée par les répondants dans les années quatre-vingt-dix (Smith, 1993 dans Bergeron et Bourque, 1997). De plus, l'état canadien s'implique dans les relations de travail. Par exemple, si les parties ne parviennent pas à s'entendre lors de la négociation d'une première convention collective, la conciliation et l'arbitrage sont obligatoires, du moins au Québec (Houle, 2010). Bref, le marché canadien est libéral, mais il se situe un peu moins à l'extrême que le marché américain et anglais sur l'index de Hall et Gingerich, car comme nous l'avons vu on y voit des caractéristiques propres des économies coordonnées.

Bien que le système économique canadien soit de type libéral, les provinces canadiennes présentent des particularités socio-économiques dont certaines sont plus libérales et d'autres plus coordonnées. Comme le Québec servira de marché d'accueil pour notre recherche, il convient de bien le situer en termes de particularités socio-économiques. Le marché québécois est de type libéral, mais ses caractéristiques libérales sont moins accentuées que celles des autres provinces canadiennes. Par exemple, les syndicats québécois ont plus d'influence que leurs homologues des autres provinces canadiennes dans les gestions des changements organisationnels des entreprises (Bergeron et Bourque, 1997). Dans le même ordre d'idées, le Québec se distingue des autres provinces par son taux de syndicalisation plus élevé, et sa gestion tripartite des relations de travail entre les employeurs, les syndicats, et l'État (Grant, 2003 dans Houle, 2010). De plus, le Code du Travail québécois interdit le recours à des briseurs de grève par l'employeur lors d'un arrêt de travail (Grant, 2003 dans Houle, 2010). Les autres provinces canadiennes ont des pratiques plus libérales en matière de relations de travail. Par exemple, en Ontario, les négociations collectives sont plus décentralisées qu'au Québec (Rose, 2003 dans Houle, 2010). En Alberta, l'État s'implique peu dans les relations de travail, et le secteur pétrolier, qui est le secteur d'activité albertain le plus important, n'est pas syndiqué (Thompson et Rose, 2003 dans Houle, 2010). Bref, des caractéristiques du marché québécois font du Québec une économie moins libérale comparativement aux autres provinces

canadiennes. C'est pourquoi le système socio-économique québécois est de type hybride; c'est-à-dire comportant des caractéristiques libérales, mais aussi coordonnées.

Cette section nous a permis de comprendre les divergences au sein du système économique capitaliste. Dans la section suivante, nous verrons comment les pratiques d'emploi sont adaptées à chaque variété de capitalisme.

### **1.7 Les pratiques d'emploi selon les variétés de capitalisme**

L'appartenance des pays à des systèmes économiques de type libéral ou coordonné a des fortes répercussions sur les pratiques de GRH dans leur marché du travail. Ces répercussions sont évidentes surtout en matière de politiques salariales, de sécurité d'emploi, des programmes de formation et des relations du travail (Fenton-O'Creevy et al, 2008).

Dans les économies libérales, il y a généralement des différences salariales importantes au sein d'une même industrie. En effet, comme les contrats de travail sont déterminés individuellement avec chaque employé, il y a des différences au niveau salarial d'une firme à l'autre ou même au sein de la même firme. Dans les économies coordonnées, les ententes salariales sont issues de négociations collectives industrielles entre employeurs et syndicats; il n'est donc pas surprenant qu'il y ait plus d'uniformité salariale au niveau industriel, et que ces salaires soient relativement élevés (Fenton-O'Creevy et al, 2008). Dans les économies libérales, les employeurs peuvent décider de congédier les salariés afin d'augmenter leurs bénéfices à court terme dans le but de satisfaire les exigences des actionnaires. Le recours à des contrats à court ou moyen terme facilite cette opération. Dans les économies coordonnées, les employés travaillent généralement pour le même employeur pendant des nombreuses années, car ils bénéficient de contrats à long terme ou d'emplois permanents. Cette stabilité d'emploi témoigne du fort sens de responsabilité sociale de la part des firmes, de leur besoin de conserver une bonne réputation aux yeux de leur communauté, et de l'absence de pression des actionnaires pour augmenter leurs bénéfices (Fenton-O'Creevy et al, 2008). Dans les pays à économies libérales, les programmes de formation renferment des connaissances générales. Comme les employés ne travaillent généralement pas très longtemps pour le même employeur, ils ont besoin de connaissances générales qu'ils pourront transférer à d'autres firmes.

De plus, comme le niveau de coordination entre les institutions patronales et syndicales y est très faible, il n'y a pas assez de ressources pour élaborer des programmes de formation avec des connaissances poussées. Donc, les contenus des programmes de formation des firmes ne sont pas très substantiels, et les employés doivent se responsabiliser de leur acquisition de connaissances. Dans les pays à économies coordonnées, les programmes de formation mettent en valeur des connaissances spécifiques et générales par rapport à une industrie. En effet, comme les employés conservent leurs emplois pendant longtemps, les employeurs ont intérêt à consacrer des ressources en temps et en argent pour élaborer des programmes de formation de qualité. Ces connaissances sont spécifiques aux firmes, car les employés travaillent longtemps pour le même employeur. De plus, l'étroite collaboration entre les institutions patronales et syndicales facilite cette tâche (Fenton-O'Creevy et al, 2008).

Tableau 1.1 : Comparaison des pratiques d'emploi selon type d'économie capitaliste

<b>Pratiques d'emploi</b>	<b>Tendance libérale</b>	<b>Tendance coordonnée</b>
<b>Politiques salariales</b>	Des différences salariales importantes entre au sein de la même firme ou industrie, ou au sein de firmes ou industries différentes.	Uniformité salariale au sein de la même firme ou Industrie.
<b>Sécurité d'emploi</b>	Les employeurs peuvent décider de précariser les conditions de travail, ou de congédier leurs employés.	Les employés travaillent généralement pour le même employeur pendant des nombreuses années.
<b>Formation</b>	Les formations sont axées sur des connaissances générales qui sont transférables d'une compagnie à une autre.	Les formations sont axées sur des connaissances spécifiques aux firmes.
<b>Relations de travail</b>	Les syndicats ont peu de pouvoir et de ressources pour influencer les pratiques d'emploi. Les conditions d'emploi sont définies dans des contrats individuels entre les employeurs et les employés.	Les syndicats ont beaucoup de pouvoir et des ressources pour influencer les conditions d'emploi. Ces dernières sont définies au moyen de négociations collectives.

Cette section nous a aidés à situer la nature des pratiques d'emploi selon les variétés de capitalisme. La prochaine section nous permettra de comprendre les caractéristiques des marchés européens comme économies d'origine des EMN que nous étudierons.

## **1.8 Portrait des pays européens**

Il est également important de tenir compte des différences entre les pays européens, tant à économies libérales que coordonnées. En Allemagne, la législation accorde des pouvoirs considérables aux syndicats. Ces derniers négocient au niveau régional ou industriel; donc leur pouvoir de négociation est fort (Gooderham et al, 1999). Plus de 90% de la main-d'œuvre, secteurs public et privé confondus, est couverte par une convention collective (Gooderham et al, 1999). Par conséquent, une des fonctions les plus importantes du service de RH est de mettre en pratique le contenu de la législation en matière de relations de travail (Gooderham et al, 1999). Au Royaume-Uni, les législations des années quatre-vingt ont limité considérablement le pouvoir syndical; par conséquent les employeurs ont acquis beaucoup d'autonomie organisationnelle. Parallèlement, la présence syndicale est passée de 50% en 1979 à moins d'un tiers en 1995 (Gooderham et al, 1999). Cependant, les unités de RH des entreprises ont tenté de pallier au déclin syndical en consacrant des ressources aux activités de formation, et en demeurant à l'écoute des besoins des employés (Gooderham et al, 1999). En France, les relations de travail se caractérisent par des sentiments de méfiance entre les employeurs et les salariés (Gooderham et al, 1999). Contrairement au cas de l'Allemagne, les employeurs ont beaucoup de latitude dans le choix des pratiques de GRH (Gooderham et al, 1999). Cependant, même si seulement 10% de la main-d'œuvre y est syndiquée, les clauses des conventions collectives s'étendent aux travailleurs non-syndiqués d'une même industrie (Gooderham et al, 1999). Les services de RH doivent composer avec beaucoup de régulations en matière de pratiques d'emploi, surtout au niveau salarial. En raison de ces régulations, les services de RH n'ont pas beaucoup de latitude pour innover ou modifier les pratiques (Gooderham et al, 1999). En Danemark et en Norvège, il y a des systèmes de relations de travail de type coopératif. Les changements dans les pratiques d'emploi doivent être négociés et approuvés par les employeurs et les syndicats (Gooderham et al, 1999). Par conséquent, de façon générale, les salariés s'identifient avec les firmes et font preuve de loyauté (Gooderham et al, 1999). Comme les syndicats ont beaucoup d'influence et que les droits des travailleurs sont protégés par des lois et des conventions collectives, les firmes n'ont pas beaucoup d'autonomie dans le choix et la mise en place de pratiques de GRH (Gooderham et al, 1999). En Espagne, les syndicats n'ont pas beaucoup d'influence contrairement aux cas du Danemark et de la Norvège.



L'efficacité des négociations collectives est variable d'une région à l'autre et d'une industrie à l'autre en raison du manque de ressources financières et organisationnelles de la part des syndicats (Gooderham et al, 1999). De leur côté, les services de RH ne jouissent pas d'une meilleure position, car ils manquent aussi de ressources et jouent des rôles réactifs plutôt que proactifs (Gooderham et al, 1999). Bref, les économies européennes se différencient par leurs tendances en matière de pratiques d'emploi, et il faudra en tenir compte tout le long de ce mémoire.

Tel que mentionné plus haut, notre sujet de recherche a déjà été étudié dans des filiales appartenant à des EMN européennes originaires de pays à économies coordonnées, et situées dans d'autres régions du globe. L'étude de Human Rights Watch (Compa, 2001) « *A Strange Case: Violations of Workers' Freedom of Association in the United States by European Multinational Corporations* » illustre bien le cas de plusieurs EMN européennes et ayant des filiales États-Unis. Toutes les EMN citées dans ce document sont apparues dans l'édition de la revue Fortune de 2010 parmi les cinq-cents firmes les plus importantes mondialement (Compa, 2011). De façon générale, toutes ces EMN s'étaient engagées à respecter les règlements et les principes de l'OIT et de l'ODED dans leurs rapports avec leurs employés et fournisseurs (Compa, 2011). Les règlements de ces deux institutions reconnaissent le droit des salariés à se syndiquer et l'obligation des employeurs à négocier de bonne foi. Lorsque des salariés de ces EMN ont manifesté leur mécontentement concernant certaines conditions de travail, leurs employeurs ont saboté leurs efforts de syndicalisation par des procédés divers. Par exemple, ils ont menacé de congédier les employés qui incitaient leurs collègues à se syndiquer, et ont sali la réputation des syndicats en disant aux salariés que ces derniers ne cherchaient qu'à s'enrichir par l'entremise des cotisations syndicales (Compa, 2011). Dans le cas de grève, certains EMN sont allées jusqu'à engager des nouveaux employés en vue de remplacer les grévistes. Cette dernière pratique est illégale dans les pays européens, mais légale aux États-Unis (Compa, 2011). Donc, les EMN s'ajustent aux législations de leurs pays d'origine allant jusqu'à adhérer aux principes de l'OIT et de l'ODED. Mais, elles ne se gênent pas pour violer ces principes dans des environnements plus libéraux en vue d'augmenter leurs bénéfices. Dans la section finale du document, l'auteur émet des recommandations à l'intention des EMN avec des filiales aux États-Unis, de la Commission Européenne et des gouvernements européens, et de l'ODED. De façon générale, ces recommandations mettent de l'accent sur le besoin de mieux encadrer et surveiller les pratiques de GRH dans les filiales américaines et de dénoncer les écarts de conduite (Compa, 2011). L'étude de Compa

(2001) revêt une grande importance pour notre recherche, car il répond à notre question de départ, mais dans un contexte américain plutôt que québécois. Cette étude montre que les EMN adoptent des pratiques de GRH leur permettant d'augmenter leurs bénéfices sans se soucier de l'origine géographique de ces dernières. Dans les prochains chapitres, nous chercherons à déterminer si ces constats s'appliquent aussi pour les filiales québécoises.

Cette section nous a aidés à comprendre les caractéristiques des marchés européens comme économies d'origine. Dans la section suivante, nous préciserons notre question de recherche, les caractéristiques des EMN et leur contexte d'opération.

### **1.9 Question de recherche**

Ce projet de recherche s'intéresse à des EMN européennes originaires de pays à économies coordonnées, et ayant une ou des filiales au Québec. Nous avons choisi ce sujet, car peu d'études ont fait la comparaison entre les pratiques d'emploi instaurées dans les sièges sociaux européens d'EMN et celles instaurées dans les filiales québécoises de ces mêmes EMN. Plus précisément, nous cherchons à comprendre si le contexte socio-économique québécois, qui est plus libéral que ceux des pays européens à économies coordonnées, incite les EMN européennes à adopter des pratiques d'emploi plus libérales dans leurs filiales québécoises. Il est possible que ces EMN européennes profitent de la libéralisation relative du marché québécois pour adopter des pratiques d'emploi qui augmenteront leurs bénéfices. Par exemple, le plus faible taux de syndicalisation dans le secteur privé québécois par rapport aux taux dans les secteurs privés européens peut inciter les EMN européennes à saboter les efforts de syndicalisation dans leurs filiales québécoises. Il est possible aussi que les EMN européennes aient tellement assimilé les lois et coutumes de leur pays d'origine qu'elles garderont leurs pratiques d'emploi coordonnées dans leurs filiales québécoises, même si les réglementations québécoises leur permettent d'instaurer des pratiques de type libéral.

Notre question de recherche est la suivante :

**Quelles sont les sources d'influence des pratiques d'emploi instaurées par les EMN originaires de pays européens dans leurs filiales québécoises?**

Pour ce qui est de la pertinence de cette question, à notre connaissance, ce sujet n'a pas encore été étudié en prenant comme références des filiales québécoises. Des études ayant eu lieu dans des filiales situées aux États-Unis et dans quelques pays du tiers monde ont apporté des réponses à notre question de recherche. Toutefois, il est important d'obtenir un portrait de la situation au Québec, d'autant plus que le phénomène de mondialisation et de l'expansion de filiales des EMN ne cesse de s'accroître à travers les diverses nations du globe. Si cette tendance se poursuit, une proportion importante de la main-d'œuvre québécoise travaillera dans des filiales d'EMN, et se verra directement affectée par les pratiques d'emploi instaurées dans ces filiales. Les conclusions des études menées sur les filiales québécoises permettront à la communauté scientifique de conseiller les sphères gouvernementales québécoises par rapport à la latitude et encadrement à accorder aux EMN en matière de pratiques d'emploi.

## Chapitre 2

### La littérature scientifique sur les pratiques d'emploi dans les EMN

Le but de ce chapitre est de faire le point sur les travaux des chercheurs qui ont tenté de répondre à notre problématique. Ces chercheurs, que nous citerons dans ce chapitre, ont étudié des EMN ayant des filiales étrangères, et sont parvenus à des conclusions partagées pour la plupart. Plus précisément, l'ensemble des travaux des chercheurs montrent les pratiques d'emploi des filiales étrangères des EMN comme faisant partie d'un continuum. À un extrême, des filiales importent et appliquent fidèlement les pratiques d'emploi de leur pays d'origine. À l'autre extrême, les institutions et les traditions des pays d'accueil déterminent les pratiques d'emploi des filiales. Au centre du continuum, se retrouvent les pratiques d'emploi de nature hybride, c'est-à-dire des pratiques résultant des influences des pays d'origine et des pays d'accueil des EMN. Par ailleurs, certaines filiales ne fonctionnent ni selon les pratiques de GRH des pays d'origine ni selon celles des pays d'accueil. Ces filiales sont régies par des pratiques d'emploi dites globales, car elles caractérisent les EMN qui connaissent le plus de succès. Plus précisément, ces pratiques sont mises de l'avant par des pays avant-gardistes en matière de mondialisation (États-Unis et Angleterre), et les EMN provenant d'autres pays les adoptent car elles maximisent la valeur ajoutée des échanges mondiaux. Puisque les États-Unis et l'Angleterre sont des pays anglophones, la suprématie de leurs pratiques d'emploi s'appelle anglo-saxonization.

Dans ce chapitre, nous scrutons la littérature scientifique quant aux réponses possibles des EMN face aux sources d'influence diverses. Après avoir cerné l'objet, nous considérons la nature des pratiques d'emploi que nous étudierons ultérieurement. Par la suite, nous présentons successivement quatre approches qui répondent à notre problématique: une première approche qui soutient que les EMN font face à une source d'influence prépondérante en matière des pratiques d'emploi, soit celle du pays d'origine; une deuxième approche qui dit que les pratiques d'emploi des filiales ressemblent à celles mises de l'avant par les institutions des pays d'accueil; une approche hybride qui soutient que les sources d'influence des pays d'origine et des pays d'accueil se combinent pour façonner les pratiques d'emploi des filiales étrangères; enfin une dernière approche selon laquelle émerge un modèle global en matière de pratiques d'emploi dans les filiales étrangères.

## 2.1 Réponses des EMN face aux sources d'influence diverses

Pour débiter cette revue de la littérature, nous devons poser la question suivante: qu'est-ce qui se passe quand une firme en provenance d'un pays à économie coordonnée instaure une filiale dans un pays à économie libérale (ou vice-versa)? Le concept de dualité institutionnelle fait référence aux pressions institutionnelles en provenance des pays d'origine, et aux pressions institutionnelles en provenance des pays d'accueil que les filiales doivent considérer lorsqu'elles mettent en place des pratiques d'emploi (Kostova, 1999; Kostova et Roth, 2002; Kostova et Zaheer, 1999; Rosenzweig et Nohria, 1994 dans Edwards et al, 2006). Plus précisément, les pressions institutionnelles en provenance des pays d'origine correspondent aux pratiques d'emploi mises de l'avant par les sièges sociaux. Ces dernières ont probablement été façonnées par les marchés d'origine des EMN. Les pressions institutionnelles en provenance des pays d'accueil correspondent aux pratiques d'emploi compatibles avec les marchés d'accueil. Les filiales font face à la dualité institutionnelle lorsqu'elles doivent concilier les deux types de pressions. Plus les deux types de demandes institutionnelles divergent, plus il est difficile pour les filiales de les concilier (Kostova et Zaheer, 1999 dans Edwards et al, 2006).

Kostova et Roth ont fait des recherches au sujet des réponses des filiales face à la dualité institutionnelle. Ils soutiennent que dépendamment du degré de divergence entre les pressions institutionnelles en provenance des pays d'origine et des pays d'accueil, les filiales développent des réponses en matière de pratiques d'emploi pouvant aller du refus à l'acceptation complète des pressions des sièges sociaux (Kostova et Roth, 2002 dans Edwards et al, 2006). Oliver s'est aussi intéressée dans les réponses organisationnelles en matière de pratiques d'emploi face à la dualité institutionnelle. Plus précisément, Oliver soutient que plus les pressions institutionnelles sont nombreuses et divergentes, plus les filiales auront tendance à y résister. Dans cette dernière situation, si les filiales décident de se conformer à certaines pressions institutionnelles, elles devront nécessairement ignorer d'autres (Oliver, 1991 dans Edwards et al, 2006). Oliver a illustré les différents types de réponses organisationnelles. Comme nous pouvons voir au tableau 2.1, nous avons des réponses positives des filiales (comme "acquiescence") face aux pressions institutionnelles. Des filiales déploient aussi des réponses conciliatrices entre les pressions des pays d'origine et celles de leurs propres milieux (comme "compromis"). Enfin, des filiales peuvent déployer des réponses négatives face aux pressions institutionnelles (comme "avoidance", "defiance", et "manipulation") (Oliver, 1991 dans Edwards et al, 2006).

Tableau 2.1 : Réponses organisationnelles face aux sources d'influence selon Oliver (1991)

<b>Strategies</b>	<b>Definition</b>	<b>Tactics</b>
<b>Acquiescence</b>	Acceding to institutional expectations.	Habit, imitation, compliance.
<b>Compromise</b>	Conforming to institutional expectation but <u>compliance</u> is only partial.	Balance, pacifying, bargaining.
<b>Avoidance</b>	Organizational attempt to preclude necessity of <u>conformity</u> to institutional expectations.	Concealment, buffering, escape.
<b>Defiance</b>	Unequivocal rejection of institutional expectations.	Dismissal, challenge, attack.
<b>Manipulation</b>	Organizational attempt to actively change or exert power over the content or sources of institutional <u>expectations</u> .	Co-optation, influence, control.

Source : Oliver 1991 dans Edwards et al, 2006 :

Afin de prévoir la réponse d'une filiale, Oliver a introduit le concept de la distance institutionnelle. Plus précisément, Oliver soutient que plus les demandes institutionnelles sont nombreuses et incompatibles entre les pays d'origine et les pays d'accueil, moins les filiales pourront s'ajuster à ces demandes, et plus elles seront susceptibles de déployer des réponses comme l'évitement, la manipulation ou le refus à l'égard de ces demandes (Oliver, 1991 dans Edwards et al, 2006). Autrement dit, si les demandes institutionnelles des pays d'origine et des pays d'accueil divergent, l'acceptation des premières de la part des filiales entraînera nécessairement le refus des secondes.

Outre la dualité institutionnelle, la notion de dépendance sert à prévoir les réponses des filiales: "*Where dependance is high, organizations will tend to acquiesce; where it is low, they may defy or manipulate those constituents exerting institutional pressure*" (Oliver, 1991 dans Edwards et al, 2006 : 1548). Les filiales font face aux pressions institutionnelles des pays d'origine et des pays d'accueil. Les pays d'origine pourvoient aux filiales des fonds d'investissement, des avancées technologiques, et des connaissances en matière de gestion (Kostova, 1999 dans Edwards et al, 2006). Cette dépendance confère beaucoup de pouvoir aux dirigeants des sièges sociaux qui ont tendance à prendre une place considérable dans les décisions des filiales. C'est ainsi que les filiales auront tendance à accepter ou trouver des compromis vis-à-vis les exigences des sièges sociaux. Cependant, les filiales ne sont pas des acteurs passifs; elles peuvent aussi développer beaucoup de ressources indispensables pour les sièges sociaux et les EMN dans leur ensemble (Birkinshaw et Hood, 1998; Gupta et Govindarajan, 1991 dans Edwards et al, 2006). Leur performance organisationnelle, les connaissances qu'elles développent dans leurs domaines respectifs, et leur capacité à comprendre et à interagir avec les institutions des pays d'accueil sont autant de ressources qui confèrent du pouvoir aux dirigeants des filiales (Ferner, 2000; Geppert et al, 2003; Kristensen et Zeitlin, 2005 dans Edwards et al, 2006). Les filiales auront une certaine marge de manœuvre pour négocier, contourner, ou simplement refuser de se plier aux exigences des sièges sociaux. Il se peut aussi que les filiales développent des liens de dépendance envers les institutions des pays d'accueil. Ainsi, les acteurs locaux peuvent contribuer à la productivité des filiales, ou aider ces dernières à développer des ressources indispensables pour opérer dans les pays d'accueil (Edwards et al, 2006). Dans cette situation, les filiales auront tendance à accepter ou trouver des compromis vis-à-vis les pressions des sociétés d'accueil, et possiblement à contourner celles des pays d'origine.

Cette première section nous a permis de nous familiariser avec les réponses possibles de la part des filiales lorsqu'elles se trouvent en conflit face aux pressions des pays d'origine et des pays d'accueil. Dans la section suivante, nous définirons les pratiques d'emploi que nous étudierons ultérieurement.

## 2.2 Nature des pratiques d'emploi

Il y a plusieurs pratiques d'emploi auxquelles nous pouvons nous intéresser. Toutefois, des contraintes méthodologiques nous obligent à limiter notre recherche à quelques-unes. C'est pourquoi nous nous intéresserons aux pratiques d'emploi suivantes : 1) la rémunération, 2) la stabilité d'emploi, 3) la formation, 4) le développement de carrière, 5) le partage d'information et la consultation, 6) les relations de travail. Nous avons choisi ces six pratiques parce qu'elles sont très bien documentées dans la littérature, et parce que, dans leur ensemble, elles touchent à plusieurs facettes du fonctionnement organisationnel des filiales de notre échantillon, nous donnant ainsi un portrait large de ces dernières. Les pratiques de GRH sont des pratiques mises en place et administrées par le service de gestion d'une entreprise dans le but de gérer le personnel (Almond, 2005). Elles touchent à plusieurs facettes de la vie des travailleurs, comme les salaires, l'organisation du travail, la santé et sécurité, etc. Elles peuvent être décidées de façon unilatérale par l'employeur, et faire partie des contrats d'emploi individuels avec chaque employé. Elles peuvent aussi faire l'objet d'une négociation collective entre les représentants patronaux et les représentants syndicaux, et être consignées dans une convention collective. Les pratiques de RT consistent à négocier collectivement les conditions de travail des salariés dont les pratiques d'emploi, et à administrer la convention collective pendant la durée de celle-ci. Les pratiques de GRH et de RT peuvent être de nature libérale, collectiviste ou hybride. Dans les lignes qui suivent, nous expliquerons en détail les pratiques énoncées.

**Rémunération.** Compensation en échange d'un travail qui se divise en deux parties: une partie en salaire et une partie sous forme d'avantages sociaux (Collings, 2008). Dans certains cas, notamment dans les cas d'emplois contractuels, les employeurs pourvoient la partie salaire et seulement les avantages sociaux de base prévus par la loi. Dans d'autres cas, notamment dans les cas d'emplois permanents, les employeurs, en plus de pourvoir la partie monétaire, investissent dans leurs régimes d'avantages sociaux dans le but de recruter et retenir leurs talents (Collings, 2008). Dépendamment de la portée de la réglementation des marchés du travail des pays d'accueil, les EMN doivent accorder une compensation monétaire minimale



et des avantages sociaux minimaux aux salariés de leurs filiales (Collings, 2008). La rémunération peut se présenter de deux façons: rémunération fixe et rémunération variable. La rémunération fixe est le type de rémunération fixée sur une base horaire, hebdomadaire, mensuelle ou annuelle. Ce type de rémunération ne tient pas compte du rendement des salariés, et a pour avantage de garantir à ces derniers un revenu stable (Collings, 2008). La rémunération variable est un type de rémunération qui consiste à rémunérer les salariés sur une base individuelle, et selon le rendement de chacun. Ce type de rémunération encourage les employés à se dépasser, mais toute seule elle constitue une source instable de revenu (Collings, 2008). Nous retrouvons la rémunération selon le rendement surtout dans les industries de la vente, du service à la clientèle, et des télécommunications (Batt et al, 2009). Dans certaines EMN et pour certains emplois, les deux types de rémunération peuvent se combiner. Dans le cadre de notre recherche, nous nous intéresserons à trois indicateurs en matière de rémunération: **1) la présence de systèmes d'évaluation formels des employés; 2) la présence de systèmes de distribution forcée pour comparer le rendement des employés; 3) le pourcentage de rémunération variable accordé aux employés de la catégorie d'employés la plus nombreuse (CEN).**

**Stabilité d'emploi.** Pratique de GRH par laquelle les salariés sont susceptibles de conserver leur emploi pendant une période de temps relativement longue, gagnant ainsi de l'ancienneté au sein d'une firme (Batt et al, 2009). Dans les firmes des pays à économies libérales, il y a généralement des taux de roulement plus élevés que dans les firmes des pays à économies coordonnées. Par conséquent, dans les premières, les salariés ont moins de chances de gagner de l'ancienneté au travail et les bénéfices salariaux qui viennent avec; et, dans les secondes, les travailleurs ont plus de chances de cumuler de l'ancienneté dans leur emploi et des bénéfices salariaux qui en découlent (Fenton-O'Creevy et al, 2008). Dans le cadre de notre recherche, nous nous servons de deux indicateurs pour mesurer la stabilité d'emploi: **1) le pourcentage d'employés de la CEN ayant des statuts permanents versus temporaires; 2) le taux de roulement de la CEN au cours de la dernière année.**

**Formation.** Pratique de GRH par laquelle les salariés sont tenus d'apprendre et d'appriivoiser les connaissances et les compétences requises pour bien effectuer un travail (Batt et al, 2009). Dans les cas d'emplois hautement spécialisés, les salariés ont fait des études préalables qui les ont préparés à leur nouvel emploi, et leur formation en milieu de travail ne sert qu'à les familiariser avec les particularités de

l'organisation où ils travaillent. Dans le cas d'emplois peu spécialisés, les salariés n'ont pas fait beaucoup d'études préalables, et leur formation en milieu de travail sert à leur apprendre un métier (Batt et al, 2009). Dans le cadre de notre recherche, les programmes de formations sont étudiés selon leur caractère spécifique ou général, aussi appelé capacité à transférer des connaissances (Fenton-O'Creedy et al, 2008). Plus les connaissances sont spécifiques à une organisation, moins il est possible de les appliquer à une autre. De façon générale, les EMN originaires de pays à économies libérales instaurent des programmes de formation dont la capacité à transférer les connaissances est faible (Fenton-O'Creedy et al, 2008). En revanche, les EMN originaires de pays à économies coordonnées mettent au point des programmes de formation dont le contenu est facilement transférable à d'autres organisations (Fenton-O'Creedy et al, 2008). Pour les besoins de notre recherche, nous étudierons trois indicateurs en matière de formation: **1) le pourcentage de masse salariale que chaque filiale consacre aux pratiques de formation; 2) si le contenu du programme est spécifique ou général; 3) la durée de ces programmes de formation.**

**Développement de carrière.** Le développement de carrière consiste à offrir des possibilités aux salariés de rester à l'emploi dans les firmes durant une période plus ou moins considérable, tout en développant leur plein potentiel. Le développement de carrière peut prendre une forme verticale où les employés gravissent les échelons en accédant à des postes de niveau supérieur. Il peut prendre aussi une forme horizontale où les employés changent de poste pour d'autres de même niveau hiérarchique. Dans certaines compagnies, il n'y a pas de progression de carrière, parce que la majorité d'employés restent à l'emploi pendant de très courtes périodes. Enfin, dans d'autres compagnies, les employés empruntent des cheminements de carrières très diversifiés, de sorte qu'il n'y a pas de tendance de développement de carrière définie (Bélanger et al, 2006). Dans les marchés coordonnés, les employés ont tendance à suivre des cheminements de carrière. Dans les marchés à économies libérales, les employés ont moins tendance à suivre des cheminements de carrière, car ils travaillent moins longtemps pour les mêmes employeurs (Batt et al, 2009). Dans le cadre notre recherche, nous retiendrons un indicateur par rapport au développement de carrière: **1) les parcours typiques des employés de la CEN au sein des filiales (horizontal, vertical, absence de parcours).**

**Partage d'information et consultation.** Le partage d'information et la consultation consistent à établir un climat de communication entre les gestionnaires et les employés. Plus précisément, il s'agit pour les gestionnaires d'informer les salariés sur les affaires de l'entreprise, comme les principaux objectifs, l'état

financier, les projets principaux, etc. Pour ce faire, les gestionnaires des EMN peuvent organiser des réunions ordinaires, des conférences internationales, des comités ad hoc, ou des groupes virtuels (Bélanger et al, 2006). Ces activités de communication servent non seulement à informer les employés sur la situation de l'employeur, mais aussi à encourager ces derniers à donner des suggestions ou opinions. Les EMN originaires de pays à économies coordonnées sont plus susceptibles d'établir des climats de communication ou de consultation avec leurs salariés comparativement à leurs consœurs originaires de pays à économies libérales (Batt et al, 2009). Ceci s'explique par le fait que dans les économies coordonnées les employeurs voient leurs employés comme partenaires d'affaires, tandis que dans les économies libérales les employeurs voient leurs employés comme subordonnés (Hall et Gingerich, 2009). Pour les besoins de notre projet, nous nous intéressons à deux indicateurs en matière de partage d'information et consultation: **1) les mécanismes utilisés pour communiquer avec les employés; 2) le type d'informations dévoilées.**

**Relations de travail.** Les relations de travail correspondent aux rapports collectifs entre les représentants patronaux et les représentants syndicaux au niveau d'une organisation, d'une industrie, ou d'un secteur d'activité (Batt et al, 2009). La partie patronale et la partie syndicale négocient les conditions de travail des salariés et parviennent à une entente nommée convention collective. De façon générale, les EMN originaires de pays à économies libérales sont moins favorables à la création de syndicats dans leurs filiales étrangères, comparativement aux EMN originaires de pays à économies coordonnées qui ont plus de chances de se montrer tolérantes face à la présence de syndicats dans leurs filiales (Fenton-O'Creevy et al, 2008). Pour les besoins de notre recherche, les relations de travail sont analysées en termes de présence syndicale. Le degré de présence syndicale correspond au nombre de salariés, dans une firme, dans une industrie, ou dans un secteur d'activité, dont les conditions de travail sont définies dans le cadre d'une négociation collective et consignées dans une convention collective (Batt et al, 2009). Dans le cadre de notre recherche, nous étudierons les trois indicateurs suivants en matière de relations de travail: **1) la position des dirigeants à l'égard de la syndicalisation; 2) la présence syndicale dans les filiales; 3) les politiques de gestion à l'endroit des syndicats sur quelques pratiques d'emploi.**

Dans cette section, nous avons défini les pratiques d'emploi étudiées dans les prochains chapitres. Dans la section suivante, nous ferons un survol des déterminants du transfert des pratiques d'emploi des sièges sociaux vers les filiales, et du pays d'origine vers les filiales.

### 2.3 Thèses explicatives du transfert des pratiques d'emploi

Des facteurs divers déterminent le transfert des pratiques d'emploi des sièges sociaux vers les filiales, le degré d'acceptation des ces dernières vis-à-vis ces pratiques. Ainsi, des **facteurs structureaux** (comme le rôle des filiales au sein de leurs EMN, et la qualité de leurs liens d'interdépendance avec les autres filiales et avec les sièges sociaux) sont responsables du succès ou de l'échec du transfert des pratiques d'emploi des sièges sociaux vers les filiales. À titre d'exemple, une filiale ayant une importance stratégique au sein d'une EMN, et une forte interdépendance vis-à-vis son siège social et les autres filiales a plus de chances de devoir incorporer des pratiques d'emploi en provenance du siège social, comparativement à une autre filiale ayant un rôle plus marginal au sein de son EMN (Ghosal et Nohria, 1993, Zanfei, 2000, et Gupta et Govindarajan, 1991 dans Almond et al, 2005). Outre les facteurs structureaux, des **facteurs en lien avec les caractéristiques des pratiques d'emploi** elles-mêmes entrent aussi en ligne de compte. Ainsi, des pratiques d'emploi explicites, pertinentes et en accord avec la réalité des filiales ont plus de chances d'être acceptées et incorporées que des pratiques d'emploi de nature tacite, ambiguës et incompatibles avec la réalité des filiales (Szulanski, 1996 dans Almond et al, 2005). De plus, le **concept de distance institutionnelle** a été invoqué pour expliquer le transfert de pratiques d'emploi. Kostova a énoncé que la distance institutionnelle correspond aux divergences entre les institutions du pays d'origine et celles du pays d'accueil. Plus les lois du travail, et les institutions syndicales et culturelles sont semblables entre les pays d'origine et les pays d'accueil, plus filiales pourront intégrer ou s'accommoder aux pratiques d'emploi provenant des sièges sociaux (Kostova, 1999 dans Almond et al, 2005). Il faut noter que si les pays d'origine et les pays d'accueil ont des systèmes économiques semblables (économie libérale ou économie coordonnée) le transfert de pratiques d'emploi se fera facilement, contrairement à des pays ayant des systèmes économiques différents. L'**effet de dominance des pays d'origine** constitue aussi un facteur influençant le transfert de pratiques d'emploi. En effet, chaque pays occupe une place dans la hiérarchie de l'économie globale. La place que chaque pays occupe dépend de sa capacité à influencer le marché global au niveau économique et politique. Plus un pays est en haut de la hiérarchie, plus il a des chances d'influencer les autres pays. Par conséquent, si une EMN est originaire d'un pays placé en haut de la hiérarchie, elle pourra transférer plus facilement ses pratiques

d'emploi comparativement aux EMN provenant de nations situées en bas de la hiérarchie (Smith et Meiksins, 1995 dans Almond et al, 2005). Il faut aussi noter que les EMN peuvent utiliser plusieurs styles de gestion selon les buts que leurs gestionnaires poursuivent. Nous appelons **segmentation** les différents styles de gestion au sein d'une même EMN (Almond, 2011). Par exemple, une EMN peut instaurer des pratiques d'emploi humanistes pour gérer leur main-d'œuvre plus qualifiée afin de fidéliser celle-ci, et des pratiques d'emploi calculatrices pour gérer leur main-d'œuvre peu scolarisée et facilement remplaçable afin d'augmenter ses propres bénéfices (Almond, 2011). Des EMN originaires du même pays peuvent utiliser différents pratiques d'emploi dans leurs pays hôtes. Par exemple, certaines EMN japonaises installées en Angleterre ont instauré des pratiques d'emploi collectivistes ressemblant à celles du pays d'origine. Alors que d'autres EMN japonaises installées aussi en Angleterre ont instauré des pratiques d'emploi calculatrices ressemblant à celles du pays d'accueil. Le choix des pratiques d'emploi de ces EMN dépend des stratégies de gestion de ces dernières (Dedoussis, 1994 dans Almond, 2011). Il faut noter que les facteurs que nous venons de décrire expliquent jusqu'à quel point les pratiques d'emploi peuvent être transférées des sièges sociaux dans les pays d'origine aux filiales dans les pays d'accueil. Toutefois, les filiales n'intègrent pas ces pratiques de façon passive; elles ajustent celles-ci aux réalités et particularités de leur milieu. Ces ajustements sont nécessaires afin d'optimiser les résultats des pratiques (Almond et al, 2005). Cette combinaison des pratiques d'emploi importées du siège social et des ajustements qu'elles subissent dans les filiales étrangères donne lieu aux pratiques d'emploi instaurées dans les filiales.

Il ne faut pas penser que les pratiques d'emploi importées des sièges sociaux restent inchangées. Des facteurs nombreux contribuent à la mutation des pratiques d'emploi suite à leur transfert des sièges sociaux aux filiales. Ainsi, les filiales disposent de certaines **ressources comme leur importance stratégique, la bonne réputation de leur travail, du personnel qualifié, et des alliances avec d'autres filiales au sein de leur EMN**. Ces ressources leur permettent de négocier les conditions dans lesquelles les pratiques d'emploi en provenance du siège social sont appliquées (Birkinshaw et Fry, 1998 dans Almond et al, 2005). Plus les filiales disposent des ressources mentionnées, plus elles pourront négocier avec leur siège social, ou résister l'imposition de certaines pratiques d'emploi. De plus, les filiales font preuve d'au moins une des réponses énoncées par Oliver (acceptation, compromis, évitement, résistance et manipulation), et cette réponse dépend de la dépendance des filiales vis-à-vis leur sièges sociaux, de l'utilité des pratiques

d'emploi imposées ou suggérées, des avantages de se conformer aux normes en provenance des sièges sociaux (Oliver, 1991 dans Almond et al, 2005).

Almond et ses collègues ont mené une étude permettant de comprendre le transfert des pratiques d'emploi vers des filiales, et les mutations de ces pratiques. Les chercheurs ont étudié le transfert des politiques de prévention de discrimination de cinq EMN américaines ayant des filiales au Royaume-Uni. Ces politiques visent à prévenir la discrimination envers certains groupes ou minorités, comme les femmes, les travailleurs âgés ou handicapés, les minorités ethniques, etc (Almond et al, 2005). Il faut noter qu'en raison de la diversité de la main-d'œuvre aux États-Unis, la plupart d'organisations américaines sont dotées de ce type de politiques. Les chercheurs ont interviewé des personnes clés dans les cinq EMN étudiées, comme des conseillers de RH, des gestionnaires, du personnel de finances, etc. Les questions des entrevues portaient sur la diversité de la main-d'œuvre dans les pays d'accueil, les politiques en prévention de la discrimination, l'implantation de ces politiques, les réactions des filiales face à l'application de ces mesures, etc. Après analyse des réponses, les chercheurs ont constaté que les politiques en prévention de la discrimination qui étaient pertinentes pour la réalité sociale américaine s'avéraient moins pertinentes pour la réalité sociale anglaise (Almond et al, 2005). Par exemple, le programme de prévention de la discrimination raciale était basé dans des catégories ethniques reflétant la société américaine, de sorte que ce programme s'avérait moins efficace pour les filiales anglaises. Par conséquent, les filiales ont dû négocier les conditions d'application de ces programmes, de façon à les adapter à leur contexte particulier. Plus précisément, les filiales ont mobilisé des ressources leur permettant de modifier ou de résister aux politiques avec lesquelles elles étaient en désaccord (Almond et al, 2005). Par exemple, si elles le pouvaient, les filiales avaient recours à la loi pour modifier des politiques qu'elles jugeaient inappropriées. Bref, les politiques de prévention de discrimination n'ont pas été appliquées telles quelles dans les filiales anglaises; les filiales en ont conservé certains éléments et en ont modifié d'autres, créant ainsi des politiques de prévention de nature hybride (Almond et al, 2005). Cette recherche montre comment des facteurs tels la distance institutionnelle, l'importance relative des pratiques d'emploi, et l'effet de dominance du pays d'origine contribuent au transfert des pratiques d'emploi. Mais la filiale ne reste pas passive face aux pressions du siège social, elle se sert de ses ressources pour accommoder les pratiques d'emploi à ses propres besoins.

Le tableau 2.2 offre un aperçu synoptique des principales thèses explicatives des variations observées dans les pratiques d'emploi au sein des EMN.

Tableau 2.2 : Synthèse des thèses explicatives du transfert des pratiques d'emploi

<b>Types de facteurs</b>	<b>Explications des facteurs</b>	<b>Interaction des facteurs</b>
<b>Facteurs structureaux</b>	Rôle des filiales. Liens d'interdépendance avec les sièges sociaux et les autres filiales.	Les filiales ayant une importance stratégique au sein de leurs EMN et une forte interdépendance vis-à-vis ces dernières et les autres filiales ont plus de chances de devoir adopter des pratiques d'emploi en provenance des sièges sociaux.
<b>Caractéristiques des pratiques d'emploi</b>	Degré de diffusion, de pertinence, et d'adaptation des pratiques d'emploi à la réalité des filiales.	Des pratiques d'emploi explicites, pertinentes et en accord avec la réalité des filiales ont plus de chances d'être acceptées dans les filiales.
<b>Distance institutionnelle</b>	Divergence entre les institutions des pays d'origine et celles des pays d'accueil.	Plus les lois du travail, et les institutions syndicales et culturelles sont semblables entre les pays d'origine et les pays d'accueil, plus les filiales pourront intégrer les pratiques d'emploi en provenance des sièges sociaux.
<b>Effet de dominance des pays d'origine</b>	Chaque pays a sa place dans la hiérarchie de l'économie globale.	Plus les pays d'origine occupent des places élevées dans la hiérarchie globale, plus ils pourront influencer les pratiques d'emploi des filiales.
<b>Segmentation</b>	Différents styles de gestion au sein d'une même EMN, ou de plusieurs EMN originaires du même pays.	Les différences dans les styles de gestion dépendent des stratégies des EMN.
<b>Ressources des filiales</b>	Importance stratégique, bonne réputation du travail effectué, personnel qualifié, et alliance avec les autres filiales des EMN.	Plus les filiales disposent de ressources, plus elles pourront négocier avec les sièges sociaux ou résister à l'imposition de certaines pratiques.



Nous avons vu sous quelles conditions les filiales héritent de ses pratiques d'emploi, mais il faut comprendre que ces dernières résultent de plusieurs sources d'influence. Dans les pages suivantes, nous expliquerons les principales sources à l'origine des pratiques d'emploi dans les filiales étrangères.

## 2.4 Sources d'influence des pays d'accueil

Les pratiques d'emploi des filiales étrangères peuvent ressembler à celles des autres firmes qui opèrent dans les mêmes pays d'accueil. **Le concept d'isomorphisme** nous aide à comprendre cette situation. Selon ce concept, les firmes partageant les mêmes contextes économiques, sociaux, et culturels développent des structures similaires car leurs milieux contribuent à ces similitudes (Gooderham et al, 1999). Par exemple, les syndicats, les lois du travail, et les institutions de chaque pays influencent les pratiques d'emploi des firmes qui y opèrent, qu'elles soient originaires de ces pays ou étrangères. Comme chaque pays présente des syndicats, des lois du travail, et des institutions qui leur sont propres, il faut s'attendre à ce que les pratiques d'emploi des firmes diffèrent d'une nation à une autre (Gooderham et al, 1999). Les recherches de Biggart, Hamilton et Orru confirment la notion d'isomorphisme en matière des pratiques d'emploi des firmes. Ces chercheurs ont étudié les pratiques organisationnelles de plusieurs EMN opérant en Corée du Sud, au Japon et au Taiwan; ces pays ont réalités fiscales, politiques et sociales diverses (Biggart et al, 1991 dans Gooderham et al, 1999). Les chercheurs se sont aperçus que les firmes opérant dans le même pays partageaient des caractéristiques structurales et des pratiques managériales; ces dernières différaient de celles des firmes opérant dans les deux autres pays (Biggart et al, 1991 dans Gooderham et al, 1999).

Outre le concept d'isomorphisme, **le principe calculateur** et **le principe collaborateur** ont aussi montré que les pratiques d'emploi des firmes sont influencées par les caractéristiques des marchés dans lesquels ils opèrent (Gooderham et al, 1999). Selon le principe calculateur, les gestionnaires mettent en place des pratiques libérales, comme des systèmes de rémunération basés sur le rendement et du coaching régulier, dans le but de maximiser la productivité des ressources humaines. L'adoption des pratiques libérales s'explique par les particularités de certains marchés, comme des lois du travail permissives et des syndicats faibles (Hakim, 1990 dans Gooderham et al, 1999). Comme ce principe est en lien avec des considérations financières, on le nomme principe calculateur (Gooderham et al, 1999). Selon le principe collaborateur, les gestionnaires mettent en place des pratiques collectivistes, comme des programmes de

formation complets et des pratiques poussées de consultation d'employés, dans le but d'aider ces derniers à développer leur plein potentiel. Le principe collaborateur n'ignore pas les besoins productifs des firmes, mais il cherche à harmoniser ces derniers avec les talents, intérêts et préférences des salariés. Des caractéristiques de certains marchés, comme des syndicats forts, la prépondérance d'une philosophie humaniste, et des gestionnaires disposant de latitude en matière de gestion de ressources humaines, expliquent l'adoption de pratiques collectivistes (Gooderham et al, 1999). Comme ce principe est en lien avec des considérations humanistes, on le nomme principe collaborateur (Gooderham et al, 1999). Il faut noter que les particularités des marchés influencent les organisations dans le sens de l'un ou de l'autre type de pratiques d'emploi, calculatrices et collaboratrices. Par conséquent, les filiales étrangères qui opèrent dans ces marchés subissent aussi ces influences qui peuvent s'avérer plus significatives que celles des sièges sociaux.

Dans les pays européens, la dominance d'un principe sur l'autre et les pratiques d'emploi qui en découlent sont en lien avec les institutions de chaque pays (Gooderham et al, 1999). Dans le cas de l'Allemagne, la présence syndicale est forte, et la négociation collective est le mécanisme principal de détermination des salaires et des conditions d'emploi. Les syndicats sont de type industriel; de sorte que leur pouvoir de négociation est élevé (Gooderham et al, 1999). Par conséquent, les pratiques d'emploi collectivistes sont plus populaires que les pratiques d'emploi libérales, car les syndicats veulent préserver les intérêts des travailleurs (Gooderham et al, 1999). En France, les hauts gestionnaires ont tendance à profiter de leur statut d'autorité par rapport aux employés. Par conséquent, les relations entre les patrons et syndicats se caractérisent par la méfiance. La présence syndicale y est de seulement 10%, mais la négociation collective s'étend aux travailleurs non syndiqués (Gooderham et al, 1999). Les pratiques libérales priment sur les pratiques collectivistes, car les gestionnaires ont beaucoup de latitude dans la prise de décisions (Gooderham et al, 1999). Au Danemark et en Norvège, les patrons et syndicats négocient dans des climats de coopération. Les pratiques d'emploi font l'objet de négociations tripartites entre les employeurs, les syndicats et l'État, car celui-ci joue un rôle de médiateur. La présence syndicale dans ces deux pays, qui est de plus de 50%, et les lois du travail favorisent les pratiques d'emploi de nature collectiviste (Gooderham et al, 1999). Au Royaume-Uni, plusieurs lois ont limité l'influence et la portée des syndicats au cours des années quatre-vingt. Par conséquent, le pouvoir des employeurs s'est accru, et ils ont instauré des pratiques d'emploi nouvelles. Ces dernières ont été de nature libérale et collectiviste,

car les gestionnaires comprenaient l'importance de maximiser la productivité des firmes mais aussi de conserver la loyauté des employés (Gooderham et al, 1999). Il faut noter que les caractéristiques de chaque pays européen (lois, institutions, style managérial, etc) façonnent les pratiques d'emploi autant des firmes originaires de ces pays, que des filiales étrangères.

Gooderham et ses collègues ont cherché à savoir jusqu'à quel point les institutions des marchés influencent les pratiques d'emploi des firmes (Gooderham et al, 1999). Les chercheurs ont obtenu des échantillons de firmes de plus de cent employés dans les pays mentionnés précédemment. Ils ont questionné les gestionnaires de ces firmes sur leurs pratiques d'emploi, de façon à déterminer si celles-ci étaient de type libéral ou collectiviste ou un mélange des deux. Les résultats ont permis de conclure que les firmes françaises avaient un score élevé pour les pratiques d'emploi de type libéral, et un faible score pour les pratiques collectivistes. Les firmes allemandes, danoises et norvégiennes avaient un score élevé pour les pratiques d'emploi collectiviste, et un faible score pour les pratiques libérales. Le Royaume-Uni avait un score élevé pour les deux types de pratiques (Gooderham et al, 1999). Ces résultats allaient dans le même sens que les pressions institutionnelles des pays. Suite aux conclusions de ces chercheurs, nous pouvons avancer que les filiales adoptent des pratiques d'emploi qui s'ajustent aux institutions des marchés dans lesquels elles opèrent.

Collings est aussi d'avis que les pays d'accueil façonnent les pratiques d'emploi des filiales étrangères. Toutefois, ce chercheur apporte un élément nouveau en affirmant que les filiales n'acceptent pas passivement les influences de leurs milieux d'accueil; les EMN peuvent aussi modifier ces milieux. Plus précisément, les filiales peuvent s'arranger pour contourner les lois et les institutions, et instaurer des pratiques d'emploi allant dans le sens de leurs intérêts (Collings, 2008). Pour ce faire, il faut comprendre que les EMN n'installent pas des filiales n'importe où; elles choisissent des marchés relativement permissifs en matière de pratiques d'emploi de façon à instaurer des pratiques qui maximisent leurs bénéfices. C'est ainsi que les pays préférés des EMN ont les caractéristiques suivantes: salaire minimum peu élevé, peu de régulations en matière des droits des travailleurs et protection de l'environnement, faible présence syndicale, et négociations collectives décentralisées (Collings, 2008). Plusieurs pays européens qui n'ont pas ces caractéristiques ont perdu des IDE, comparativement aux États-Unis qui se caractérisent par des pratiques plus libérales (Collings, 2008). Cependant, le critère le plus important dans le choix des

pays d'accueil est l'accès à des marchés nouveaux et rentables. Ceci explique pourquoi certaines EMN choisissent d'investir dans des pays dont les marchés imposent des contraintes, mais dont les filiales leur assurent l'accès à des marchés rentables (Bognanno et al, 2005 dans Collings, 2008).

L'Irlande se caractérise par une forte présence syndicale, et des lois encadrant le marché du travail. Toutefois, ce pays a reçu 25% des IDE de l'Europe en provenance des États-Unis. Ceci s'explique par le fait que l'Irlande constitue une porte d'accès pour le marché européen. Par conséquent, plusieurs EMN sont prêtes à endurer les contraintes institutionnelles de l'Irlande en échange de l'accès au marché européen (Collings, 2008). Évidemment, les institutions irlandaises façonnent les pratiques d'emploi des filiales. Cependant, les filiales ont trouvé les moyens de contourner ces contraintes. Par exemple, certaines filiales ont incité des syndicats à adopter des positions plus flexibles, de sorte que ceux-ci n'interfèrent pas dans les pratiques salariales que les filiales veulent instaurer (Collings, 2008). Donc, les filiales étrangères ne sont pas des institutions passives. Les EMN choisissent leurs pays d'accueil en fonction de leurs stratégies d'affaires; elles façonnent les marchés de ces pays et sont à leurs tour façonnées par ceux-ci (Collings, 2008).

## **2.5 Sources d'influence des pays d'origine**

Nombreux chercheurs disent que, de façon générale, les EMN conservent des traits organisationnels qui proviennent de leurs pays d'origine (Ruigrok et van Tulder, 1995 dans Ferner, 2007). Ainsi, ces chercheurs ont identifié les caractéristiques suivantes chez les EMN les plus influentes de la planète selon la revue Fortune : les sièges sociaux de ces EMN prennent des décisions organisationnelles stratégiques; la majorité de hauts dirigeants proviennent des sièges sociaux; la plupart d'activités de recherche et de développement ont lieu dans les pays d'origine; et les principes fiscaux du pays d'origine commandent les activités fiscales des EMN dans leur ensemble (Hu, 1992 dans Ferner, 2007). Les décisions en matière de pratiques d'emploi dans l'ensemble des EMN sont prises par des professionnels en ressources humaines qui sont originaires des pays d'origine, et qui prônent les coutumes de ces pays. Les moyens utilisés pour modeler les pratiques d'emploi des filiales en accord avec les coutumes des pays d'origine sont l'expatriation de gestionnaires en provenance des pays d'origine, des procédures bureaucratiques, des objectifs financiers rigides, ou des objectifs en matière de pratiques d'emploi (Almond, 2011). Toutefois, il faut apporter des nuances en spécifiant que certaines pratiques d'emploi sont plus faciles à exporter que

d'autres. Ainsi, selon Ferner (2007) les systèmes de rémunération, et les pratiques de partage d'information ont plus de chances de provenir des pays d'origine. À l'opposé, des décisions concernant le nombre d'heures que les employés travaillent, et les contrats de travail ont plus de chances d'être déterminées localement (Ferner, 2007). Il est naturel de se demander comment les pratiques locales exportées sont accueillies par les employés des pays d'accueil. Ces derniers ne sont pas nécessairement opposés aux façons de faire des pays d'origine. En effet, dans les pays d'accueil, les EMN réussissent souvent à recruter des employés qui partagent les philosophies et coutumes des pays d'origine (Almond, 2011). De plus, il se peut que les philosophies en provenance des pays d'origines soient plus avantageuses pour les employés que celles des pays hôtes. Par exemple, dans le cas d'EMN s'étant installées dans des pays traditionnellement plus "machos" et ayant mis sur pied des programmes d'accès à l'égalité, les femmes du pays hôte se sentiront attirées par les valeurs de ces EMN et voudront être recrutées (Almond, 2011).

Dans le même ordre d'idées, des chercheurs ont montré, par l'entremise de leurs travaux de recherche, comment des sièges sociaux influencent les pratiques d'emploi de leurs filiales étrangères. Par exemple, les EMN américaines se caractérisent par des pratiques de rémunération basées sur la performance et des degrés faibles de présence syndicale; ces EMN essaient de répliquer ces pratiques dans leurs filiales étrangères (Ferner et al, 1998). Bien entendu, certaines pratiques d'emploi sont plus faciles à exporter que d'autres. Ainsi, des pratiques qui font l'objet de régulations institutionnelles sont plus difficiles à exporter. Les chercheurs définissent aussi le **concept d'isomorphisme** pour expliquer l'influence des pays d'origine: *"the extent to which organizations adopt the same structures and processes as other organizations within their environment"* (Zucker, 1977 dans Ferner et al, 1998 : 712). Mais ces chercheurs poussent plus loin le concept d'isomorphisme en faisant la distinction entre isomorphisme culturel et isomorphisme global. Dans le cas d'**isomorphisme culturel**, les EMN adoptent des pratiques d'emploi qu'elles héritent de leur pays d'origine, et elles transmettent ces pratiques à leurs filiales étrangères (Ferner et al, 1998). Dans le cas d'**isomorphisme global**, les pratiques d'emploi que les EMN adoptent résultent de l'influence de leurs compétiteurs sur le marché global (DiMaggio et Powell, 1983 dans Ferner et al, 1998).

Ferner et Quintanilla ont étudié quatre EMN anglaises avec des filiales en Espagne, aux États-Unis, en France et en Italie. Ils ont questionné les EMN et leurs filiales sur leurs pratiques d'emploi afin de déceler

les influences du pays d'origine envers leurs filiales étrangères (Ferner et al, 1998). Les chercheurs ont fait appel au concept d'isomorphisme culturel pour expliquer leurs résultats. Ainsi, le pays d'origine se caractérise par des institutions, des systèmes éducationnels, et des styles de gestion qui lui sont propres. Ces caractéristiques influencent les pratiques d'emploi que le siège social adopte et qu'il transmet à ses filiales étrangères (Ferner et al, 1998). Toutefois, la mondialisation comporte aussi son lot d'influences qui se combinent à celles des pays d'origine, et qui incitent les EMN à adopter des pratiques d'emploi leur permettant de devenir plus compétitives. Les entreprises américaines et anglaises sont des avant-gardistes en matière de ces pratiques, mais des EMN d'autres nationalités font aussi des efforts dans ce sens. Par exemple, des EMN européennes concurrencent des EMN américaines et anglaises. Pour ce faire, les premières ont instauré des filiales dans des pays du tiers-monde comme la Chine, l'Inde, le Mexique, etc., et y ont instauré des pratiques d'emploi semblables à celles des EMN anglo-saxonnes. Cette tendance des EMN européennes d'imiter les pratiques d'emploi de leurs homologues anglo-saxonnes s'appelle anglo-saxonisation (Ferner et al, 1998). Des EMN allemandes, comme Siemens et Daimler-Benz, agissent en accord avec le phénomène d'anglo-saxonisation. Ces deux EMN ont instauré des filiales dans des pays du tiers-monde, y ont fait des restructurations en réduisant leurs nombre d'effectifs, et ont mis en place des pratiques d'emploi basées sur le profit à court terme, comme des pratiques de rémunération axées sur la performance. Ces mesures ont pour but de concurrencer les EMN anglo-saxonnes (Ferner et al, 1998).

Comme nous avons vu, les concepts d'isomorphisme culturel et d'isomorphisme global expliquent de façon générale les tendances des EMN européennes en matière de pratiques d'emploi. Les EMN étudiées ont adopté des pratiques d'emploi anglo-saxonnes, mais elles ont aussi conservé des pratiques des pays d'origine. Par exemple, les EMN font encore preuve de responsabilité sociale envers leurs salariés, en leur accordant une certaine sécurité d'emploi. Donc, même si les tendances anglo-saxonnes en matière de pratiques d'emploi sont présentes chez les EMN européennes, l'effet du pays d'origine ou isomorphisme culturel demeure encore fort (Ferner et al, 1998). Donc, les sources d'influence en provenance des pays d'origine jouent un rôle considérable dans les choix des pratiques d'emploi des filiales, mais ces sources d'influence n'opèrent pas de façon isolée. Les sources d'influence en provenance du marché global complètent celles en provenance des pays d'origine (Ferner et al, 1998).

Les sources d'influence des pays d'origine méritent d'être nuancées à plusieurs égards. Tout d'abord, la notion de pays d'origine englobe l'**effet du pays d'origine** et l'**effet du pays de gestion**, à savoir où les activités de l'EMN sont effectivement gérées (Almond, 2011). Selon l'effet du pays d'origine, les propriétaires des EMN disposent de ressources, comme des mesures disciplinaires ou du capital monétaire, leur permettant de modeler les pratiques d'emploi des pays d'accueil (Almond, 2011). Cependant, les gestionnaires, qui peuvent se trouver dans un pays autre que celui d'origine, disposent aussi de ressources leur permettant de modeler les pratiques d'emploi des pays d'accueil en accord avec leurs propres intérêts. Ces ressources peuvent constituer du capital monétaire dans le cas d'investisseurs qui peuvent se trouver dans les pays de gestion, ou des connaissances poussées en gestion dans le cas de gestionnaires dotés qui peuvent provenir des pays de gestion (Almond, 2011). Dans certains cas, les influences des pays d'origine et des pays de gestion se combinent pour déterminer les pratiques d'emploi que les employés des pays d'accueil adopteront.

## 2.6 Sources d'influence globales

Certains chercheurs pensent que les pratiques d'emploi des EMN convergent autour d'un modèle dominant. Ainsi, des pressions financières résultant de la mondialisation des marchés incitent les EMN à délaisser graduellement leurs pratiques culturelles et institutionnelles au profit d'autres pratiques plus rentables et de plus en plus répandues mondialement. Ces dernières pratiques ont été mises de l'avant surtout par des pays anglo-saxons (États-Unis et Royaume-Uni), car ces derniers sont des avant-gardistes en matière de mondialisation (Carr et al, 2006); d'où **le concept d'anglo-saxonization** ou de ce que nous appelons des sources d'influence globales : "*a convergence in MNC structure and behaviour around a model of international operation typical highly internationalized British or US MNCs*" (Ferner et Quintanilla, 2010 : 711).

L'étude du chercheur Carr et ses collègues (2006) montre la convergence des pratiques d'emploi de plusieurs EMN vers des pratiques globales. Plus précisément, ces chercheurs ont comparé les pratiques d'emploi de plusieurs EMN originaires d'Allemagne, des États-Unis, et du Japon. Les EMN allemandes et japonaises ont la réputation d'accorder beaucoup d'importance aux pratiques de nature stratégique et à la responsabilité sociale envers leurs salariés et leur milieu; contrairement, les EMN américaines consacrent leurs efforts dans des pratiques organisationnelles qui contribuent à l'augmentation de leurs

bénéfices (Carr et al, 2006). Cependant, on décèle une tendance chez les EMN allemandes et japonaises à modifier certaines de leurs pratiques dans le même sens que celles des EMN américaines dans le but de demeurer compétitives au niveau international. C'est pourquoi, les chercheurs ont énoncé l'hypothèse suivante : les EMN (allemandes, américaines et japonaises) adoptent des pratiques d'emploi de nature globale comme résultat de la concurrence internationale (Carr et al, 2006). Afin de tester leur hypothèse, les chercheurs ont interviewé le personnel de ressources humaines d'EMN appartenant au secteur de l'automobile. Au total, 47 EMN ont participé à l'étude; 25 allemandes, 11 américaines et 11 japonaises (Carr et al, 2006).

Les chercheurs ont constaté que les EMN étudiées avaient des tendances différentes en matière de pratiques d'emploi selon leur pays d'origine. Ainsi, les pratiques d'emploi des EMN américaines et japonaises divergeaient, car les premières étaient de nature libérale et les secondes de nature collectiviste. Les pratiques d'emploi des EMN allemandes se trouvaient entre les deux, mais elles se rapprochaient davantage à celles de leurs consœurs américaines que de celles leurs consœurs japonaises (Carr et al, 2006). Plus précisément, les chercheurs ont constaté que les EMN américaines privilégiaient des pratiques d'emploi axées sur la flexibilité de leurs ressources, et leur permettant de maximiser leurs bénéfices à court terme. À l'opposé, les EMN japonaises privilégiaient des pratiques d'emploi de nature collectiviste basées sur la coopération entre les salariés et le développement de carrière (Carr et al, 2006). Les EMN allemandes faisaient preuve de flexibilité dans la gestion des ressources humaines, mais elles ne poussent pas cette flexibilité à l'extrême. Par exemple, elles se servaient de systèmes de rémunération basés sur la performance, mais avaient à cœur la responsabilité sociale envers leurs salariés (Carr et al, 2006).

De plus, les chercheurs ont constaté que les EMN allemandes et japonaises faisaient des efforts dans le but de rapprocher leurs pratiques d'emploi de celles des EMN américaines. Cependant, les EMN américaines et allemandes faisaient beaucoup moins d'efforts dans le but de rapprocher leurs pratiques d'emploi de celles des EMN japonaises (Carr et al, 2006). Plus précisément, les EMN japonaises voulaient apporter les transformations suivantes à leurs pratiques d'emploi: délaisser l'ancienneté comme critère principal à l'obtention de promotions ou augmentations salariales, instaurer des systèmes de rémunération basés sur la performance, adopter des critères de recrutement plus flexibles, limiter la possibilité de travailler pour la même firme pendant toute la vie active des salariés, et instaurer des programmes de



formation destinés à former plus de spécialistes et moins de généralistes. Ces transformations allaient dans le même sens que les pratiques d'emploi américaines (Carr et al, 2006). Pour leur part, les EMN allemandes montraient une attitude positive envers certaines pratiques d'emploi libérales, comme les systèmes de rémunération basés sur la performance et la flexibilité des ressources humaines, et tentaient de libéraliser leurs pratiques (Carr et al, 2006). Il faut cependant noter que le rapprochement des pratiques d'emploi allemandes et japonaises vers des pratiques plus libérales est plus évident pour certaines pratiques, moins évident pour d'autres. Par exemple, les EMN allemandes et japonaises ont répliqué les systèmes de rémunération basés sur le rendement des employés, mais les écarts salariaux entre patrons et employés sont moins importants par rapport aux EMN américaines. Les EMN japonaises, de leur côté, ne voulaient pas répliquer les pratiques d'emploi américaines en matière de relation employeur-employé, comme la communication et le partage d'information (Carr et al, 2006). Ces écarts dans le degré et le rythme d'adoption des pratiques d'emploi américaines par les EMN allemandes et japonaises s'expliquent par divers facteurs. Dans le cas des EMN allemandes, les lois du travail et la forte présence syndicale freinent les efforts des employeurs voulant pousser trop loin leurs pratiques d'emploi vers le modèle anglo-saxon. Dans le cas des EMN japonaises, leurs valeurs culturelles rendent certaines pratiques d'emploi anglo-saxonnes moins populaires, d'où la résistance des gestionnaires japonais à l'égard de ces pratiques (Carr et al, 2006). Bref, cette étude montre que, de façon générale, les EMN allemandes et japonaises veulent imiter les pratiques d'emploi américaines. Cette tendance est très évidente pour certaines pratiques et moins évidente pour d'autres (Carr et al, 2006). Nous pouvons déduire que, de façon générale, les EMN veulent se rapprocher du modèle anglo-saxon dans le but de maximiser leurs bénéfices, mais elles le font de façon graduelle car des contraintes législatives, culturelles et sociales peuvent limiter ce rapprochement. Il s'agit d'un processus qui requiert des efforts et du temps de la part des gestionnaires des EMN.

## **2.7 Sources d'influence hybrides**

Les pratiques d'emploi de nature hybride dans les filiales étrangères proviennent d'une combinaison de deux ou plusieurs sources d'influence, en provenance des pays d'origine, des pays d'accueil ou du marché global.

Les **facteurs de bas contexte et de haut contexte** contribuent au choix des pratiques d'emploi dans les EMN. La notion de bas contexte a été introduite par le chercheur John Child; le bas contexte est une combinaison de trois facteurs qui ont pour effet d'homogénéiser les pratiques d'emploi des EMN dans le but de rendre ces dernières plus compétitives sur le marché global (Child, 2000 dans Geppert et al, 2003). Ces trois facteurs sont l'influence du marché mondial, le progrès des technologies de l'information, et les besoins, pulsions ou désirs humains (Child, 2000 dans Geppert et al, 2003). Concernant l'influence du marché mondial, les pressions des concurrents poussent les EMN à adopter des pratiques d'emploi semblables à celles de leurs concurrents; ces pratiques ont pour effet de maximiser les bénéfices des EMN. Les progrès des technologies de l'information permettent aux EMN à se tenir à jour au sujet des pratiques d'emploi de leurs concurrents, de façon à imiter celles qui ont de la valeur ajoutée ou à apprendre davantage sur celles qui pourraient devenir désuètes. D'autre part, la notion de haut contexte définit les EMN comme des organisations hautement influençables par les institutions des marchés dans lesquels elles opèrent (Geppert et al, 2003). Plus précisément, les facteurs institutionnels (comme le cadre légal, le contexte économique, le système éducationnel, le système de relations industrielles, etc.) seraient à l'origine des pratiques d'emploi que les EMN adoptent (Geppert et al, 2003). Les institutions des pays d'origine influencent les pratiques d'emploi des sièges sociaux; ces derniers les transmettent à leurs filiales. Les institutions des pays d'accueil influencent les pratiques d'emploi des filiales. Bref, les filiales doivent gérer les influences provenant des pays d'origine et celles provenant de leurs propres marchés.

Certains chercheurs ont prouvé l'indépendance des filiales vis-à-vis leurs sièges sociaux concernant leurs choix des pratiques d'emploi; donc ces choix seraient davantage influencés par des facteurs de bas contexte (Geppert et al, 2003). Cependant, les sièges sociaux et les filiales de certaines EMN européennes conservent des liens étroits; ces liens se traduisent par des échanges significatifs en matière de pratiques d'emploi (Geppert et al, 2003). Pour comprendre l'importance relative des facteurs de bas contexte et de haut contexte, Geppert et ses collègues ont mené une recherche auprès de trois EMN; ces dernières sont d'origine allemand, américain, et finlandais, et ont des filiales en Allemagne et en Angleterre (Geppert et al, 2003). Les chercheurs ont questionné le personnel de ces entreprises sur les pratiques d'emploi en vigueur dans les sièges sociaux et dans les filiales. Les réponses ont permis de conclure que les trois EMN formaient un continuum en matière de pratiques d'emploi. À l'extrême du continuum, se trouve l'EMN allemande; au milieu se trouve l'EMN finlandaise; et à l'autre extrême se trouve l'EMN américaine

(Geppert et al, 2003). L'EMN allemande se caractérise par la décentralisation de leurs filiales; ces dernières fonctionnent selon les institutions des pays d'accueil et les opportunités locales. Plus précisément, les filiales de cette EMN s'adaptent aux spécificités des marchés locaux, tout en répondant aux hauts standards de qualité allemands dans la production des biens (Geppert et al, 2003). Par exemple, le style de travail et les pratiques de la filiale anglaise de cette EMN allemande se caractérisent par la faible présence syndicale; cette pratique est typiquement anglaise. De plus, le siège social fonctionne selon des pratiques allemandes; c'est-à-dire il recherche avant tout à améliorer la qualité de leur production plutôt qu'à maximiser les profits à court terme (Geppert et al, 2003). L'EMN américaine se caractérise par la convergence des pratiques d'emploi à travers le siège social et ses filiales. Cependant, la filiale allemande a choisi de conserver des pratiques d'emploi en accord avec ses institutions. Le siège social ne s'y est pas opposé, car les pratiques allemandes assurent la crédibilité de cette EMN aux yeux du marché allemand (Geppert et al, 2003). L'EMN finlandaise reflète la transition du système finlandais d'une économie coordonnée à une économie libérale. Cette EMN avait à cœur les innovations technologiques et la responsabilité sociale envers les salariés. Puis, elle a délaissé ces priorités pour se fixer des objectifs financiers. Ses filiales ont suivi ces changements, mais sa filiale allemande a été la dernière à suivre (Geppert et al, 2003). Bref, nous constatons que les EMN et leurs filiales doivent composer avec des influences diverses, à des degrés divers. Par conséquent, les EMN et leurs filiales doivent se doter de pratiques d'emploi qui concilient ces influences. Comme les influences sont diverses, les pratiques d'emploi ne ressembleront pas totalement à l'une ou l'autre source d'influence, elles seront plutôt de nature hybride.

Des chercheurs citent le cas de l'Irlande comme un marché qui est devenu hybride (Collings et al, 2008). Avant les années quatre-vingt, le marché irlandais présentait des traits collectivistes marqués, comme une présence syndicale élevée (Collings et al, 2008). L'accroissement des IDE résultant de l'installation de filiales d'EMN américaines ont modifié le marché irlandais. Celui-ci est devenu un des mieux intégrés au marché global, et les pratiques d'emploi des entreprises de ce marché sont devenues plus libérales. Ces constats sont montrés par Collings et ses collègues. Ils ont interviewé le personnel de cinq filiales d'EMN américaines installées en Irlande (Collings et al, 2008). Parmi ces cinq filiales, deux n'avaient pas de syndicat et les trois autres en avaient, mais les gestionnaires de ces dernières se méfiaient des syndicats. Les syndicats de ces trois filiales ne représentaient pas l'ensemble de tous les salariés; seulement certaines

catégories d'employés étaient représentées; les autres catégories d'employés devaient négocier leurs conditions de travail individuellement. Il faut noter que le pouvoir syndical s'est graduellement affaibli. En effet, le nombre de filiales américaines en Irlande qui préfèrent négocier de façon individuelle avec chaque salarié a augmenté considérablement au cours des dernières décennies. Cependant, ces filiales font des efforts dans le but de démotiver la syndicalisation éventuelle de leurs employés. Par exemple, ces filiales offrent des salaires et avantages sociaux comparables ou plus élevés que ceux négociés dans les firmes syndiquées, mais les augmentations salariales sont déterminées selon la performance des salariés (Colling et al, 2008). Donc, les pratiques d'emploi dans ces filiales ont pris une tournure hybride; les filiales paient leurs employés mieux que la moyenne des entreprises (trait collectiviste), mais les augmentations salariales se basent sur le rendement (trait libéral). Autrement dit, les pratiques collectivistes et libérales se côtoient. Par ailleurs, les EMN ont introduit des pratiques de partage d'information dans les filiales afin d'assurer une gestion efficace des ressources humaines et empêcher la syndicalisation. Des discussions et des sondages sont organisés régulièrement, et les employés sont invités à faire part à leur chef d'équipe de leurs suggestions ou critiques (Collings et al, 2008). Bref, cette recherche montre l'émergence d'un marché hybride en Irlande. D'une part, ce marché a perdu ses traits collectivistes au profit de traits libéraux. Cependant, ce marché n'est pas complètement libéral car les filiales doivent adopter des pratiques collectivistes afin de repousser la syndicalisation.

Selon ce courant de la littérature, quatre facteurs interagissent pour donner lieu aux pratiques d'emploi que les sièges sociaux et les filiales des EMN mettent en place. Ces quatre facteurs sont l'effet du pays d'origine, l'effet de dominance, les pressions d'intégration au marché mondial, et l'effet du pays d'accueil (Edwards et al, 2002 dans Almond et al, 2005). L'**effet du pays d'origine** correspond aux caractéristiques économiques, sociales, et culturelles des pays d'origine des EMN. Plus précisément, ces caractéristiques englobent les institutions des pays d'origine, leurs politiques étatiques, les types de programmes de formation mis en place par la société et les acteurs économiques, et les liens entre les EMN et l'économie nationale et globale. Les EMN évaluent tous ces facteurs pour décider du type de pratiques d'emploi qu'elles mettent en place, autant dans leurs sièges sociaux que dans leurs filiales étrangères (Almond et al, 2005). Par exemple, les États-Unis, comme pays d'origine, ont une influence considérable sur les pratiques d'emploi que les EMN instaurent dans leurs filiales. Les chercheurs ont constaté que les pratiques d'emploi que les EMN américaines exportent le plus sont les méthodes de rémunération basés sur la

performance, et les systèmes de reconnaissance de la performance (Muller, 1998 dans Almond et al, 2005). Les nations ayant du pouvoir économique et politique répandent leurs influences organisationnelles, politiques, économiques, et technologiques sur des pays moins influents; c'est ce qu'on appelle **effet de dominance**. Les pays d'origine les moins influents se voient « invités » à adopter les pratiques d'emploi des pays d'origine dominants. De plus, les EMN originaires des pays les moins dominants cherchent à imiter les pratiques d'emploi valorisées par les EMN originaires de pays dominants, car ces pratiques sont perçues comme vecteurs de succès (Almond et al, 2005). Les **pressions d'intégration au marché mondial** résultent du besoin des EMN de coordonner leurs activités avec celles de leurs consœurs d'une même région géographique. À titre d'exemple, les pays de l'Union Européenne ont supprimé leurs barrières tarifaires, et standardisé leurs politiques industrielles et sociales. Cependant, malgré le développement de leurs propres politiques d'affaires, l'activité économique des pays de l'Union européenne a été grandement influencée par les filiales des EMN américaines qui répandent les pratiques d'emploi anglo-saxonnes (Almond et al, 2005). Finalement, l'**effet du pays d'accueil** correspond au degré d'ouverture des pays d'accueil face aux pratiques d'emploi véhiculées par les sièges sociaux des filiales installées sur leurs territoires. Ce degré d'ouverture dépend des cadres institutionnels des pays d'accueil, et du degré de dépendance des économies des pays d'accueil vis-à-vis les IDE (Almond et al, 2005).

Les effets combinés de ces quatre sources d'influence sur les pratiques d'emploi des filiales varient selon les pressions économiques globales, les changements macro-institutionnels, et les stratégies adoptées par les acteurs organisationnels (Almond et al, 2005). Pour prouver cette thèse, Almond et ses collègues ont mené une étude de cas auprès d'une EMN américaine dans le secteur des communications, et ayant des filiales dans plusieurs pays européens. Comme chaque pays européen a des caractéristiques uniques, les chercheurs ont pu examiner les effets des quatre facteurs expliqués plus haut dans des pays d'accueil distincts (Almond et al, 2005). Les chercheurs ont constaté que le siège social avait tendance à uniformiser les pratiques d'emploi à travers ses différentes filiales. Cependant, les filiales conservaient un certain degré d'autonomie par rapport à certaines pratiques d'emploi. Par exemple, la filiale allemande a conservé certains programmes de formation générale pour ses employés, car la formation est une pratique valorisée dans le marché allemand. Cependant, les gestionnaires de cette filiale ont dû justifier auprès du siège social américain en quoi leurs programmes de formation constituaient une valeur ajoutée pour la firme (Almond et al, 2005). De plus, bien que les pays européens aient des lois du travail rigides, le siège social

s'arrangeait pour contourner celles qui ne faisaient pas leur affaire. Par exemple, les gestionnaires du siège social ne voulaient pas que les salariés des filiales se syndiquent, et ont essayé de décourager les tentatives de syndicalisation ou de limiter l'influence des syndicats existants (Almond et al, 2005). Par ailleurs, le siège social a instauré des pratiques salariales uniformes dans toutes ses filiales. Ainsi, les gestionnaires de chaque filiale ont fixé des objectifs de rendement pour leurs employés (Almond et al, 2005). En somme, les chercheurs ont constaté que le siège social a tenté de s'accommoder aux exigences institutionnelles des pays d'accueil. Cependant, les pratiques d'emploi les plus directement liées aux bénéfices de l'EMN ont été standardisées à travers les filiales, et cela dans le but de desservir le plus grand nombre de clients au niveau international. Cette standardisation des pratiques d'emploi était fortement influencée par les pratiques d'emploi anglo-saxonnes du siège social. Ceci a permis de conclure que l'effet du pays d'origine, l'effet de dominance, et le besoin d'intégration au marché mondial ont primé sur l'effet du pays d'accueil. La primauté des trois premiers facteurs a eu pour effet d'uniformiser les pratiques d'emploi à travers les pays d'accueil, et ces pratiques sont pour la plupart de nature globale ou anglo-saxonne (Almond et al, 2005).

## **2.8 Synthèse des sources d'influence**

Dans cette revue de la littérature, nous avons identifié quatre approches qui répondent à notre question de départ : les sources d'influence liées au pays d'origine, les sources d'influence liées au pays d'accueil, les sources d'influence hybrides, et les sources d'influence globales (voir tableau 2.2).

Tableau 2.3 : Tableau comparatif des sources d'influence

Approche	Facteurs dominants	Interaction des facteurs
Sources d'influence des pays d'accueil	<p>Concept d'isomorphisme</p> <p>Principe calculateur Principe collaborateur</p> <p>Les filiales peuvent modifier milieux dans lesquels elles opèrent</p>	<p>Les firmes partageant les mêmes contextes économiques, sociaux, et culturels développent des structures similaires (Gooderham et al, 1999).</p> <p>L'adoption des pratiques d'emploi, libérales ou coordonnées, s'explique par les particularités de certains marchés d'accueil (Gooderham et al, 1999).</p> <p>Les filiales peuvent contourner les lois et les institutions, et instaurer des pratiques d'emploi allant dans le sens de leurs intérêts (Collings, 2008).</p>
Sources d'influences des pays d'origine	<p>Concept d'isomorphisme</p> <p>Isomorphisme culturel</p> <p>Isomorphisme global</p> <p>Effet du pays d'origine vs effet du p de gestion</p>	<p>Les firmes adoptent les mêmes structures que les autres organisations qui opèrent dans le même environnement (Zucker, 1997 dans Ferner et al, 1998).</p> <p>Les EMN adoptent des pratiques d'emploi qu'elles héritent de leur pays d'origine, et transmettent ces pratiques à leurs filiales étrangères (Ferner et al, 1998).</p> <p>Les pratiques d'emploi que les EMN adoptent résultent de l'influence de leurs concurrents sur le marché global (DiMaggio et Powell, 1983 dans Ferner et al, 1998).</p> <p>Les pratiques d'emploi que les EMN transmettent à leurs filiales peuvent provenir des coutumes des pays d'origine, ou de celles des pays de gestion, ou encore résulter d'un mélange des coutumes des deux pays (Almond, 2011).</p>

Sources d'influence globales (effet de dominance)	Concept d'anglo-saxonisation	Les EMN cherchent à imiter les pratiques d'emploi mises de l'avant par les EMN originaires de pays anglo-saxons (Angleterre et États-Unis) dans le but de demeurer compétitives sur le marché mondial (Ferner et Quintanilla, 2010).
Sources d'influence hybrides	<p>Notion de bas contexte</p> <p>Notion de haut contexte</p> <p>Effet du pays d'origine</p> <p>Pressions d'intégration au marché mondial</p> <p>Effet du pays d'accueil</p>	<p>L'influence du marché mondial, le progrès des technologies de l'information, et les besoins et motivations humaines ont pour effet d'homogénéiser les pratiques d'emploi des EMN, de façon à rendre celles-ci plus compétitives sur le marché mondial (Child, 2000 dans Geppert et al, 2003).</p> <p>Les institutions des marchés dans lesquels les firmes opèrent sont responsables des pratiques d'emploi que les EMN adoptent (Geppert et al, 2003).</p> <p>Les caractéristiques économiques, sociales et culturelles des pays d'origine des EMN (Almond et al, 2005).</p> <p>Les pays ayant du pouvoir économique et politique répandent leurs influences organisationnelles, politiques, économiques, et technologiques sur des pays moins influents (Almond et al, 2005).</p> <p>Besoin des EMNs de coordonner leurs activités avec celles de leurs concurrents d'une même région géographique (Almond et al, 2005).</p> <p>Degré d'ouverture des pays d'accueil face aux pratiques d'emploi véhiculées par les sièges sociaux des filiales installées sur leurs territoires (Almond et al, 2005).</p>



Les positions théoriques des chercheurs sont ainsi partagées. De plus, il faut noter que ces approches ne sont pas mutuellement exclusives. En effet, les sources d'influence hybrides se heurtent souvent aux sources d'influence globales, ou les sources d'influence des pays d'origine et des pays d'accueil interagissent avec les sources d'influence globales. Autrement dit, sur le terrain, les quatre sources d'influence se combinent pour déterminer les pratiques d'emploi des filiales étrangères des EMN. Il se peut que certaines sources d'influence soient plus fortes que d'autres. Par exemple, dans le contexte de mondialisation actuel, les pressions économiques globales peuvent avoir plus de poids que des traditions culturelles locales dans le choix des pratiques d'emploi des firmes. Les contextes social, culturel, et législatif des marchés jouent également des rôles importants. Par exemple, les pays de l'Europe continentale ont des structures institutionnelles très influentes. Ces dernières limitent les efforts des EMN originaires de pays libéraux d'instaurer et maintenir leurs pratiques d'emploi libérales. Mais, d'un autre côté, comme nous avons expliqué, les EMN sont des institutions dynamiques qui modifient jusqu'à certain point les marchés dans lesquelles elles opèrent.

## Chapitre 3

### Modèle d'analyse et méthodes de recherche

Ce chapitre présente un plan de recherche nous permettant de tester nos hypothèses dans le monde réel, et de répondre à notre question de recherche. Nous présentons : 1) notre problématique de recherche; 2) notre modèle d'analyse; 3) nos variables; 4) nos indicateurs; 5) nos hypothèses; 6) notre méthode de recherche.

#### 3.1 Problématique

La mondialisation des marchés a pris de l'ampleur par l'entremise de l'accroissement du pouvoir des EMN au niveau mondial. En plus des concurrents au niveau national, les EMN doivent faire face à des concurrents au niveau mondial. Ceci incite fortement les EMN à augmenter leurs IDE, ou leur nombre de filiales étrangères. Cette augmentation de filiales étrangères confère aux EMN les avantages suivants : la possibilité d'avoir recours à une main-d'œuvre à bon marché, la possibilité de se rapprocher et de conquérir des nouveaux marchés, l'opportunité de soumettre leurs activités de production à moins de restrictions, et l'opportunité de confier à des sous-traitants les tâches à valeur ajoutée moindre. Bref, tous ces avantages permettent aux EMN d'augmenter leurs bénéfices en réduisant les coûts, et en simplifiant les activités de production. Ceci permet aux EMN d'avoir plus de ressources à consacrer à leurs activités stratégiques et d'augmenter leurs bénéfices à court terme.

Loin de reculer, le phénomène de mondialisation n'a cessé de prendre de l'ampleur au cours des dernières décennies tel que montré dans la citation suivante :

*« Indeed, many MNCs are so economically vast that their revenues outstrip the gross domestic product of some nation states. Given the economic dominance of*

*MNCs it is not surprising that there has been significant debate in recent years as to whether they act as nation-less organizations » (Collings et al, 2008 : 240).*

Compte tenu du pouvoir grandissante des EMN, des nombreux salariés à travers le monde travaillent déjà pour ces firmes ou travailleront à un moment donné de leur vie active. Puisque au Québec, nous avons aussi des filiales étrangères d'EMN et qu'un nombre considérable de salariés québécois travaillent ou travailleront pour ces firmes, nous voulons répondre à la question suivante: *Qu'est-ce qui déterminent les pratiques d'emploi dans les filiales québécoises des EMN européennes ?*

Au début, nous voulions étudier les EMN originaires de pays européens à marché coordonné, car les EMN originaires de pays à marché libéral ont déjà fait l'objet de nombreuses études par le passé. Mais comme notre échantillon a été constitué de façon opportuniste, la moitié des filiales ayant accepté de participer à notre étude sont originaires de l'Angleterre, le pays le plus libéral de l'Europe. De plus, nous avons aussi beaucoup d'intérêt à étudier le Québec comme un pays d'accueil pour les filiales étrangères d'EMN européennes, car aucune recherche à notre connaissance ne porte sur notre province. Il faut noter que le Québec est distinct des autres provinces canadiennes. Comme nous l'avons expliqué dans le premier chapitre, le système socio-économique québécois possède certaines caractéristiques libérales comme ceux des autres provinces canadiennes. Par exemple, les étudiants québécois, comme ceux des autres provinces, doivent assumer les coûts de leurs études postsecondaires. Mais le système socio-économique québécois possède aussi des caractéristiques collectivistes qui le distinguent des autres provinces canadiennes. Par exemple, le gouvernement finance des programmes et services sociaux comme des garderies ou des pensions de retraite. Donc, le système socio-économique québécois est de nature hybride.

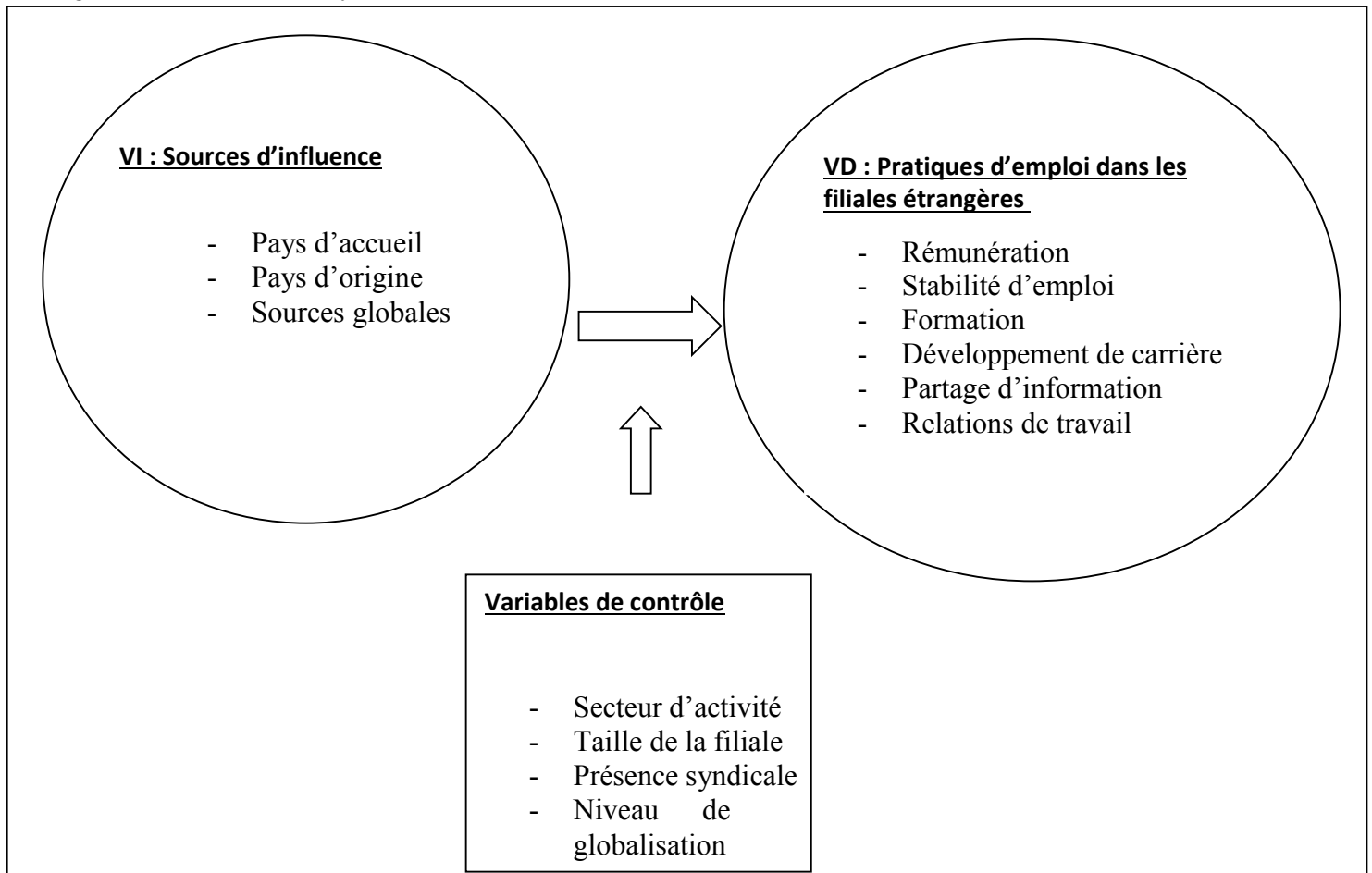
L'hybridité du système québécois pourrait influencer la nature des pratiques d'emploi des entreprises qui y opèrent, dont celles des EMN européennes. Plus précisément, nous nous interrogeons sur la nature des pratiques d'emploi des filiales des EMN européennes. Les pratiques peuvent être de nature libérale, hybride ou collectiviste. Si ces pratiques ressemblent davantage à celles des sièges sociaux européens, elles seront de nature collectiviste ou libérale tout dépendant du

pays d'origine. Toutefois, il faut noter que la libéralisation des pratiques sera plutôt modérée, car le marché québécois n'est pas aussi libéral que les autres marchés nord-américains. Finalement, si les pratiques ressemblent autant à celles des sièges sociaux qu'à celles de la province d'accueil, elles seront de nature hybride. Il faut noter que les pratiques d'emploi sont nombreuses et l'idéal serait de pouvoir les étudier toutes. Cependant, pour rendre notre projet de recherche faisable, nous étudierons les six pratiques les plus recensées dans la littérature: rémunération, formation, partage d'information ou consultation, développement de carrière, stabilité d'emploi, et relations de travail.

### 3.2 Modèle d'analyse

Le graphique suivant est une représentation schématique des variables étudiées. Il faut noter que toutes ces relations font l'objet de nos hypothèses.

Figure 3.1 : Modèle d'analyse



Les sources d'influence constituent la variable indépendante. Les pratiques d'emploi dans les filiales étrangères correspondent à la variable dépendante. La flèche reliant ces deux variables symbolisent nos hypothèses. La boîte carrée contient des variables de contrôle qui pourraient jouer des rôles dans le choix des pratiques d'emploi que les EMN européennes installées au Québec mettent en place. Ces variables sont le secteur d'activité, la taille des filiales, la présence syndicale, et le niveau de globalisation. Dans la mesure du possible, nous tiendrons compte de l'influence des

variables de contrôle sur la relation observée entre les sources d'influence et les pratiques d'emploi. Dans la section suivante, nous expliquons l'opérationnalisation de notre question de recherche.

### 3.3 Opérationnalisation des variables

**Variable dépendante.** Cette variable comprend les pratiques d'emploi instaurées dans les filiales des EMN européennes situées au Québec, et les caractéristiques de ces pratiques. Selon l'index de coordination de Hall et Gingerich, les pays européens à économies coordonnées prônent des valeurs collectivistes (Hall et Gingerich, 2009). Ces valeurs visent à satisfaire les besoins du groupe, parfois aux dépens des intérêts individuels. Ces valeurs se reflètent dans les philosophies de gestion des EMN. Par exemple, les EMN européennes originaires d'économies coordonnées cherchent à développer des liens étroits avec leurs filiales étrangères, et à faire profiter ces dernières des développements organisationnels mis au point dans les sièges sociaux, comme les avancées technologiques. Ce climat de partage entre les sièges sociaux et les filiales rend plus efficaces les procédures de travail, et améliore la qualité des produits et des services que ces EMN commercialisent (Harzing et al, 2002). A l'opposé, l'index de Hall et Gingerich situe les pays anglo-saxons (Angleterre, États-Unis, Canada, etc) dans le groupe de nations prônant des valeurs libérales (Hall et Gingerich, 2009). Par conséquent, les filiales des EMN originaires de ces pays peuvent se voir influencées par ce type de valeurs. Les valeurs libérales cherchent à satisfaire d'abord les besoins d'un individu ou d'un groupe restreint d'individus, aux dépens des besoins du groupe. Ces valeurs se reflètent dans les pratiques organisationnelles des EMN. Par exemple, les pays d'accueil ayant des valeurs libérales accordent beaucoup de latitude aux filiales des EMN dans le choix de leurs pratiques d'emploi. Ces EMN se voient alors tentées de transformer leurs pratiques traditionnelles en des pratiques plus libérales, comme l'adoption de mesures visant à accroître les bénéfices des actionnaires dans des courts laps de temps et à réduire les coûts de production (Harzing et al, 2002).

Il y a plusieurs pratiques d'emploi que nous pourrions étudier; toutefois la littérature nous renseigne davantage sur les pratiques suivantes : rémunération, formation, développement de carrière, partage d'information ou consultation, stabilité d'emploi, et relations de travail. Dans les pays à économies coordonnées, la rémunération fait souvent l'objet de négociations collectives entre les représentants patronaux et syndicaux. Comme ces négociations ont lieu au niveau industriel, sectoriel ou régional,

les salaires sont uniformes parmi les salariés d'un même métier ou secteur d'activité. Dans les pays à économies libérales, il y a généralement des différences salariales considérables parmi les employés d'un même métier ou secteur d'activité, car les contrats de travail y sont déterminés individuellement avec chaque travailleur (Fenton-O'Creevy et al, 2008). Pour ce qui est de la formation, dans les pays à économies coordonnées, les employeurs investissent beaucoup de ressources à l'élaboration de programmes de formation, car les salariés travaillent pendant longtemps pour le même employeur. Ces derniers apprennent des connaissances spécifiques aux firmes pour lesquelles ils travaillent. Dans les pays à économies libérales, les firmes consacrent moins de ressources à l'élaboration des programmes de formation, car le taux de roulement y est généralement élevé. Les connaissances imparties sont de nature générale, de sorte que les employés pourront les appliquer chez des employeurs ultérieurs (Fenton-O'Creevy et al, 2008). Pour ce qui est du développement de carrière, dans les pays à économies coordonnées, les salariés ont des chances d'être promus ou mutés à des nouveaux postes, car ils font carrière chez un même employeur. Dans les pays à économies libérales, les salariés ont peu de chances d'accéder à des nouveaux postes, car le taux de roulement dans les firmes est généralement élevé (Fenton-O'Creevy et al, 2008). Pour ce qui est du partage d'information ou consultation, dans les pays à économies coordonnées, l'information circule dans les deux sens entre employeurs et employés, car ces derniers sont considérés comme des partenaires d'affaires. Ainsi, il y a des rencontres où les salariés sont encouragés à exprimer leurs opinions par rapport aux affaires organisationnelles. Dans les pays à économies plus libérales, il y a peu d'échanges entre les employeurs et les employés, et ces derniers sont peu informés ou consultés par rapport aux affaires organisationnelles, comme la situation financière de l'entreprise (Fenton-O'Creevy et al, 2008). Finalement, dans les pays à économies coordonnées, la présence syndicale est généralement forte, et les syndicats disposent de ressources importantes pour négocier les conditions de travail des salariés. La forte présence syndicale a une incidence positive sur les pratiques énoncées plus haut. Dans les pays à économies libérales, la présence syndicale est faible et les syndicats disposent de peu de ressources pour négocier des conditions de travail intéressantes. La présence syndicale relativement faible a une incidence négative sur les pratiques d'emploi en général (Fenton-O'Creevy et al, 2008).

**Variables indépendantes.** Ce sont les trois sources d'influence possibles sur les pratiques d'emploi. Les pays européens à économie coordonnée desquels les EMN sont originaires, ou le Québec comme

province d'accueil, ou le marché économique global qui exerce une influence grandissante sur les économies à travers le monde, ou une combinaison de toutes ces sources. Il faut noter que ces sources d'influence englobent plusieurs caractéristiques dont l'indice de coordination de Hall et Gingerich pour chacun des pays.

Les pays européens à économie coordonnée se sont vus attribuer une valeur se rapprochant plus de 1 que de 0 sur l'indice de coordination de Hall et Gingerich (Hall et Gingerich, 2009). Pour ce qui est de leurs cadres législatifs, les pays européens à économies coordonnées ont plus de lois en matière d'emploi, et celles-ci sont plus strictes que celles des pays anglo-saxons. De plus, les firmes originaires des pays européens à économie coordonnée ont des liens plus étroits avec leurs institutions nationales, et tiennent compte de ces dernières dans le choix de leurs pratiques organisationnelles. Pour ce qui est du degré d'autonomie des filiales en matière du choix des pratiques d'emploi, les EMN provenant des pays européens à économie coordonnée sont plus susceptibles d'imposer leurs pratiques à leurs filiales afin de maintenir une cohérence dans leur production de biens et de services. Pour ce qui est du degré de présence syndicale, ces pays ont des présences syndicales plus fortes, et leurs syndicats disposent de plus de ressources comparativement aux pays anglo-saxons. Les pays européens à économie libérale se sont vus attribuer une valeur qui se rapproche plus de 0 que de 1 sur l'indice de coordination de Hall et Gingerich (Hall et Gingerich, 2009). Ces pays ont peu de lois en matière d'emploi, ou celles-ci ont une portée limitée, car leurs états ne veulent pas réguler leurs marchés. Les entreprises des marchés libéraux ont peu de liens avec leurs institutions nationales, de sorte que celles-ci ont peu d'influence sur les pratiques organisationnelles des premières. Ces entreprises seraient également plus hostiles à l'implantation syndicale.

Le Québec comme marché d'accueil ne s'est pas vu attribuer de valeur sur l'indice de coordination de Hall et Gingerich, car le Québec est une province et non pas un pays. Donc, pour les besoins de notre recherche, nous considérerons le Québec comme s'étant vu attribuer la même valeur que le Canada, même si ses pratiques sociales sont moins libérales que celles des autres provinces. Pour ce qui est de son cadre législatif, le Québec a des lois du travail plus contraignantes pour les employeurs (ex : le Code du travail, la LSST, etc). Les acteurs du marché du travail doivent respecter ces lois, et il y a des organismes chargés de les faire appliquer. Ces lois prévoient des droits et des responsabilités



aux employeurs et aux employés, et sont de nature plus collectiviste que celles des nations plus libérales. De plus, les acteurs du marché du travail québécois ont des liens forts avec les institutions canadiennes et québécoises, et tiennent compte de ces dernières dans le choix de leurs pratiques d'emploi. Donc, les filiales des EMN étrangères installées au Québec doivent aussi tenir compte des lois et des institutions québécoises et canadiennes dans leurs choix de pratiques organisationnelles. Pour ce qui est du degré de présence syndicale, 40% des salariés québécois sont syndiqués. Ce pourcentage est un des plus élevés en Amérique du Nord, mais il est plus faible que ceux de certains pays à économie coordonnée.

Le marché global fait référence aux pays avant-gardistes en matière de mondialisation, et leurs zones de commerce respectives à travers le monde. Le Québec n'échappe pas à l'influence du marché global, car des nombreux IDE américains ont lieu en territoire québécois, et le Québec est entouré de leaders en matière de mondialisation comme les États-Unis et les autres provinces canadiennes. Ainsi, les EMN ayant des filiales au Québec et les voisins du Québec peuvent rendre les valeurs québécoises plus libérales, et affaiblir les lois et les programmes sociaux et les lois de tendance collectiviste. Cette situation peut inciter les filiales des EMN européennes à adopter des valeurs et des pratiques libérales à leur tour.

Cette section nous a permis de bien situer nos variables, et de présenter les différentes façons dans lesquelles elles s'expriment dans le monde réel (voir tableau 3.1). Il est venu le temps d'approfondir notre plan de recherche en détaillant nos hypothèses et nos indicateurs.

### 3.4 Tableau sommaire des variables et des indicateurs de recherche

Concept	Indicateurs
Sources d'influence (VI)	Pays d'accueil (province d'accueil - Québec) Pays d'origine Source global Source hybride

Concept	Dimensions	Indicateurs
Pratiques d'emploi (VD)	Pratiques de rémunération	Présence et caractéristiques de systèmes d'évaluation formel, présence et caractéristiques de systèmes de distribution forcée, et pourcentage de rémunération variable.
	Stabilité d'emploi	Pourcentage d'employés ayant un statut permanent, et taux de roulement des employés.
	Pratiques de formation	Pourcentage de masse salariale consacrée aux activités de formation, nature des programmes de formation, et durée des programmes de formation.
	Pratiques de développement de carrière	Parcours typique des employés au sein de l'entreprise.
	Pratiques de partage d'information ou communication	Mécanismes de communication, et informations dévoilées par les dirigeants des filiales.
	Pratiques de relations de travail	Attitude des dirigeants des filiales à l'égard des syndicats, présence syndicales, et politiques de gestion syndicale.

### 3.5 Hypothèses

**H1 : Les filiales d’EMN européennes installées au Québec qui sont originaires de pays à marché coordonné ont des pratiques salariales moins libérales que celles qui sont originaires de pays à marché libéral.**

Selon H1, les filiales d’EMN européennes originaires de pays à marché coordonné offrent des salaires supérieurs pour les employés que celles appartenant à des filiales d’EMN originaires de pays à marché libéral. De plus, dans les filiales d’EMN originaires de pays à économie coordonnée, les salariés ne seraient pas comparés selon leur rendement, et la rémunération selon le rendement aurait une portée limitée.

**H2 : Les filiales d’EMN européennes installées au Québec qui sont originaires de pays à marché coordonné offrent plus de stabilité d’emploi que celles qui sont originaires de pays à marché libéral.**

Selon H2, les filiales d’EMN européennes originaires de pays à marché coordonné offrent des emplois permanents à leurs employés, tandis que les filiales d’EMN originaires de pays à économie libérale offrent des emplois contractuels pour la plupart.

**H3 : Les filiales d’EMN européennes installées au Québec qui sont originaires de pays à marché coordonné ont des programmes de formation moins libéraux que celles qui sont originaires de pays à marché libéral.**

Selon H3, les filiales d’EMN originaires de pays à marché coordonné dispensent des formations plus longues, et basées sur des connaissances spécifiques. Les filiales d’EMN originaires de pays à marché libéral dispensent des formations plus courtes et portant sur des connaissances générales.

**H4 : Les filiales des EMN européennes installées au Québec qui sont originaires de pays à marché coordonné offrent plus de possibilités de développement de carrière que celles qui sont originaires de pays à marché libéral.**

Selon H4, dans les filiales d'EMN originaires de pays à économie coordonnée, les salariés ont la possibilité de faire carrière en accédant à des postes plus élevées dans la hiérarchie ou de même niveau hiérarchique. Dans les filiales d'EMN originaires de pays à économie libérale, moins de salariés y font carrière.

**H5 : Les filiales des EMN européennes installées au Québec qui sont originaires de pays à marché coordonné ont des pratiques plus développées de communication ou de partage d'information que celles qui sont originaires de pays à marché libéral.**

Selon H5, les filiales d'EMN originaire de pays à économie coordonnée mettent en place des mécanismes de communication plus nombreux et efficaces que les filiales d'EMN originaires de pays à économie libérale. De plus, les filiales d'EMN originaires de pays à économie coordonnée dévoilent aux employés plus d'informations organisationnelles que les filiales d'EMN originaires de pays à économie libérale.

**H6 : Les filiales des EMN européennes installées au Québec qui sont originaires de pays à marché coordonné ont des pratiques de relations de travail plus partenariales que celles qui sont originaires de pays à marché libéral.**

Selon H6, les filiales d'EMN originaires de pays à économie coordonnée ont une présence syndicale forte, et perçoivent les syndicats comme partenaires d'affaires. Les filiales d'EMN originaires de pays à économie libérale ont une présence syndicale faible, et ont une position distante par rapport aux syndicats.

## **H7 : Les pratiques d'emploi des filiales des EMN européennes installées au Québec sont de nature plus libérale que celles de leur pays d'origine.**

Notre dernière hypothèse est une synthèse des six premières hypothèses. Elle met l'accent sur les différences en termes de pratiques d'emploi entre les filiales d'EMN originaires de pays à économie coordonnée et les filiales d'EMN originaires de pays à économie libérale.

Même si les positions des auteurs sont partagées dans la littérature, plusieurs d'entre eux vont dans le sens de nos hypothèses; c'est-à-dire ils soutiennent que les filiales mettent en place des pratiques d'emploi semblable à celles des pays d'origine. Par exemple, Collings, Gunnigle et Morley (2008) ont montré que les filiales des firmes américaines installées en Irlande instaurent des pratiques d'emploi de nature libérale, même si le marché irlandais est coordonné. En raison du grand nombre de filiales américaines et de leur influence considérable, le marché irlandais n'est plus considéré comme collectiviste, mais comme hybride. Donc, les coutumes organisationnelles des filiales étrangères sont parvenues à transformer le marché irlandais (Collings et al, 2008). Bref, ces auteurs ont montré que les filiales des EMN ont tendance à appliquer le même type de pratiques d'emploi que leurs sièges sociaux : "*Of particular significance to our argument is the finding that US MNCs display strong country of origin effects*" (Collings et al, 2008 : 242).

### **3.6 Méthodes de recherche**

Compte tenu du peu d'études sur notre sujet de recherche, nous privilégions une étude qualitative exploratoire auprès de quelques filiales québécoises appartenant à des EMN d'origine européenne coordonnée et libérale. Pour constituer notre échantillon, nous avons contacté le personnel de RH de filiales qui remplissent nos deux critères de recherche (filiales instaurées au Québec et appartenant à des EMN d'origine européenne). Dans un premier temps, mon directeur de mémoire, monsieur Gregor Murray, m'a fourni un répertoire téléphonique d'entreprises. Ce dernier rassemblait une cinquantaine d'entreprises d'origine européenne ayant au moins une filiale au Québec, et avait été mis au point par des chercheurs du CRIMT. Ce répertoire contenait des informations telles les coordonnées des filiales au Québec, les pays d'origine des compagnies, et les noms des conseillers ou directeurs en RH. Cependant, ce répertoire datait de 2006; il fallait donc le mettre à jour, car bien d'informations avaient pu changer entre temps. C'est pourquoi, dans un premier temps, j'ai contacté

les filiales afin d'actualiser les informations du répertoire. Pour certaines d'entre elles, les coordonnées avaient changé. Pour d'autres, le pays d'origine avait changé car elles avaient été achetées par d'autres firmes. Certaines d'entre elles avaient fermé leurs portes ou déménagé outre-mer. Pour plusieurs d'entre elles, les directeurs de RH ou les conseillers avaient changé. Ce premier appel m'a permis de mettre à jour ces informations afin de pouvoir travailler avec un répertoire plus efficace.

Dans un deuxième temps, j'ai téléphoné aux filiales à nouveau pour me présenter mon projet, et essayer de prendre rendez-vous avec le directeur de RH ou un conseiller en RH. La plupart de temps, je n'ai pu rejoindre qu'une boîte vocale de ces personnes. J'ai laissé un message détaillé en expliquant brièvement le but de ma recherche et mon besoin de cédule une entrevue d'une durée d'une heure, et en mettant l'emphase sur le caractère confidentiel. Parmi les gens contactés, très peu ont répondu après seulement un message. C'est pourquoi j'ai dû en laisser deux et même trois, au point de paraître agaçante pour certains. Après trois messages, j'arrêtais de téléphoner. Dans une dernière tentative d'interpeller les professionnels qui ne m'ont jamais répondu, je leur ai envoyé une lettre par courriel traditionnel dans laquelle j'expliquais plus longuement le but de ma recherche et leur priais de participer. Parmi les gens ayant retourné mes appels, il y en a eu plusieurs qui m'ont dit qu'ils ne pouvaient pas participer à ma recherche, faute de temps ou d'intérêt. Quant aux professionnels en RH qui m'ont donné une réponse positive, je leur expliquais un peu plus en détail le but de mon projet et tentais de cédule un entretien dans les meilleurs délais, tout en m'accommodant à leurs disponibilités.

Au cours de cette démarche, j'ai eu le soutien de certaines personnes, comme la directrice de l'école de relations industrielles l'Université de Montréal, madame Tania Saba, mon directeur de mémoire, monsieur Gregor Murray, et des proches. Madame Saba m'a donné les coordonnées de quelques professionnels de RH travaillant dans les filiales qui faisaient partie du répertoire. Ce faisant, elle m'a aidé à économiser des efforts et du temps de recherche. Monsieur Murray a cédule deux entretiens pour moi, m'a accompagné à un de ces derniers, et m'a fourni les coordonnées d'une troisième filiale qui était disposée à me rencontrer. Mes proches m'ont donné des idées pour approcher les professionnels en RH, et m'ont fourni des coordonnées d'entreprises qui ne faisaient pas partie de

mon répertoire. Bref, même si j'ai travaillé fort, je me considère chanceuse d'avoir eu le soutien de ces personnes.

Au cours des dix entretiens, nous avons posé des questions de notre questionnaire de recherche. Ce questionnaire emprunte des questions d'un autre questionnaire qui a été mis au point par une équipe du CRIMT, et qui se nomme "*Enquête sur la gestion des ressources humaines, les politiques publiques et la chaîne de valeur mondiale*" (Bélanger et al, 2006). Ce dernier présente des questions concernant les caractéristiques des EMN, les particularités de leurs départements de RH, et leurs pratiques d'emploi comme la rémunération, la formation, le développement des compétences, etc. La plupart des questions sont répondues au moyen d'une échelle de réponses divisée en cinq catégories allant de "pas du tout d'accord" à "fortement d'accord" (Bélanger et al, 2006). Outre certaines questions du questionnaire du CRIMT, notre questionnaire offre des questions ouvertes que nous avons mises au point dans le but d'obtenir des réponses plus explicites de la part de nos répondants, et ainsi obtenir des données nous permettant de confronter au mieux nos hypothèses. Une copie de notre questionnaire est disponible en annexe.

Au total, j'ai rencontré dix filiales appartenant à dix compagnies différentes (voir annexe 2). Les entrevues se sont déroulées entre février et mai 2012. Les professionnels m'ayant rencontrée ont eux-mêmes choisi les moments et les endroits des rendez-vous. Les entretiens ont tous eu lieu dans les bureaux des filiales, sauf un qui a eu lieu dans un café. Les entretiens ont duré entre cinquante minutes, et une heure et dix; sauf deux qui ont duré trente-cinq minutes car les répondants ne pouvaient pas m'accorder plus de temps. Toutefois, les propos des répondants ont pour la plupart été complétés par des échanges téléphoniques ou électroniques ultérieurs. Lors des entrevues, je passais à travers toutes les questions du questionnaire, et les répondants répondaient la plupart de temps par des propos concis et précis (voir annexe 1). J'ai essayé d'aller chercher le plus d'information possible; cependant la limite de temps m'empêchait d'aller aussi en profondeur que j'aurais souhaité. Cette limite m'a familiarisée avec les difficultés du travail sur le terrain. Parmi les répondants, plusieurs m'ont remis des brochures contenant des informations supplémentaires sur les entreprises au niveau québécois, canadien et mondial.

J'ai enregistré les propos des répondants à l'aide d'une enregistreuse. Après les entretiens, j'ai écouté ces derniers et les ai transcrits mot à mot. Les transcriptions prenaient entre quatre et six heures par entretien. Je complétais chaque transcription par des informations obtenues suite à des échanges ultérieurs avec les répondants, ou par des informations se trouvant sur le site internet des compagnies. Une fois terminées, je lisais les transcriptions afin de me rappeler les détails de chaque entretien. Puis, j'ai séparé le contenu des entretiens par thème dans des fichiers différents, chaque thème se rapportant à une pratique d'emploi. Par exemple, dans un fichier nommé "pratiques salariales", j'ai rassemblé les propos des dix répondants se rapportant à leurs méthodes de rémunération. Le regroupement d'information par thématiques m'a aidé à situer et à comparer les entreprises dans leurs pratiques d'emploi respectives.

Ce chapitre nous a permis d'introduire nos variables, nos hypothèses, notre modèle de recherche, et notre méthodologie. Le prochain chapitre aura pour but de présenter et comparer les compagnies répondantes.



## **Chapitre 4**

### **Profil des entreprises**

Ce chapitre nous permet de présenter le travail de terrain sous trois regards: 1) d'abord un portrait des entreprises répondantes; 2) ensuite, une présentation de l'organisation de leurs équipes de gestion des ressources humaines; 3) enfin les caractéristiques générales de ces entreprises en ce qui a trait aux facteurs susceptibles d'expliquer leurs pratiques d'emploi.

#### **4.1 Caractéristiques des entreprises participantes**

Le tableau 4.1 fournit un aperçu synoptique des principales caractéristiques des dix compagnies qui ont participé à notre étude. Nous les avons identifiées selon l'index de Hall et Gingerich (2009) qui classe les pays sur un continuum selon le degré de coordination des pratiques de gestion des firmes qui y opèrent. À titre d'exemple, en tant qu'économie libérale, l'Angleterre présente un très faible degré de coordination selon cette échelle tandis que l'Allemagne, à titre d'économie coordonnée, présente un très fort degré de coordination. La présentation des entreprises dans l'ensemble de nos tableaux part des économies les plus libérales (notamment l'Angleterre dans notre échantillon) aux économies les plus coordonnées (y compris la Suisse qui est une catégorie mitoyenne, et la France, la Suède et l'Allemagne qui répondent aux critères d'économies coordonnées). Nous pouvons ainsi lire l'ensemble des tableaux selon cet ordre de présentation qui reflète notre préoccupation envers l'influence des pays d'origine sur les pratiques d'emploi. Nous cherchons à protéger l'identité des répondants par l'attribution de noms fictifs à leurs entreprises et l'approximation des informations plus techniques.

Tableau 4.1 : Principales caractéristiques des filiales

EMN	Pays d'origine	Secteur d'activité	Période de fondation	Chiffre d'affaires	Nombre d'employés dans le monde	Nombre d'employés au Québec	Catégorie d'employé la plus nombreuse (CEN)	Nombre d'employés appartenant à la CEN	Degré de syndicalisation
<b>Aéro-Uk</b>	Angleterre	Aéronautique	Début du 20 <sup>e</sup> Siècle	Plus de 9 Milliards USD	Plus de 40 000	Plus de 1 000	Techniciens en aéronautique	820	67% à 100%
<b>Cigare-Uk</b>	Angleterre	Produits du Tabac	ébut du 20 <sup>e</sup> siècle	Plus de 3 milliards d'euros	Plus de 50 000	Plus de 500	Cols blancs dans les domaines de marketing et vent	400	Aucune
<b>Transformation -Uk</b>	Angleterre	Métallurgie	19 <sup>e</sup> siècle	Plus de 58 Milliards USD	Plus de 70 000	Plus de 2 000	Employés de production	1 600	67% à 100%
<b>Métallo-Uk</b>	Angleterre et un autre pays	Métallurgie	Fin du 20 <sup>e</sup> siècle	Plus de 78 Milliards USD	Plus de 280 000	Plus de 1 500	Employés de production	525	67% à 100%
<b>Médica-Sui</b>	Suisse	Produits pharmaceutiq	18 <sup>e</sup> siècle	Plus de 50 Milliards USD	Plus de 100 000	Plus de 500	Employés de marketing et employés de bureau	350	Aucune
<b>Aliment-Fr</b>	France	Produits alimentaires	Années 30	Plus de 19 000 milliards d'euros	Plus de 100 000	Environ 500	Employés de production	250	34% à 66%

EMN	Pays d'origine	Secteur d'activité	Période de fondation	Chiffre d'affaires	Nombre d'employés dans le monde	Nombre d'employés au Québec	Catégorie d'employé la plus nombreuse (CEN)	Nombre d'employés appartenant la CEN	Degré de syndicalisation
<b>Animation-Fr</b>	France	Jeux électroniques	Fin du 20 <sup>e</sup> siècle	Plus de 1 milliard d'euros	Environ 7 000	Plus de 2 000	Programmeurs	600	Aucune
<b>Prêt-Fr</b>	France	Services financiers	Années 60	Plus de 42 000 milliards d'euros	Plus de 200 000	Moins de 500	Personnel administratif	50	Aucune
<b>Outillage-Su</b>	Suède	Matériel de construction	19 <sup>e</sup> siècle	Plus de 7 Milliards d'euros	Plus de 30 000	Plus de 500	Techniciens de service	325	34% à 66%
<b>Acier-All</b>	Allemagne	Métallurgie	Années 30	Donnée pas disponible	Donnée pas disponible	Moins de 500	Employés de production	240	67% à 100%

La compagnie **Aero-Uk**, qui est originaire d'Angleterre, est dans le domaine des produits aéronautiques, et offre également un service de formation aux compagnies qui veulent former leur personnel à l'utilisation et à l'entretien de leurs produits. Cette compagnie a été fondée au 19<sup>e</sup> siècle, et s'est implantée au Canada après la Seconde Guerre Mondiale. Avec un chiffre d'affaires annuel de plus de 9 milliards USD, et plus de 40 000 employés à travers le monde, Aéro-Uk est un leader mondial dans son domaine. Son siège social est situé en Angleterre, et sa filiale québécoise relève directement de celui-ci. L'entreprise est divisée en cinq unités correspondant à des domaines d'activité différents.

Aéro-Uk a deux usines au Québec: une consacrée au domaine énergétique, l'autre au domaine civil. Notre répondante est partenaire d'affaires en RH travaillant avec les ressources humaines. Elle nous a expliqué que la principale activité de l'usine civile consiste à réviser, à entretenir et à réparer les moteurs d'avion de la compagnie, et celle de l'usine énergétique consiste à contribuer à la recherche et au développement. Plus de 1 000 salariés travaillent dans les deux usines. Parmi ces derniers, 820 sont des techniciens en aéronautique (cols bleus) et 600 sont des ingénieurs, des employés de bureau, d'entretien et de gestion (cols blancs). La catégorie d'employés la plus nombreuse est celle des techniciens en aéronautique.

La compagnie **Cigare-Uk**, qui est également originaire de l'Angleterre, produit un large éventail de produits de tabac. Issue de la fusion de quelques compagnies qui voulaient concurrencer l'industrie américaine, la compagnie Cigare-Uk a établi sa filiale québécoise au début du 20<sup>e</sup> siècle. Au fil du temps, Cigare-Uk a changé de propriétaire, et a modifié ses méthodes de travail, mais elle est demeurée chef de file dans l'industrie du tabac. En 2010, son chiffre d'affaires a dépassé 3 milliards d'euros. Au total, la compagnie compte plus de 50 000 employés dans le monde, et a des filiales dans plus de 150 pays. Les filiales ont des fonctions différentes : passant de la culture et la transformation du tabac dans les pays en voie de développement au marketing et à la coordination des activités d'approvisionnement dans les pays développés.

Au Québec, Cigare-Uk compte une filiale et un bureau de ventes au Québec. Il y a par ailleurs une filiale dans chaque province et territoire canadien. La filiale québécoise, comme celles d'ailleurs dans les Amériques, relève d'un siège régional situé au Brésil. Au total, la compagnie est divisée en cinq régions à travers le monde. L'activité principale de la filiale québécoise consiste à commercialiser, à vendre, et à distribuer les produits de la compagnie, et à coordonner l'ensemble des opérations canadiennes. Au Québec, tous les employés sont des cols blancs et sont divisés en deux catégories, le personnel cadre et le personnel non cadre. Les salariés appartenant à la catégorie la plus nombreuse sont professionnels en marketing et en ventes; environ cent employés appartiennent à cette catégorie.

La compagnie **Transformation-Uk**, qui est originaire d'Angleterre, se consacre à extraire, exploiter, transformer et commercialiser des ressources minérales. Compte tenu de l'ampleur de ses activités, cette firme est divisée en cinq divisions selon le minéral exploité. Ces divisions sont à leur tour divisées en sous-sections selon le type de minéral transformé et les mécanismes de transformations. La filiale québécoise de la compagnie que nous avons visitée est une parmi plusieurs autres. Elle se consacre à transformer un des produits en provenance des mines. Créée au 19<sup>e</sup> siècle, cette entreprise a développé des techniques d'extraction efficaces, et a acheté et exploité des mines dans divers pays, notamment sous l'impulsion des besoins l'industrie de l'armement aux États-Unis. La compagnie a fait l'objet d'achats, de fusions et d'acquisitions, ce qui lui a conféré le titre de chef de file dans son domaine. Son chiffre d'affaires en 2008 a dépassé 58 milliards d'USD, et elle compte plus 70 000 salariés mondialement.

La sous-section de Transformation-Uk au Québec que nous avons interviewée compte plusieurs usines à proximité qui se consacrent au traitement et à la transformation des matières premières. Il y a d'autres établissements au Québec appartenant à Transformation-Uk qui exploitent et transforment d'autres ressources minérales. Cependant, je me concentrerai seulement sur la division de Transformation-Uk au Québec qui compte plus de 2 000 employés, dont 600 sont des cols blancs et 1 600 des cols bleus. La catégorie d'employé la plus nombreuse est celle des salariés de production et de maintenance.

La compagnie **MétalloUk**, qui est d'origine binationale dont l'Angleterre et un autre pays européen, travaille dans le domaine de la fabrication sidérurgie. Résultant de fusions multiples, Métallo-Uk fait son entrée au Québec en 2008 lors de l'achat d'une compagnie minière québécoise. C'est cette filiale de Métallo-Uk qui a accepté de participer à notre recherche. Au niveau mondial, le chiffre d'affaires de Métallo-Uk a dépassé 78 milliards USD en 2010. La compagnie a plus de 280 000 employés dans le monde, et des filiales dans plus de 60 pays. Elle est divisée en trois secteurs d'activité: les mines, les usines de transformation, et la recherche et développement.

Les filiales québécoises de Métallo-Uk relèvent du siège régional des Amériques qui est situé aux États-Unis. Métallo-Uk exerce ses activités dans plusieurs sites du Québec et du Canada. L'usine que nous avons visitée compte plus de 1 500 employés. Parmi ceux-ci, 525 sont des cols bleus et 75 des cols blancs. La catégorie d'employés la plus nombreuse est celle des employés de production qui transforment directement l'acier (n = 425).

La compagnie **Médica-Sui** est originaire de la Suisse, mais la filiale québécoise relève directement d'un siège régional situé à Miami. Cette compagnie se charge de faire la recherche, la production, et la commercialisation des médicaments. Médica-Sui est un leader dans son domaine avec des filiales dans plus de 100 pays, et plus de 100 000 employés. Son chiffre d'affaires en 2010 a dépassé 50 milliards de dollars USD. Médica-Sui s'est implantée au Canada dans les années soixante, et est divisée en cinq unités mettant au point des produits pharmaceutiques différents.

Ses six établissements au Canada (trois au Québec et trois en Ontario) relèvent d'un siège régional à Miami, qui relève à son tour d'un siège principal en Suisse. Le personnel de chaque établissement canadien consacre ses efforts à un secteur spécifique de produits pharmaceutiques. Le personnel des bureaux à Montréal se charge de mettre au point et commercialiser des médicaments servant à traiter des maladies que l'on retrouve davantage dans les populations des pays développés, comme le cancer, les maladies cardio-vasculaires, l'Alzheimer, et l'ostéoporose. Au Canada, Médica-Uk emploie 2000 personnes, dont plus de 500 au Québec. Les employés qui travaillent dans les bureaux de Montréal sont tous des cols blancs; dont la moitié se consacre à la vente de produits pharmaceutiques, et l'autre

moitié sont des spécialistes en finances, en marketing, en administration des affaires et dans le domaine légal. La catégorie d'employé la plus nombreuse est celle d'employés de bureau et de marketing.

L'entreprise **Aliment-Fr**, qui est d'origine française, se charge de la fabrication de produits alimentaires. Fondée à l'origine par un producteur québécois, la production de la compagnie s'est accrue de manière significative au point où la propriété a passé à un autre homme d'affaires canadien qui a également diversifié et augmenté sa production. Par la suite, la compagnie française Aliment-Fr a acheté cette entreprise canadienne qui est devenue une filiale d'Aliment-Fr. Depuis, l'entreprise a continué à diversifier sa production et à conquérir des clientèles diverses. Son chiffre d'affaires en 2011 a dépassé 19 000 milliards d'euros, et plus de 100 000 personnes travaillent pour la compagnie au niveau mondial.

Aliment-Fr a un seul établissement au Québec. Celui-ci est divisé en deux sections: l'une consacrée à la production, et l'autre aux activités de gestion. La compagnie a également des bureaux ailleurs au Canada consacrés aux ventes. Même si la compagnie fabrique et vend plusieurs types de produits, la filiale québécoise ne se consacre qu'à une seule activité de production. La compagnie compte environ 500 employés au Québec qui exercent divers métiers dont les vendeurs, le personnel de marketing et de gestion, les comptables, les journaliers, le personnel de soutien, les concierges, etc. La moitié des salariés sont des cols blancs, et l'autre moitié des cols bleus. La catégorie d'employé la plus nombreuse est celle des employés de production qui regroupe les 250 cols bleus.

La compagnie **Animation-Fr** œuvre dans le domaine des jeux électroniques, dont la production et la commercialisation de tels jeux. Le siège social de cette compagnie est situé en France. Fondée à Paris, les jeux d'Animation-Fr ont connu beaucoup de succès d'abord en France, puis dans d'autres pays, de sorte que la compagnie a grandi graduellement jusqu'à devenir chef de file dans son domaine. Son chiffre d'affaires a été de plus d'un milliard d'euros en 2010. Animation-Fr compte environ 7000 employés repartis dans plus de vingt studios à travers le monde.

Si Animation-Fr a trois établissements au Canada (deux au Québec et un autre en Ontario), son site principal est à Montréal où se concentrent ses principales activités (conception, production, marketing, comptabilité, etc). Les salariés de la filiale montréalaise mènent au complet le processus de fabrication : de la conception, en passant par le design et la production, jusqu'à la vérification des produits avant qu'ils ne soient placés sur les tablettes des magasins. La filiale montréalaise relève directement du siège social à Paris. Il y a plus de 2 000 employés au Québec. Les salariés québécois sont divisés en deux groupes, les gestionnaires et les employés. Ces derniers font divers métiers, comme les programmeurs, les animateurs, les graphistes, les designers, les techniciens du son, les créateurs de scripts, etc. Parmi ceux-ci, les 600 programmeurs représentent la catégorie la plus nombreuse d'employé.

La compagnie **Prêt-Fr**, spécialisée dans les services financiers, est d'origine française. Son siège social est situé à Paris. Dans le pays d'origine, Prêt-Fr se charge d'accorder du financement, et de vendre des produits financiers aux particuliers et aux entreprises. Installée au Québec depuis les années cinquante, la filiale montréalaise relève du siège régional situé à New York. Le chiffre d'affaires de Firme-Prêt en 2011 a été de plus de 40 000 milliards d'Euros. Cette entreprise compte plus de 200 000 employés dans le monde. Prêt-Fr est divisée en plusieurs unités, selon les services qu'elle offre (cartes, bourse, épargne, immobilier, crédits, et assurances).

Au niveau canadien, la compagnie a plusieurs filiales (Calgary, Toronto et Montréal). L'activité principale de la filiale au Québec consiste à étudier des demandes de prêts, et à accorder du financement aux entreprises. Au Canada, Prêt-Fr compte environ 200 employés, dont la majorité travaille dans la filiale montréalaise. Tous les salariés de la filiale sont des cols blancs qui ont soit des diplômes techniques du cégep, soit des diplômes universitaires. La catégorie d'employé la plus nombreuse est celle du personnel administratif spécialisé, et compte 50 personnes. Ceux-ci travaillent en étroite collaboration avec les agents du service à la clientèle et les analystes, et se chargent d'entrer dans les systèmes informatiques de la banque toutes les informations concernant des demandes de prêts, comme les sommes concernées, les garanties, les échéanciers, etc.



La compagnie **Outillage-Su** est une firme dans le domaine des compresseurs industriels, des mines, des forages, et de la construction. La filiale a comme mandat la vente et la réparation de compresseurs. D'autres filiales, situées au Canada et dans d'autres régions du monde, travaillent dans les autres domaines d'activité de la compagnie. Cette entreprise est originaire de la Suède, et a un siège régional en Belgique d'où la filiale québécoise relève. Fondée au dix-neuvième siècle, Outillage-Su a débuté ses activités au Canada après la Seconde Guerre Mondiale. De nos jours, elle opère dans vingt pays à travers le monde, et vend ses produits dans 170 pays. Elle emploie plus de 30 000 personnes mondialement, et son chiffre d'affaires a dépassé 7 milliards d'euros en 2010.

Outillage-Su a trois filiales au Québec et sept autres dans le reste du Canada qui se consacrent toutes au domaine des compresseurs. Au Québec, 650 employés travaillent pour Outillage: 17.5% sont des cols bleus, et les autres sont des cols blancs. La catégorie d'emploi au Québec qui regroupe le plus grand nombre d'employés est celle des techniciens de service. Ces employés visitent les entreprises clientes pour réparer leurs compresseurs et la machinerie connexe.

L'entreprise **Acier-All**, qui est originaire de l'Allemagne, travaille dans le domaine de l'acier. Fondée avant la Seconde Guerre Mondiale par une famille québécoise, sa principale activité a été alors la fabrication militaire. Par la suite, la compagnie a diversifié sa production en fabriquant d'autres produits en acier. Après plusieurs changements de propriétaire dont les ventes successives à des firmes américaines et canadiennes, c'est une compagnie d'origine allemande qui l'a achetée. La compagnie a maintenant deux établissements au Canada dont une usine au Québec et un entrepôt en Ontario. Un total de 320 employés travaillent dans les deux sites, 310 au Québec et 10 en Ontario. Parmi les employés québécois, 240 sont des cols bleus et 60 sont des cols blancs. La catégorie d'emploi la plus nombreuse est celle des employés d'entretien et de production, qui compte 240 cols bleus qui travaillent dans l'usine.

L'activité principale de la filiale consiste à produire des moules pour diverses industries, et ses entreprises clientes se trouvent dans diverses régions du globe mais pas au Québec. La filiale

québécoise relève d'une filiale régionale située aux États-Unis. Cette filiale régionale relève à son tour du siège social allemand.

## **4.2 Organisations des équipes RH**

Le tableau 4.2 fournit un aperçu des caractéristiques principales des équipes RH des filiales, et du degré d'autonomie de ceux-ci vis-à-vis leurs sièges sociaux. Nous constatons une variété de configurations dans l'organisation de leurs services de ressources humaines et, surtout, des variations importantes dans le degré d'autonomie de ces services.

Tableau 4.2 : Organisation des équipes RH dans les filiales étudiées

<b>Filiale</b>	<b>Siège social (SS) et siège régionale (SR)</b>	<b>Taille de l'équipe RH de la filiale</b>	<b>Fréquence des contacts avec les sièges</b>	<b>Degré d'autonomie des filiales</b>
<b>Aéro-Uk</b>	Angleterre (SS)	10 personnes	Hebdomadaires, mensuels, trimestriels et annuels	Faible
<b>Cigare-Uk</b>	Angleterre (SS) Brésil (SR)	10 personnes	Bimensuels, mensuels, trimestriels et annuels	Faible
<b>Transformation-Uk</b>	Angleterre (SS)	80 personnes	Hebdomadaires, mensuels, trimestriels et annuels	Faible
<b>Métallo-Uk</b>	Angleterre et autre pays européen (SS) États-Unis (SR)	10 personnes	Hebdomadaires, mensuels, trimestriels et Annuels	Faible
<b>Médica-Sui</b>	Suisse (SS) États-Unis (SR)	20 personnes	Mensuels, trimestriels, et annuels	Faible
<b>Aliment-Fr</b>	France (SS) États-Unis (SR)	9 personnes	Bimensuels, mensuels, trimestriels et annuels	Faible
<b>Animation-Fr</b>	France (SS)	60 personnes	Bimensuels, trimestriels, et annuels	Moyenne et élevée
<b>Prêt-Fr</b>	France (SS) États-Unis (SR)	20 personnes	Hebdomadaires et bimensuels	Moyenne
<b>Outillage-Su</b>	Suède (SS) Belgique (SR)	4 personnes	Annuels	Moyenne
<b>Acier-All</b>	Allemagne (SS) États-Unis (SR)	4 personnes	Annuels	Élevée

L'organisation internationale des pratiques de RH dans la compagnie **Aéro-Uk** est très développée. Il y a un comité de "Centre d'Excellence" qui est basé au siège social, et qui fournit des lignes directrices en matière de pratiques de RH. Ce comité détermine les modalités des pratiques d'emploi à implanter dans les usines de la compagnie à travers le monde. Le département RH à Montréal est formé de huit professionnels qui se chargent d'adapter les procédures de RH au contexte québécois. En effet, comme certaines lois et mœurs québécoises diffèrent des lois et mœurs anglaises, ces professionnels adaptent les procédures au contexte québécois. Le département de RH à Montréal entretient des liens étroits avec le Comité d'Excellence au siège social. Par exemple, le directeur de RH à Montréal a des réunions hebdomadaires avec le Comité d'excellence. Le but de ces réunions est de faire le point sur les problématiques en matière de RH qui surgissent en cours de route. De plus, une fois par mois, des conférences internationales réunissent les membres des départements de RH des pays où Aéro-Uk est implantée. Ces conférences visent à communiquer, ou à faire le suivi des projets et des procédures en matière de RH. Ces conférences se font au moyen d'internet, et tous les participants prennent la parole. Des comités ad hoc sont aussi organisés lorsque des projets doivent être organisés; ces comités répondent aux besoins en matière de RH de la compagnie, et peuvent être mis en place plusieurs fois par année.

Dans la filiale de **Cigare-Uk**, dix gestionnaires consacrent l'essentiel de leur temps à la gestion de ressources humaines. Ces derniers se rapportent à des professionnels de RH au niveau global et régional qui fournissent des lignes directrices en matière de pratiques d'emploi. Le siège régional est une division qui gère les activités de l'EMN dans une région du monde. Ainsi, le personnel de RH de la filiale doit faire part au siège régional de tout projet, ou changement important concernant les pratiques d'emploi. Les professionnels des deux sites en discutent et tentent de s'entendre à ce propos. L'équipe de RH de la filiale a une ou deux réunions ordinaires par mois avec l'équipe de RH du siège régional. Au cours de ces réunions, le siège régional fait le suivi des pratiques d'emploi de la filiale. Il y a aussi plusieurs conférences téléphoniques par année entre l'équipe de RH du siège régional et ceux des filiales américaines. Au cours de celles-ci, le siège régional commente les résultats financiers de la région et les grands objectifs. De plus, l'équipe de RH de la filiale participe à plusieurs comités ad hoc sur les nouveaux produits, les nouveaux outils de travail, les méthodes de recrutement, etc.

La filiale québécoise de **Transformation-Uk** relève directement du siège social à Londres. Plusieurs services, dont les communications organisationnelles, la sûreté et les incendies, les ressources humaines, les relations de travail, et la formation et le développement, assurent le bon fonctionnement de la filiale. Il y a un chef pour chacun de ces services. Chaque chef a à sa disposition des conseillers et des techniciens. Au total, près de quatre-vingt personnes font partie de ces cinq services. Le service de RH gère les pratiques d'emploi pour tous les employés canadiens de Transformation-Uk. Cette équipe se rapporte au comité de RH du siège social qui doit approuver les pratiques d'emploi les plus importantes. L'équipe canadienne de RH joue un rôle exécutif en matière de pratiques d'emploi. L'équipe de RH de la filiale entretient des liens étroits avec celle de Londres. Des réunions régulières par visioconférence ont lieu une fois par semaine. Ces réunions servent à se tenir le siège social au courant de ce qui se passe dans la fonction RH de la filiale. Il y a une conférence internationale par année où tous les directeurs des diverses filiales du monde assistent. Cette conférence sert à donner aux directeurs des renseignements généraux sur les pratiques de RH à implanter, et à commenter les succès ou les échecs de certaines mesures en RH. Des multiples comités ad hoc, qui ont lieu continuellement, servent à des fins de santé et sécurité, de formation, et d'évaluation de rendement.

Au siège régional de **Métallo-Uk**, il y a une équipe de RH qui se charge de donner des lignes directrices en matière de pratiques d'emploi à tous les sites de la compagnie sur le continent américain. Ainsi, l'unité de RH dans la filiale participant à notre enquête doit consulter le siège régional aux États-Unis au sujet de toute initiative importante ou changement significatif concernant les pratiques d'emploi. De même, l'unité de RH régionale supervise les résultats des unités de RH sous sa direction. L'unité de RH de la filiale québécoise est composée de dix professionnels en RH, et a sous sa responsabilité les activités de RH pour tous les employés canadiens de la compagnie. Cette unité entretient des réunions régulières avec l'équipe de RH du siège régional. Ces rencontres ont pour but de faire le point sur le quotidien de la fonction RH de la filiale. De plus, le directeur RH participe à des conférences mondiales une fois par année qui se tiennent au Luxembourg. Ces conférences regroupent les directeurs de RH de toutes les filiales du globe, et ont pour but d'expliquer les résultats de l'année antérieure et de fixer des objectifs pour l'année à venir. Il y a également des comités ad

hoc que l'équipe RH de la filiale québécoise organise afin d'améliorer certaines pratiques de RH, comme la formation ou la santé et sécurité.

Une équipe de vingt professionnels en RH consacrent l'essentiel de son temps à la gestion des ressources humaines dans la filiale de **Médica-Sui**. Des gestionnaires de RH qui travaillent au siège social donnent des lignes directrices en matière de pratiques d'emploi. Les gestionnaires de RH du siège régional, pour leur part, se chargent de vérifier que ces pratiques d'emploi soient appliquées dans chaque filiale selon les directives du siège social. Les gestionnaires de RH des filiales adaptent les pratiques d'emploi aux particularités de leur milieu. Par exemple, ils doivent tenir compte du cadre légal, des caractéristiques de leur main-d'œuvre, et des produits avec lesquels ils travaillent afin d'adapter efficacement les pratiques d'emploi prônées par le siège social. Le vice-président de RH de la filiale entretient des liens étroits avec le directeur de RH du siège régional. Ainsi, il a normalement une réunion avec son supérieur de Miami une fois par mois. Ce dernier visite la filiale de Québec deux fois par année. En outre, le vice-président de RH de la filiale tient régulièrement son supérieur au courant des procédures en matière de RH ayant lieu dans la filiale. Les vice-présidents de RH des filiales situées dans des pays des Amériques participent aussi à un meeting une fois par année. Au cours de celui-ci, le président de la filiale régionale fait un compte rendu de la performance récente de la compagnie, parle des objectifs à court et à long terme, et donne des consignes générales. Des comités ad hoc sont formés au besoin pour répondre à certains besoins organisationnels, dont la formation.

L'unité de RH de la filiale d'**Aliment-Fr** est composée de dix conseillers seniors et six conseillers juniors. Ces professionnels se chargent de toutes les fonctions de RH pour tous les employés canadiens comme la paie et les avantages sociaux, la dotation, les relations de travail, la formation, etc. Certaines pratiques d'emploi sont élaborées au siège social, et elles doivent s'appliquer à l'ensemble de la corporation. Il s'agit notamment des politiques salariales, du développement de carrière, de l'évaluation de la performance, de certaines politiques de formation, et des normes de santé et sécurité. Mais il y a aussi des pratiques locales comme les congés fériés, et l'utilisation du téléphone portable. Bref, les pratiques les plus importantes sont dictées par le siège social, et celles ayant trait au quotidien sont décidées localement. Bien sûr, le vice-président de RH propose et

informe le siège régional par rapport aux politiques locales, et le siège régional doit les approuver. Le siège régional est situé aux États-Unis. Les établissements d'Aliment-Fr sur l'ensemble du continent américain relèvent des États-Unis. L'unité de RH de la filiale québécoise a plusieurs réunions avec le directeur RH de la filiale et avec le vice-président RH du siège régional. Ces dernières visent à faire le point sur les activités quotidiennes de l'unité. Le directeur de RH de la filiale participe aussi à une conférence mondiale par année qui se tient à Paris, et il est impliqué dans des comités divers comme des comités de santé et sécurité, de production, etc.

Le département de RH de la filiale d'**Animation-Fr** est formé de 60 personnes, environ le quart sont des gestionnaires, les autres sont des employés. Ce département se rapporte directement à l'unité de RH du siège social. Au siège social, un comité de cadres supérieurs donne des directives en matière de pratiques d'emploi que les filiales doivent considérer, mais ces directives concernent seulement quelques pratiques, comme les politiques salariales. En termes généraux, la filiale montréalaise a de l'autonomie, de sorte que l'unité de RH est libre d'implanter ou de modifier des pratiques d'emploi, bien qu'elle doive en informer le siège social. Les relations entre les unités de RH du siège social et de la filiale sont étroites. Ainsi, la répondante et ses collaborateurs ont normalement deux réunions par mois avec l'équipe de RH à Paris. Ces réunions ont pour but d'informer le département de RH du siège social sur les activités de la filiale, et de faire approuver des mesures en matière de pratiques d'emploi. Ces réunions se font par téléphone ou par visioconférence. De plus, les directeurs de RH de chaque filiale du monde se rencontrent une fois par année à Paris pour une conférence internationale. Au cours de celle-ci, le président de la compagnie présente les grands défis en RH pour l'année à venir, et commente la performance de la compagnie au cours de la dernière année et le rôle des ressources humaines par rapports aux résultats.

Pour ce qui est des pratiques d'emploi de **Prêt-Fr**, le siège social fournit des lignes directrices que les sièges régionaux doivent mettre en pratique. Les filiales doivent les appliquer en tenant compte des spécificités des sociétés d'accueil. Par exemple, le siège social tient à cœur une gestion efficace de la diversité, et le siège régional de New York demande de bien représenter tous les groupes de travailleurs selon le sexe, l'origine ethnique, les limitations physiques, etc. Toutefois, l'équipe de RH de la filiale tient compte des lois québécoises pour choisir les catégories d'employés à représenter.

L'unité de RH de la filiale est composée de 20 professionnels en RH, ils se chargent de gérer les conditions de travail de tous les employés de la filiale. D'après la répondante, les professionnels de RH de la filiale ont des liens étroits avec leurs collègues du siège social et du siège régional. Ainsi, des conférences internationales se tiennent une fois par mois entre les trois sites, et des réunions ordinaires se tiennent une fois par semaine entre New York et Montréal. Le siège social et le siège régional observent de près la mise en application des mandats et commentent les résultats auprès de l'équipe locale. De plus, il y a des comités ad hoc et des groupes virtuels entre les équipes de RH des trois sites, comme des échanges d'employés ou des programmes de formation outre-mer.

L'unité des compresseurs au Canada d'**Outillage-Su** comprend une équipe de RH localisée à Montréal qui gère l'ensemble des employés canadiens. La directrice de RH fait les activités généralistes. Deux autres professionnels en RH s'occupent de la paie, et un autre des avantages sociaux. Ces professionnels de la paie et des avantages sociaux gèrent également le fonds de pension des travailleurs. De plus, la compagnie a recours à des sous-traitants pour certaines activités en lien avec les ressources humaines, comme la mise à jour des informations des salariés. Ma répondante et son équipe se chargent des activités de RH pour l'unité des compresseurs. Les autres unités (mines, forages et construction) ont leur propre équipe de RH. La directrice de RH pour l'unité des compresseurs relève d'un vice-président RH qui est situé au siège régional. Selon la directrice, son supérieur exerce auprès d'elle un rôle de support plutôt qu'un rôle coercitif. Ainsi, le vice-président donne des lignes directrices par rapport aux pratiques d'emploi à adopter, et fournit des outils pour bien mener ces pratiques. La répondante communique souvent avec son superviseur, au moins une fois par semaine. De plus, elle assiste à une conférence annuelle où tous les directeurs de RH des unités des compresseurs des différents pays se rencontrent. Cette rencontre annuelle a pour but de faire le point sur les défis de la compagnie en matière des ressources humaines. L'équipe de RH de la filiale interviewée participe actuellement à un comité ad hoc qui vise à implanter un système SAP. Toutefois, la création de tels comités est plutôt rare.

L'équipe de RH de la filiale d'**Acier-All** est composée du directeur de RH, son adjoint, un superviseur en santé et sécurité, et une adjointe administrative en RH. Donc, c'est une petite équipe de quatre personnes qui prend en charge les pratiques d'emploi des employés du Québec et de



l'Ontario. Ni le siège social ni le siège régional n'imposent des politiques de RH à la filiale. Celle-ci prend comme référence ses propres traditions en matière de pratiques d'emploi, plutôt que des commandements venus d'en haut. Le succès de la filiale explique cette façon de faire. Dans la mesure où la filiale au Canada a toujours travaillé de façon efficace, le siège social et le siège régional se soucient peu des pratiques d'emploi que les professionnels locaux mettent en place. De plus, les échanges entre la filiale d'une part, et les sièges social et régional d'autre part sont rares. Ainsi, le directeur de la filiale informe ses supérieurs du siège régional sur ce qui se passe à la filiale seulement quelque fois par année. Par conséquent, les professionnels de RH de la filiale ne sont au courant que de leurs propres affaires, sans savoir ce qui se passe ailleurs dans la compagnie.

Ces variations dans l'organisation des services de ressources humaines offrent une première occasion de s'interroger sur l'influence du pays d'origine sur cette dimension de l'organisation des filiales canadiennes (québécoises) de ces entreprises multinationales. De la lecture du tableau 4.2, nous pouvons constater que les filiales originaires de pays à économie libérale ont tendance à entretenir des contacts étroits avec leurs sièges sociaux et régionaux. Règle générale, ces filiales ont moins d'autonomie envers leurs sièges sociaux. Inversement, les filiales des EMN originaires de pays à économie coordonnée entretiennent peu de liens avec leurs sièges sociaux et régionaux. Donc, ces filiales ont généralement beaucoup d'autonomie envers ces derniers. De plus, les équipes RH des filiales originaires de pays à économie libérale ont généralement plus de membres que ceux des filiales originaires de pays à économie coordonnée. Ce résultat confirme notre lecture de la littérature quant au degré d'autonomie des filiales selon le pays d'origine de l'EMN.

### **4.3 Facteurs explicatifs**

Le tableau 4.3 montre les variables de contrôle qui constituent des facteurs pouvant expliquer nos résultats. Ces facteurs explicatifs ou variables de contrôle sont l'index de coordination sur l'échelle de Hall et Gingerich (2009), le secteur d'activité, les tailles des filiales, et le degré de globalisation des filiales.

Tableau 4.3 : Facteurs explicatifs

<b>Filiales</b>	<b>Indice de coordination Hall et Gingerich</b>	<b>Secteur d'activité</b>	<b>Taille des filiales</b>	<b>Degré de globalisation des filiales</b>
<b>Aéro-Uk</b>	0.07	Service et conception	Grande	Très globalisée
<b>Cigare-Uk</b>	0.07	Service et conception	Moyenne	Très globalisée
<b>Transformation-Uk</b>	0.07	Production (1 <sup>ère</sup> transformation)	Grande	Peu globalisée
<b>Métallo-Uk</b>	0.07	Production (2 <sup>ème</sup> transformation)	Moyenne	Moyennement globalisée
<b>Médica-Sui</b>	0.51	Service et conception	Moyenne	Très globalisée
<b>Aliment-Fr</b>	0.69	Production (2 <sup>ème</sup> transformation)	Moyenne	Moyennement globalisée
<b>Animation-Fr</b>	0.69	Service et conception	Grande	Peu globalisée
<b>Prêt</b>	0.69	Service et conception	Petite	Donnée pas disponible
<b>Outillage-Su</b>	0.69	Service et conception	Moyenne	Moyennement globalisée
<b>Acier-All</b>	0.95	Production (2 <sup>ème</sup> transformation)	Petite	Donnée pas disponible

L'index de Hall et Gingerich (2009) positionne les marchés des pays dans un continuum selon le degré de coordination des pratiques de gestion des firmes qui y opèrent. Plus précisément, cet index consiste en une échelle allant de 0 à 1. Les marchés se caractérisant par des pratiques de gestion de nature coordonnée se situent plus proche de la valeur 1. À l'inverse, les marchés dont les firmes développent des pratiques de gestion de nature libérale se situent plus près de la valeur 0. Les marchés qui se situent au milieu prônent des pratiques de gestion de nature hybride (Hall et Gingerich, 2009). Dans les marchés coordonnés, les firmes ont tendance à travailler en partenariat et à développer des relations durables avec des institutions, avec leurs fournisseurs, et avec leurs employés. Ces tendances se traduisent par des pratiques d'emploi de nature collectiviste, comme des programmes de formation élaborés, une sécurité d'emploi considérable, un niveau élevé de consultation et de partage d'information, et des relations de travail au niveau sectoriel (Hall et Gingerich, 2009). Dans les marchés libéraux, la loi de l'offre et de la demande régule les activités des firmes. Comme ces dernières se trouvent en situation de compétition, elles ont tendance à privilégier des pratiques d'emploi leur permettant d'accroître leurs profits dans des laps de temps courts. Ces pratiques d'emploi se traduisent par moins de ressources consacrées au développement des programmes de formation, moins de sécurité d'emploi, de pratiques de consultation et de partage d'information peu élaborées, et des relations de travail de niveau local (Hall et Gingerich, 2009). Dans les marchés qui se situent entre ces deux extrêmes, les marchés ont des caractéristiques des deux modèles, et les firmes mettent au point des pratiques d'emploi propres des deux types de marchés (Hall et Gingerich, 2009).

Comme nous pouvons constater dans le tableau 4.3, l'Angleterre et l'Allemagne se trouvent aux extrémités sur l'échelle de Hall et Gingerich. Dans l'ensemble, les marchés français, suédois, et allemand se rapprochent plus des économies coordonnées, alors que le marché suisse est le plus faiblement coordonné dans cette catégorie. Hypothétiquement, nous attendons que les six filiales interviewées qui sont originaires de marchés à économie coordonnée déploient des pratiques d'emploi de nature collectiviste, et que les quatre filiales originaires d'une économie libérale implantent des pratiques plus individualistes.

Le pays d'origine de ces entreprises n'est pas le seul facteur en jeu. L'économie canadienne répond à une logique libérale selon l'index de coordination. Le Québec n'a pas de valeur dans l'index de

coordination de Hall et Gingerich, car il est une province et non pas un pays. Pour les besoins de notre recherche, nous attribuerons au Québec la même valeur que le Canada, soit 0,13. Toutefois, le marché québécois se distingue de ceux des autres provinces canadiennes par ses pratiques organisationnelles et ses institutions plus collectivistes. Donc, le marché québécois est de nature hybride. Il est possible, selon notre recension de la littérature (chapitres 2 et 3), que les filiales qui s'installent dans des marchés libéraux ou hybrides, comme ceux du Québec et du reste du Canada, mettent au point des pratiques libérales pour mieux répondre aux pratiques du pays d'accueil; même si leurs pays d'origine ont des marchés coordonnés (Compa, 2010). Malgré son caractère hybride, le marché québécois est quand même plus libéral que les économies coordonnées. Notre travail de terrain vise justement à mieux expliquer ces diverses influences possibles.

Notre modèle d'analyse au chapitre 3 met également en évidence d'autres facteurs susceptibles d'influencer les pratiques d'emploi, donc d'expliquer nos résultats. Il s'agit de trois variables de contrôle : le secteur d'activité, la taille de la filiale, et le degré de globalisation de l'EMN. Le tableau 4.3 présente également ces caractéristiques pour les dix filiales à l'étude.

Pour ce qui est du secteur d'activité, même si la littérature ne montre pas de liens particuliers c'est à nous de vérifier si les pratiques d'emploi varient selon le secteur d'activité. Parmi les filiales interviewées, nous identifions deux secteurs d'activité principaux : le secteur de la production (n=4) et le secteur de conception et services (n=6). Il se peut que les pratiques d'emploi dans la production se distinguent de celles dans la conception et les services.

Nous identifions trois catégories de taille des filiales selon le nombre d'employés : grande (plus de 1 000 employés), moyenne (entre 500 et 999 employés) et petite (moins de 500 employés). Nous pouvons supposer que plus les filiales ont d'employés, plus elles chercheront à uniformiser leurs pratiques d'emploi avec celles du siège social, ou avec des pratiques dites globales ou anglo-saxonnes. Ce faisant, les filiales auront plus de facilité à gérer leurs pratiques d'emploi, car ces dernières correspondront à un modèle préétabli. En revanche, nous pouvons aussi supposer que plus les filiales sont de grande taille, plus elles jouent un rôle stratégique au sein de leur EMN. Ce rôle peut leur

conférer une certaine autonomie quant aux types de pratiques d'emploi qu'elles veulent développer. Donc, elles pourraient choisir d'instaurer des pratiques en accord ou en désaccord avec celles du siège social.

Le nombre de pays où les compagnies exercent leurs activités nous donne un aperçu du degré de globalisation de leurs activités. Nous distinguons ainsi les EMN qui sont très globalisées (avec plus de 100 filiales), celles qui sont moyennement globalisées (avec entre 50 et 99 filiales), et celles qui sont moins globalisées (avec moins de 50 filiales). La littérature indique que plus une EMN a des filiales à travers le monde, plus ses filiales ont tendance à s'influencer mutuellement par rapport aux pratiques d'emploi, et plus ces pratiques sont de nature anglo-saxone (Edwards, 2000). Donc, nous nous attendons à ce que les filiales appartenant à des compagnies plus globalisées soient plus susceptibles d'avoir recours aux pratiques d'emploi de nature libérale.

## Chapitre 5

### Résultats

Ce chapitre présente les données obtenues suite aux entretiens. Chacune des six sections est consacrée à une pratique spécifique.

#### 5.1 Résultats des pratiques salariales

Selon l'**hypothèse no. 1**, les filiales des EMN européennes installées au Québec qui sont originaires de pays à marchés coordonnés ont des pratiques d'emploi moins libérales que celles qui sont originaires de pays à marchés libéraux. La théorie des "variétés de capitalisme" explique que les firmes originaires de pays à économie coordonnée accordent des rémunérations compétitives à leurs employés. Dans ce type d'économie, les firmes considèrent leurs employés comme des partenaires d'affaires, et investissent des ressources considérables dans les pratiques de formation. Il faut donc s'attendre à ce que les salariés reçoivent des salaires compétitifs, car leurs employeurs veulent les garder. Ce type d'économie se caractérise aussi par des pratiques salariales de nature collectiviste. Ainsi, ces compagnies n'ont pas recours à des distributions d'employés selon leur rendement, et la rémunération est moins souvent rattachée à des objectifs de performance. Les firmes originaires de pays à économie libérale connaissent des taux de roulement plus élevés, et investissent moins de ressources dans les pratiques de formation. Leurs salariés reçoivent une rémunération plus faible, et leur rémunération est souvent rattachée à des objectifs de performance. La présence syndicale peut influencer toutefois les pratiques salariales des firmes en les rapprochant des pratiques collectivistes. Ainsi, les syndicats négocient des salaires plus compétitifs, garantissent que les salariés ne seront pas comparés selon leur rendement, et empêchent les employeurs de rattacher la rémunération à des objectifs de performance.

Afin de comprendre les pratiques salariales de nos filiales, nous avons retenu trois indicateurs : la présence de systèmes d'évaluation formels des employés, la présence de systèmes de distribution

forcée, et le pourcentage de rémunération variable accordé aux employés de la catégorie d'employés la plus nombreuse (CEN).

Le tableau 5.1 nous donne un aperçu synoptique de ces trois indicateurs, ainsi qu'un aperçu relatif des pratiques associées à la rémunération en fonction de ces indicateurs.



Tableau 5.1 : Synthèse des indicateurs en lien avec les pratiques salariales

<b>Compagnies</b>	<b>Présence et caractéristiques de systèmes d'évaluation formels</b>	<b>Présence et caractéristiques de systèmes de distribution forcées</b>	<b>Rémunération variable %</b>	<b>Type de pratiques</b>
<b>Aéro-Uk</b>	Système d'évaluation nommé gestion de la performance destinée aux employés gestionnaires et aux employés non syndiqués	Système de distribution qui correspond à la courbe normale et qui sert à des fins statistiques	Gestionnaires – 10% de Rémunération annuelle CEN – 5% de rémunération annuelle	Peu libérales
<b>Cigare-Uk</b>	Système d'évaluation formel qui mesure l'atteinte des objectifs des employés	Il n'y a pas de distribution forcée des résultats, mais ceux-ci sont compilés à des fins statistiques	Gestionnaires – 15% de rémunération annuelle CEN – 10% de rémunération annuelle	Moyennement libérales
<b>Transformation Uk</b>	Système d'évaluation qui s'adresse aux gestionnaires et aux employés non syndiqués, et qui repose sur des compétences et des objectifs individuels	Les résultats sont présentés au moyen d'une distribution qui ressemble à la courbe normale. Cette distribution sert à des fins d'évaluation et est connue seulement des chefs d'équipe	Gestionnaires – entre 10% et 90% de rémunération annuelle CEN – 6% de rémunération Annuelle	Libérales

<b>Métallo-Uk</b>	Système d'évaluation basé sur des objectifs de productivité, et qui s'adresse aux gestionnaires et aux employés non syndiqués	Les résultats sont présentés au moyen de la distribution normale. Cette distribution est connue seulement des superviseurs	Gestionnaires – entre 0% et 30% de rémunération annuelle CEN – DND	Libérales
<b>Médica-Sui</b>	Système d'évaluation destiné aux employés de tous les niveaux et qui reposent sur des objectifs individuels et d'équipe	Les résultats des gestionnaires ne sont pas représentés au moyen d'une distribution, mais ceux des employés de la CEN et des autres employés le sont. Ces distributions servent à des fins statistiques	Gestionnaires – DND CEN – DND	Moyennement libérales
<b>Aliment-Fr</b>	Système d'évaluation qui fonctionne par objectifs et par compétences, et qui s'adresse aux gestionnaires et aux employés non syndiqués. Une note individuelle globale découle de ce système d'évaluation	Les résultats sont représentés au moyen d'une distribution qui ressemble à la courbe normale. Cette distribution sert surtout à des fins statistiques et seulement les superviseurs y ont accès	Gestionnaires – 15% de rémunération annuelle CEN – 10% de rémunération Annuelle	Moyennement libérales

<b>Animation-Fr</b>	Il y a deux systèmes d'évaluation. Le premier repose sur les compétences que chaque gestionnaire ou employé doit maîtriser. Le second repose sur des objectifs que les gestionnaires et employés doivent atteindre	Les résultats des gestionnaires et des employés sont présentés au moyen d'une distribution, mais les chefs d'équipe n'y accordent pas beaucoup d'importance	Gestionnaires – entre 8% 10% de rémunération mensuelle CEN – entre 4% et 8% rémunération annuelle	Peu libérales
<b>Prêt-Fr</b>	Système d'évaluation par objectifs destiné aux gestionnaires aux salariés	Pas de système de distribution forcée, car ce type de distribution est contraire à la philosophie de la compagnie	Gestionnaires – DND CEN – DND	Peu libérales
<b>Outillage-Su</b>	Système d'évaluation destiné Aux gestionnaires et aux employés non syndiqués	Aucune distribution n'est produite, bien qu'il soit possible d'en présenter. Les gestionnaires n'accordent pas d'importance aux distributions	Gestionnaires – entre 10% et 30% de rémunération annuelle CEN – 3% de rémunération Annuelle	Libérales
<b>Acier-All</b>	Système d'évaluation destiné aux gestionnaires et aux employés non syndiqués, et qui repose sur l'atteinte d'objectifs de productivité	Les résultats sont présentés au moyen d'une distribution normale. Seulement les chefs d'équipe ont accès à cette distribution	Gestionnaires – entre 5% et 6% de rémunération mensuelle CEN – entre 5% et 6% rémunération annuelle	Peu libérales

DND : donnée non disponible.

Nous constatons que toutes les filiales ont des systèmes d'évaluation formelle. Dans les filiales syndiquées, ces systèmes d'évaluation s'adressent aux gestionnaires et aux employés non syndiqués, et reposent souvent sur des objectifs individuels. Les employés syndiqués, qui sont ceux de la CEN, sont aussi évalués mais sur des objectifs d'équipe. Des augmentations salariales ou des bonus sont rattachés aux résultats de ces évaluations. Dans les filiales non syndiquées, tous les employés, incluant ceux de la CEN, sont évalués. Ces évaluations reposent sur des objectifs individuels, et les résultats sont également rattachés à des augmentations salariales ou bonus. Lorsque les salariés ont des résultats faibles aux évaluations, des plans d'action sont entrepris en termes de formations complémentaires, du coaching, ou de révision d'objectifs. Les propos de la répondante de la filiale d'Outillage-Su illustrent nos observations pour ce premier indicateur :

*"Les objectifs sont fixés seulement pour les gestionnaires et pour certains autres postes, comme les planificateurs et les ingénieurs. Ils doivent respecter des délais pour finaliser leurs projets. Les augmentations salariales dépendent des résultats aux évaluations de rendement. Les autres employés, comme les techniciens de service et les employés de bureau, n'ont pas d'objectif à rencontrer. Lorsqu'ils présentent des difficultés de rendement, le problème est corrigé par des mesures disciplinaires"* (Outillage-Su, 2012).

Nous constatons aussi que presque toutes les filiales présentent les résultats aux évaluations du personnel évalué au moyen d'une distribution normale. Les répondants ont expliqué que ces distributions servent à des fins statistiques et demeurent confidentielles, seulement les superviseurs y ont accès. Les filiales de Prêt-Fr et d'Outillage-Su sont les seules qui n'utilisent pas de distribution des résultats. Chez Outillage-Su, les superviseurs n'accordent pas d'importance aux distributions. Chez Prêt-Fr, les distributions ne correspondent pas à la philosophie de l'entreprise comme la répondante a expliqué :

*"On n'a pas conçu de distribution d'employés selon leur performance, il n'y a aucune comparaison entre les employés. La filiale a plutôt mis en place un système qui reconnaît son personnel talentueux. Ce système reconnaît la bonne performance des employés dans tous les postes confondus, et tient compte des exigences associées à chaque poste"* (Prêt-Fr, 2012).

Nous constatons que toutes les filiales rattachent des pourcentages de rémunération variable autant aux gestionnaires qu'aux employés de la CEN. Dans les filiales syndiquées, la rémunération variable des gestionnaires repose sur l'atteinte d'objectifs individuels, et celle des employés de la CEN sur l'atteinte d'objectifs d'équipe et d'entreprise. Dans les filiales non syndiquées, la rémunération des gestionnaires et des employés de la CEN reposent sur l'atteinte d'objectifs individuels et d'entreprise. Les pourcentages de rémunération variable des gestionnaires sont beaucoup plus élevés que ceux des employés de la CEN, car les premiers jouent un rôle plus important dans l'atteinte des objectifs stratégiques des filiales, et les sièges sociaux veulent s'assurer qu'ils soient suffisamment motivés. De façon générale, plus un gestionnaire occupe un poste élevé dans la hiérarchie, plus son pourcentage de rémunération variable est élevé. Les filiales de Transformation-Uk, de Métallo-Uk et d'Outillage-Su se démarquent par des pourcentages élevés de rémunération variable pour leurs gestionnaires.

Si nous analysons ces résultats sur les pratiques salariales plus globalement, nous pouvons qualifier ces filiales en fonction du type de pratiques salariales : pas libérales, peu libérales, moyennement libérales, et libérales. Les filiales qui ont des pratiques pas libérales se caractérisent par l'absence de système d'évaluation formel, de distribution forcée de rendement, et de rémunération variable. Aucune des filiales de notre échantillon n'a de pratiques pas libérales. Les filiales qui ont des pratiques peu libérales ont un système d'évaluation formel, et des distributions forcées qui jouent des rôles négligeables. De plus, ces filiales confèrent moins de 10% en rémunération variable à leurs salariés. Ces filiales sont Aéro-Uk, Animation-Fr, Prêt-Fr, et Acier-All. Les filiales qui ont des pratiques moyennement libérales ont un système d'évaluation formel, et un système de distribution forcée de rendement. De plus, ces filiales confèrent entre 10% et 15% de rémunération variable à leurs employés. Ces filiales sont Cigare-Uk, Médica-Sui, et Aliment-Fr. Les filiales qui ont des pratiques libérales ont un système d'évaluation formel, et un système de distribution forcée de rendement. De plus, ces filiales confèrent plus de 15% de rémunération variable à leur personnel. Ces filiales sont Transformation-Uk, Métallo-Uk, et Outillage-Su. Nous constatons que, conformément à nos attentes théoriques et à l'exception d'Aéro-Uk, les filiales originaires de pays libéraux ont des pratiques moyennement libérales ou libérales en matière salariale. Les filiales originaires de pays coordonnés ont des pratiques salariales peu libérales. Nos attentes théoriques sont

ainsi confirmées. Nous ne trouvons pas de lien entre le type de pratiques salariales, et le secteur d'activité, la taille des filiales et le degré de globalisation. Comme les pratiques de rémunération de la majorité des filiales correspondent à celles de leurs pays d'origine, la présence d'isomorphisme culturel est confirmée. Selon ce concept, les EMN adoptent des pratiques d'emploi qu'elles héritent de leur pays d'origine, et transmettent ces pratiques à leurs filiales étrangères (Ferner et al, 1998).

## **5.2 Résultats des pratiques de sécurité d'emploi**

Selon l'**hypothèse no. 2**, les filiales des EMN européennes installées au Québec qui sont originaires de pays à marché coordonné offrent plus de stabilité d'emploi que celles qui sont originaires de pays à marché libéral. Selon l'approche des "variétés de capitalisme", dans les pays à économie libérale, les employés ne travaillent pas chez un même employeur pendant des longues périodes, car les firmes ne peuvent pas offrir une stabilité d'emploi à leurs salariés. Il faut comprendre que les marchés libéraux se caractérisent par des rapports compétitifs entre les firmes; donc ces dernières offrent peu de stabilité d'emploi à main-d'œuvre afin que celle-ci demeure à bon marché. Inversement, dans les pays à économie coordonnée, les employés travaillent chez le même employeur pendant des longues périodes. Les firmes opérant dans ce type d'économie entretiennent des liens étroits avec leurs salariés qui sont considérés comme partenaires d'affaires. Par conséquent, les firmes développent des pratiques de stabilité d'emploi.

Dans les firmes originaires de pays à économie libérale, la présence syndicale peut contribuer au développement des pratiques de stabilité d'emploi. Comme le principe d'ancienneté garantit la stabilité d'emploi des salariés, les syndicats confèrent une stabilité d'emploi considérable à ses membres.

Afin de bien comprendre les pratiques des filiales en matière de stabilité d'emploi, nous avons retenu deux indicateurs : le pourcentage d'employés de la CEN ayant des statuts permanents versus temporaires, et le taux de roulement de cette catégorie d'employés en 2011. Dans un marché coordonné, nous attendons que la majorité d'employés de la CEN aient un statut permanent, et que leur taux de roulement soit faible.

Le tableau 5.2 nous donne un aperçu synoptique de ces deux indicateurs, ainsi qu'une appréciation relative des ressources consacrées à la stabilité d'emploi en fonction des deux indicateurs.

Tableau 5.2 : Synthèse des indicateurs en lien avec les pratiques de sécurité d'emploi

<b>Compagnies</b>	<b>Employés de la CEN ayant un statut permanent %</b>	<b>Taux de roulement des employés de la CEN %</b>	<b>Degré de stabilité d'emploi</b>
<b>Aéro-Uk</b>	100%	2.5%	Élevé
<b>Cigare-Uk</b>	88.5% à 90%	15%	Faible moyen
<b>Transformation-Uk</b>	95%	1%	Élevé
<b>Métallo-Uk</b>	100%	Près de 0%	Élevé
<b>Médica-Sui</b>	DND, mais c'est une majorité d'employés	DND, mais c'est faible	
<b>Aliment-Fr</b>	75% à 80%	Près de 0%	Faible moyen
<b>Animation-Fr</b>	DND, mais c'est une majorité d'employés	9.4%	Moyen élevé
<b>Prêt-Fr</b>	90%	DND, mais c'est faible	Moyen élevé
<b>Outillage-Su</b>	DND, mais c'est une majorité employés	DND, mais c'est faible	
<b>Acier-All</b>	100%	0.8%	Élevé

DND : donnée non disponible.



De façon générale, la majorité d'employés de la CEN ont un statut permanent dans les filiales. Cependant, chaque filiale gère la permanence de ses employés à sa façon. Chez Aéro-Uk, il n'y a pas de statut temporaire dans la convention collective. Cet avantage s'étend aussi aux employés non syndiqués, car ces derniers ont aussi des statuts permanents. Chez Cigare-Uk et Prêt-Fr, les employés temporaires sont des stagiaires, des étudiants et des employés d'été. Pour sa part, chez Transformation-Uk, il y a des statuts temporaires dans la convention collective. Selon le principe d'ancienneté, certains employés bénéficient des clauses d'ancienneté et d'autres pas. De plus, chez Métallo-Uk, et Acier-All, tous les employés de la CEN ont un statut permanent, mais ils doivent réussir une période probatoire avant d'obtenir leur permanence. Le cas de Médica-Sui est très semblable, car les employés ont un statut temporaire à leur embauche. Ces derniers obtiennent leur permanence après une période probatoire de deux ans. La filiale d'Aliment-Fr se trouve dans un contexte d'abolition de postes. Donc, les gestionnaires ont décidé d'accorder un statut temporaire aux employés nouvellement embauchés, et ne peuvent pas leur assurer une stabilité d'emploi. Chez Animation-Fr, seulement les employés embauchés pour des mandats spécifiques ont un statut temporaire. Finalement, la filiale d'Outillage-Su se trouve dans une situation particulière, car son siège social lui a demandé d'accorder un statut temporaire aux employés nouvellement embauchés. Cependant, la répondante assure que la filiale accordera la permanence à ces employés dès que possible.

Concernant le taux de roulement des employés de la CEN, nous constatons que presque toutes les filiales ont des taux de roulement assez faibles en 2011 (10% et moins). Seulement Cigare-Uk a eu un taux de roulement élevé par rapport aux autres filiales. Selon la répondante, ce taux est inhabituel et s'explique par divers facteurs. Faute de temps, la répondante et moi n'avons pas pu approfondir ces facteurs.

Si nous analysons ces résultats sur la stabilité d'emploi plus globalement, nous pouvons qualifier ces filiales en fonction du degré de stabilité d'emploi : faible, faible moyen, moyen élevé, ou élevé. Les filiales qui accordent un faible degré de stabilité d'emploi se caractérisent par les pratiques suivantes : moins de 80% d'employés de la CEN ayant un statut permanent, et des taux de roulement de plus de 15% et plus. Aucune filiale de notre échantillon n'accorde un faible degré de stabilité d'emploi à ses salariés. Les filiales qui accordent un degré de stabilité d'emploi faible moyen se caractérisent par les pratiques suivantes : entre 80% et 90% d'employés de la CEN ayant un statut permanent, et des taux de roulement entre 10% et 15%. Les filiales qui confèrent un degré de stabilité d'emploi faible moyen sont Cigare-Uk, et Aliment-Fr. Les filiales qui accordent un degré de stabilité d'emploi moyen élevé se caractérisent par les pratiques suivantes : entre 90% et 95% d'employés de la CEN ayant un statut permanent, et des taux de roulement entre 5% et 10%. Les filiales

qui accordent un degré de stabilité d'emploi moyen élevé sont Animation-Fr et Prêt-Fr. Les filiales qui accordent degré élevé de stabilité d'emploi se caractérisent par les pratiques suivantes : près de 100% d'employés de la CEN ayant un statut permanent, et des taux de roulement de moins de 5%. Les filiales qui accordent un degré élevé de stabilité d'emploi sont Aéro-Uk, Transformation-Uk, Métallo-Uk, et Acier-All. Selon nos attentes théoriques, les filiales originaires de pays à économie libérale ont tendance à avoir moins d'employés permanents et des taux de roulement élevés; donc elles offrent un degré faible de stabilité d'emploi. Inversement, les filiales originaires de pays à économie coordonnée ont tendance à avoir plus d'employés permanents et des taux de roulement faibles; donc elles offrent un degré élevé de stabilité d'emploi.

Après analyse des résultats, nous constatons qu'autant de filiales originaires d'économies libérales et coordonnées accordent des degrés moyen élevé et élevé de stabilité d'emploi. Donc, ces résultats ne confirment pas nos attentes théoriques. Concernant le secteur d'activité, nous remarquons que presque toutes les filiales dans le domaine de la production de biens confèrent un niveau élevé de stabilité d'emploi. La présence syndicale dans ces filiales peut sûrement expliquer ces résultats. Les filiales dans le domaine des services et de la conception confèrent des bons niveaux de stabilité d'emploi, mais pas aussi bons que ceux des filiales dans la production. Donc, nous constatons également un lien entre le degré de stabilité d'emploi et le secteur d'activité. D'autres facteurs comme la taille de la filiale et le degré de globalisation n'ont pas de lien avec le degré de stabilité d'emploi. Comme toutes les filiales offrent des bonnes conditions de stabilité d'emploi (même celles qui se trouvent dans la catégorie "faible moyen"), le Québec comme territoire d'accueil hybride pourrait jouer un certain rôle. En effet, les pratiques d'emploi de ces EMN au Québec semblent plus coordonnées que celles des pays d'origine de plusieurs filiales de notre échantillon. Donc, le marché québécois, comme modèle institutionnel hybride, peut avoir influencé les pratiques de stabilité d'emploi de ces dernières, en le rendant plus coordonnées par le biais de l'isomorphisme du pays d'accueil.

### **5.3 Résultats des pratiques de formation**

Selon l'**hypothèse no. 3**, les filiales des EMN européennes installées au Québec qui sont originaires des pays à marché coordonné ont des programmes de formation moins libéraux que celles qui sont originaires des pays à marché libéral. Rappelons que l'approche des «variétés de capitalisme» suppose que les pratiques de formation des firmes varient selon le type de coordination économique prédominante. Dans les économies coordonnées, les employés travaillent pour le même employeur pendant des longues périodes. C'est pourquoi les employeurs ont intérêt à investir des ressources dans l'élaboration de programmes de formation à contenu spécifique que les salariés appliqueront au profit de leur firme. Par ailleurs, comme une proportion importante

de firmes sont syndiquées dans les économies coordonnées, les employeurs sont plus portés à élaborer les programmes de formation conjointement avec les représentants syndicaux. À l'opposé, dans les économies libérales, les employés travaillent moins longtemps pour le même employeur. C'est pourquoi les employeurs investissent moins de ressources dans la mise au point des programmes de formation. Ces derniers sont de nature générale, car les salariés ont besoin d'apprendre des connaissances qu'ils transféreront facilement chez d'autres employeurs.

Une petite nuance s'impose toutefois dans le cas des marchés libéraux, car la présence syndicale y est très souvent associée à une forte stabilité des marchés internes du travail en raison de l'importance de l'ancienneté comme principe d'accès aux différents droits. Ainsi, dans les entreprises syndiquées, comme le principe d'ancienneté confère une stabilité aux salariés, les firmes investissent des ressources pour développer des formations à contenu spécifique, et les employés ont intérêt à profiter de ces formations.

Afin de bien comprendre les pratiques des filiales en matière de formation, nous avons retenu trois indicateurs : le pourcentage de masse salariale que chaque filiale consacre aux pratiques de formation, si le contenu du programme est spécifique ou général, et la durée de ces programmes de formation. Dans un marché libéral, nous attendons que le pourcentage de la masse salariale soit moindre, que la formation soit de nature générale et que cette formation soit d'une durée moindre.

Le tableau 5.3 nous donne un aperçu synoptique de ces trois indicateurs ainsi qu'une appréciation relative des ressources consacrées à la formation en fonction des trois indicateurs.

Tableau 5.3 : Synthèse des indicateurs en lien avec les pratiques de formation

<b>Compagnies</b>	<b>Masse salariale %</b>	<b>Nature du contenu (général ou spécifique)</b>	<b>Durée (semaines)</b>	<b>Degré de ressources consacrées à la formation</b>
<b>Aéro-Uk</b>	2.5%	Combiné	104	Moyennes élevées
<b>Cigare-Uk</b>	DND, mais 1% réglementaire atteint	Combiné	2 - 34.4	Moyennes élevées
<b>Transformation Uk</b>	Entre 3% et 4%	Spécifique	4 – 8	Moyennes élevées
<b>Métallo-Uk</b>	Entre 6% et 7%	Combiné	4 – 16	Élevées
<b>Médica-Sui</b>	DND, mais 1% réglementaire atteint	Combiné	Pas de programme formel	Faibles
<b>Aliment-Fr</b>	Entre 2% et 2.5%	Combiné	Pas de programme formel	Faibles
<b>Animation-Fr</b>	DND, mais 1% réglementaire atteint	Général	1 et moins	Faibles
<b>Prêt-Fr</b>	DND, mais 1% réglementaire atteint	Combiné	8 et moins	Faibles moyennes
<b>Outillage-Su</b>	2%	Combiné	1	Faibles moyennes
<b>Acier-All</b>	Entre 7% et 8%	Combiné	2	Élevées

DND : donnée non disponible.

Concernant la masse salariale que les firmes consacrent à la formation et au développement de compétences, la loi québécoise 90 dit que les compagnies dont les revenus dépassent 1 million de dollars doivent consacrer au moins 1% de leur masse salariale au développement de compétences. Les pourcentages présentés dans le tableau 5.3 sont ceux que les répondants ont indiqués pour l'année 2011. Les quatre répondants qui ne connaissaient pas cette donnée n'étaient pas directement impliqués dans les pratiques de formation, et n'ont pas été en mesure de fournir cette information.

Nous avons aussi questionné les répondants au sujet du contenu de leurs programmes de formation. Ceux-ci peuvent contenir soit des connaissances générales, des connaissances spécifiques propres au secteur d'activité, ou un mélange des deux. La majorité des répondants ont dit que leurs programmes de formation combinent des connaissances générales et spécifiques. Par exemple, les gestionnaires de la filiale Aliment-Fr ont à cœur le développement de l'employabilité des salariés, c'est-à-dire les possibilités pour ces derniers d'appliquer leurs connaissances dans d'autres compagnies aussi bien que chez Aliment-Fr. Les formations générales servent à développer l'employabilité des salariés; c'est pourquoi la compagnie impartit ce type de formations, comme des cours d'informatique pour les cols blancs, ou de contrôle de qualité pour les cols bleus. Aussi la filiale conçoit des formations à contenu spécifique pour s'assurer que ses employés maîtrisent bien leur domaine d'activité, tel que la répondante a expliqué :

*"On a des programmes de formation spécifiques à Aliment-Fr. Par exemple, on a un programme qui s'appelle Leadership Collège, et tous les employés au niveau mondial doivent suivre cette formation. Il y a aussi des programmes de formation spécifiques à certains métiers" (Aliment-Fr, 2012).*

Les filiales d'Animation-Fr et de Transformation-UK sont les seules à ne pas impartir les deux types de connaissances. Le résultat est le contraire de ce que nous aurions pu attendre si l'influence du pays d'origine s'avérait prépondérante. C'est Animation-Fr, originaire d'un marché plus coordonné, qui met au point des formations générales dont les connaissances peuvent être transférées à d'autres entreprises du domaine des jeux électroniques. Ainsi, les cadres, les employés de la CEN, et les employés autres que ceux de la CEN pourront éventuellement appliquer leurs connaissances chez

d'autres employeurs. Inversement, Transformation-Uk, originaire d'un marché libéral, met au point majoritairement des formations spécifiques à son domaine dans le but d'optimiser le rendement des employés. Seulement 20% de ses formations sont de nature générale, et s'adressent principalement aux cadres et aux employés autres que ceux de la CEN. Ces formations visent à renforcer des compétences dans des domaines du leadership, de la gestion, de la communication interpersonnelle, etc. Les formations spécifiques représentent 80% de l'ensemble des programmes de formation, et s'adressent principalement aux employés de la CEN et aux autres cols bleus. Le répondant a décrit ces formations dans les termes suivants :

*"On embauche des nouveaux opérateurs, électriciens et mécaniciens. On doit les former à nos règles d'entreprise, à nos méthodes de travail. Il faut qu'ils soient familiarisés à leur secteur de travail, aux équipements qu'ils utiliseront, et aux règles de santé et sécurité spécifiques à nous. C'est 80% de notre formation, j'appelle ça formation à la tâche" (Transformation-Uk, 2012).*

Le troisième indicateur a trait à la durée des programmes de formation s'adressant aux employés de la CEN nouvellement embauchés. Certains répondants nous ont fourni un portrait plus complet de cet indicateur, en nous renseignant sur la durée des formations qui s'adressent aux salariés autres que ceux de la CEN et étant déjà à l'emploi. Encore une fois, l'influence du pays d'origine ne semble pas correspondre à la durée des programmes de formation, car les programmes les plus longs relèvent des filiales d'EMN originaires de pays à marchés libéraux. Chez Aéro-Uk, les employés de la CEN nouvellement embauchés reçoivent une formation de deux ans. Ils peuvent travailler entre temps, mais ils sont supervisés de près par des superviseurs et des collègues plus expérimentés. Ainsi, ces employés cumulent le nombre d'heures de formation nécessaires pour pouvoir ensuite travailler sans supervision. Cette période de formation est longue, car le bon fonctionnement des avions et la sécurité publique repose entre les mains de ces employés. Chez Cigare-Uk, les employés de la CEN et les autres reçoivent de formations de type "learning on the job" à leur embauche. Par la suite, ils ont accès à des formations touchant plusieurs sujets. Ces formations durent entre 2 et 34 semaines dépendamment de la matière à apprendre. Chez Transformation-Uk, les cols blancs déjà à l'emploi reçoivent 21 heures de formation par année. Les cols bleus déjà à l'emploi, dont les employés de la CEN, reçoivent 59 heures de formation par année. Les cols bleus nouvellement embauchés, dont les

employés de la CEN, reçoivent entre 4 et 8 semaines de formation. Les employés qui appliquent sur des nouveaux postes ont droit à 8 semaines d'accompagnement. Chez Métallo-Uk, les cols blancs déjà à l'emploi reçoivent une semaine de formation par année. Les cols bleus déjà à l'emploi, dont les employés de la CEN, reçoivent un nombre variable de semaines de formation. En 2011, ils ont eu 5.45 semaines de formation. Les employés nouvellement embauchés, cols blancs et cols bleus confondus, ont droit à une semaine de formation générale sur l'entreprise. Ensuite, ils suivent entre 3 et 15 semaines de formation spécifique à leur poste. Chez Médica-Sui et Aliment-Fr, il n'y a pas de programme de formation formel. Les employés nouvellement embauchés sont intégrés progressivement à leurs tâches, et bénéficient d'un accompagnement de la part de leurs collègues pendant leurs premières semaines de travail. Cette pratique s'appelle "learning on the job", et a comme avantage d'accélérer l'apprentissage des salariés en les familiarisant dès les premiers jours avec leurs responsabilités. Chez Animation-Fr, la formation dure entre une heure et une semaine dépendamment de la matière pour toutes les catégories de métiers confondus. Au besoin, les employés peuvent aussi bénéficier d'encadrement de la part de leurs superviseurs. Chez Prêt-Fr, les employés nouvellement embauchés ont un maximum de huit semaines de formation. La durée de celle-ci dépend de la complexité des postes, et de la capacité d'adaptation des employés. Chez Outillage-Su, les programmes de formation durent une semaine. Ces programmes s'adressent aux employés de tous les métiers, et autant aux nouveaux qu'aux anciens. Finalement, chez Acier-All, les nouveaux employés, cols blancs et cols bleus confondus, reçoivent deux semaines de formation. Les salariés déjà à l'emploi ont le même nombre d'heures de formation par année afin d'actualiser leurs connaissances.

Si nous analysons ces résultats sur la formation plus globalement, nous pouvons qualifier ces filiales en fonction des ressources consacrées à la formation: faibles, faibles moyennes, moyennes élevées, ou élevées. Les filiales qui consacrent peu de ressources aux pratiques de formation se caractérisent par les pratiques suivantes : un pourcentage de masse salariale proche du 1% réglementaire consacré à la formation, des programmes de formations généraux, et des programmes plus courts. Ce faible degré de ressources consacrées répond à l'attente théorique d'une firme originaire d'un pays libéral. Le contraire est vrai pour les filiales qui consacrent beaucoup de

ressources à la formation, ce qui correspond à notre attente pour une filiale de marché coordonné. Les autres valeurs observées dans notre échantillon se situent entre ces deux extrêmes.

Après l'analyse des résultats, nous constatons que les filiales qui consacrent des ressources moyennes élevées ou élevées aux pratiques de formation sont originaires de l'Angleterre, qui est le pays le plus libéral de l'Europe. À l'inverse, les filiales consacrant des ressources faibles ou moyennes faibles sont originaires de pays européens à économie coordonnée. Ces résultats contredisent nos attentes théoriques, car les filiales originaires de pays à économie coordonnée consacrent peu de ressources aux programmes de formation. Nous constatons également que les filiales appartenant au secteur de la production ont des pratiques de formation de type collectiviste, et celles appartenant au secteur des services ou conception ont des pratiques de type libéral. Il faut noter que les premières ont une longue tradition de syndicalisation qui peut expliquer le degré élevé de ressources que ces filiales investissent en pratiques de formation. De plus, nous n'avons pas détecté de lien entre les pratiques de formation et les autres facteurs explicatifs (taille de la filiale et degré de globalisation). Ces résultats s'expliquent partiellement par les caractéristiques des pratiques d'emploi. En effet, plus de responsabilités sont rattachées à certains emplois qu'à d'autres. Par exemple, les techniciens en aéronautique d'Aéro-Uk, et les employés de production de Transformation-Uk et de Métallo-Uk occupent des emplois plus à risque que les employés de marketing de Médica-Sui et les employés d'administration de Prêt-Fr. Il est donc normal que les premiers bénéficient de programmes de formation plus complets que les seconds. Les résultats peuvent aussi s'expliquer par des stratégies de segmentation de la part des filiales. Ainsi, nous remarquons que dans certaines filiales, comme Transformation-Uk et Métallo-Uk, les employés de la CEN ont droit à des programmes de formation plus complets que les autres employés. Cela pourrait s'expliquer par la nature plus complexe du travail des employés de la CEN comparativement au travail des autres employés. C'est pourquoi les filiales choisiraient d'investir plus de ressources dans les programmes de formation.

#### **5.4 Résultats des pratiques de développement de carrière**

Selon l'**hypothèse 4**, les filiales des EMN européennes installées au Québec qui sont originaires des pays à marché coordonné ont des pratiques de développement de carrière moins libérales que celles qui sont originaires des pays à marché libéral. La théorie des "variétés de capitalisme" dit que



les pratiques de développement de carrière des firmes varient selon le degré de coordination du marché. Dans les économies coordonnées, les employés ont tendance à cheminer dans les firmes. Ces cheminements consistent à monter dans les hiérarchies des firmes, à muter de poste, ou à occuper les mêmes postes pendant plusieurs années. Les firmes mettent en place des pratiques facilitant les cheminements des employés. Par exemple, des firmes questionnent leurs salariés sur leurs aspirations, offrent des formations gratuites aux employés qui désirent monter dans leurs hiérarchies, tentent de dénicher des nouveaux talents, ou accordent des nouvelles responsabilités à ceux qui veulent muter de poste. Ces pratiques de développement de carrière font en sorte que les salariés travaillent généralement longtemps pour les mêmes employeurs. Dans les économies libérales, comme les employés ne travaillent pas très longtemps pour les mêmes employeurs, les premiers ne progressent pas au sein des firmes, et les seconds ne mettent pas en place des pratiques de développement de carrière élaborées. Dans les cas des salariés qui conservent leur emploi pendant plus ou moins longtemps, les firmes leur confèrent la responsabilité de développer leur carrière. Par exemple, si ces derniers veulent progresser dans la hiérarchie ou muter de poste, ils doivent se procurer la formation nécessaire.

Cependant, il faut noter que la présence syndicale dans les économies libérales peut inciter les firmes à développer leurs pratiques de développement de carrière. Ainsi, compte tenu du principe d'ancienneté, les employés ont une stabilité d'emploi considérable, et progressent dans la hiérarchie des firmes. Par conséquent, ces dernières mettent en place des pratiques qui facilitent la progression, comme l'accès à des programmes de formation.

Afin de bien comprendre les pratiques de développement de carrière, nous avons retenu un indicateur : les parcours typiques des employés de la CEN au sein des filiales. Dans les économies libérales, il n'y a pas de parcours typique de cheminement de carrière.

Le tableau 5.4 nous donne un aperçu synoptique de cet indicateur ainsi qu'une appréciation relative des ressources consacrées au développement de carrière en fonction de cet indicateur.

Tableau 5.4 : Indicateur en lien avec les pratiques de développement de carrière

<b>Compagnies</b>	<b>Parcours typique des employés de la CEN</b>	<b>Type de développement de carrière</b>
<b>Aéro-Uk</b>	<p>Les employés conservent le même titre d'emploi pour des longues périodes, voire pour la totalité de leur carrière au sein de l'entreprise</p> <p>Gravir les échelons de la ligne de promotion interne, accédant progressivement à des emplois de niveau supérieur</p>	Horizontal et vertical
<b>Cigare-Uk</b>	<p>Gravir les échelons de la ligne de promotion interne, accédant progressivement à des emplois de niveau supérieur</p>	Vertical
<b>Transformation Uk</b>	<p>Les employés conservent le même titre d'emploi pour des longues périodes, voire pour la totalité de leur carrière au sein de l'entreprise</p> <p>Gravir les échelons de la ligne de promotion interne, accédant progressivement à des emplois de niveau supérieur</p>	Horizontal et vertical
<b>Métallo-Uk</b>	<p>Les employés conservent le même titre d'emploi pour des longues périodes, voire pour la totalité de leur carrière au sein de l'entreprise</p> <p>Gravir les échelons de la ligne de promotion interne, accédant progressivement à des emplois de niveau supérieur</p>	Horizontal et vertical
<b>Médica-Sui</b>	<p>Les employés conservent le même titre d'emploi pour des longues périodes, voire pour la totalité de leur carrière au sein de l'entreprise</p> <p>Gravir les échelons de la ligne de promotion interne, accédant progressivement à des emplois de niveau supérieur</p>	Horizontal et vertical

<b>Aliment-Fr</b>	<p>Les employés conservent le même titre d'emploi pour des longues périodes, voire pour la totalité de leur carrière au sein de l'entreprise</p> <p>Gravir les échelons de la ligne de promotion interne, accédant progressivement à des emplois de niveau supérieur</p>	Horizontal et vertical
<b>Animation-Fr</b>	<p>Gravir les échelons de la ligne de promotion interne, accédant progressivement à des emplois de niveau supérieur</p>	Vertical
<b>Prêt-Fr</b>	<p>Les employés conservent le même titre d'emploi pour des longues périodes, voire pour la totalité de leur carrière au sein de l'entreprise</p> <p>Gravir les échelons de la ligne de promotion interne, accédant progressivement à des emplois de niveau supérieur</p>	Horizontal et vertical
<b>Outillage-Su</b>	<p>Les employés conservent le même titre d'emploi pour des longues périodes, voire pour la totalité de leur carrière au sein de l'entreprise</p> <p>Gravir les échelons de la ligne de promotion interne, accédant progressivement à des emplois de niveau supérieur</p>	Horizontal et vertical
<b>Acier-All</b>	<p>Les employés conservent le même titre d'emploi pour des longues périodes, voire pour la totalité de leur carrière au sein de l'entreprise</p> <p>Gravir les échelons de la ligne de promotion interne, accédant progressivement à des emplois de niveau supérieur</p>	Horizontal et vertical

Il faut noter que, pour cette question, les répondants devaient choisir parmi les quatre énoncés suivants:

- Les employés conservent le même titre d'emploi pour des longues périodes, voire pour la totalité de leur carrière au sein de l'entreprise.
- Les employés gravissent les échelons de la ligne de promotion interne, accédant progressivement à des emplois de niveau supérieur.
- Les employés restent à l'emploi de l'entreprise pour une courte période avant d'aller travailler pour une autre entreprise.
- Il n'y a pas de progression de carrière au sein de la catégorie d'employés la plus nombreuse" (Bélanger et al, 2006).

Les répondantes d'Aéro-Uk et d'Outillage-Su ont expliqué que la plupart de techniciens de la CEN de leurs compagnies respectives occupent le même poste dès qu'ils y commencent à travailler jusqu'à leur retraite. Des techniciens expérimentés appliquent sur des postes de superviseurs pour diriger une équipe de techniciens, mais il s'agit d'une minorité. Chez Transformation-Uk et Acier-All, les employés de la CEN connaissent une progression semblable. La majorité fait le même métier pendant des décennies, mais certains parviennent à monter les échelons en appliquant sur des postes de cadre, de superviseur, ou de planificateur. Ces employés doivent remplir des critères de base comme l'expérience requise, les qualifications, et l'attitude. Le répondant de Métallo-Uk a expliqué qu'une majorité d'employés de la CEN conserve le même poste pendant des longues périodes. Mais le départ à la retraite des baby-boomers laisse nombreux postes vacants; donc de plus en plus d'employés de la CEN qui veulent monter ont la possibilité de la faire. Si ces derniers n'ont pas les qualifications, le personnel de ressources humaines leur propose des formations. Le répondant de Médica-Sui a décrit les pratiques de développement de carrière de sa compagnie dans les termes suivants :

*"Le cheminement des employés dépend du vouloir de la personne. Il y a absolument des possibilités de faire carrière. Nous sommes une compagnie qui encourage très fortement le développement de nos employés, autant latéral que vertical" (Médica-Sui, 2012).*

Les employés nouvellement embauchés doivent occuper le même poste pendant au moins deux ans. Après cette période, le cheminement des employés dépend de leurs aspirations et attitudes. Certains employés veulent grandir, et ils y parviennent en déployant les efforts nécessaires. D'autres se sentent bien dans leur poste, et exercent le même métier pendant dix ans, quinze ans, ou plus longtemps. Chez Prêt-Fr, la même tendance se dessine en matière de développement de carrière; certains employés occupent le même poste pendant des longues périodes; d'autres accèdent à des postes de plus haut niveau.

Chez Cigare-Uk, les employés ayant un rendement au-dessus de la moyenne ont tendance à monter les échelons. D'autres employés mutent vers des postes de même niveau hiérarchique, mais comportant des responsabilités différentes. Il est rare que les salariés de la CEN et d'autres catégories d'emploi restent trop longtemps dans le même poste. La filiale d'Animation-Fr a un fonctionnement semblable en matière de développement de carrière. La répondante a décrit ce fonctionnement dans les termes suivants :

*"Il y a deux façons de grandir dans la compagnie. Les employés ayant un rendement exceptionnel peuvent devenir chefs d'équipe ou superviseurs. D'autres salariés qui ne sont pas intéressés par des postes de gestion peuvent accéder à des postes de plus haut niveau, mais confinés au même métier. Par exemple, un programmeur peut être embauché à titre de junior. Au bout de deux ans, il peut devenir programmeur intermédiaire. Au bout de quatre ans, il peut devenir programmeur expert" (Animation-Fr, 2012).*

Chez Aliment-Fr, il y a deux CEN, les opérateurs de machines et les employés de vente. Les premiers restent majoritairement dans le même poste pendant des longues périodes. Ces employés sont peu scolarisés; donc ils ne peuvent pas accéder à d'autres postes. Pour accéder au prochain échelon, ils doivent faire un DEC. Les seconds montent les échelons et suivent des parcours assez dessinés. Ils sont engagés comme vendeurs de route. S'ils sont bons, ils deviennent analystes de ventes. Les analystes performants deviennent chefs de vente. Les chefs de vente ayant un rendement exceptionnel deviennent directeurs de département.

Si nous analysons ces résultats sur le développement de carrière, nous constatons que les filiales offrent des parcours de développement de carrière de type horizontal et vertical. Plus précisément, les types de développement de carrière des filiales correspondent aux deux premiers énoncés de la question à choix multiple, et s'adaptent aux particularités des employés. De plus, nous aurions pu avoir, dans notre échantillon, des développements de carrière de type court et nul, si des répondants avaient choisi un des deux derniers énoncés. Selon nos attentes théoriques, les filiales originaires d'économies libérales se caractérisent par des parcours de carrière de type court ou nul. Les filiales originaires d'économies coordonnées se caractérisent par des parcours de carrière de type horizontal ou vertical.

Après analyse des résultats, nous constatons qu'il n'y a pas de lien entre le type de marché du pays d'origine et les types de développement de carrière, car les employés de toutes nos filiales ont des développements de carrière de type horizontal et vertical. Donc, nos attentes théoriques ne sont pas confirmées. Le degré de globalisation et la taille de la filiale n'ont pas de lien avec le développement de carrière. Par rapport au secteur d'activité, nous constatons que lorsque les employés de la CEN sont des cols bleus, ces derniers ont des carrières de type horizontal. Inversement, lorsque les employés de la CEN sont des cols blancs, ils ont des carrières de type vertical. De plus, le modèle institutionnel hybride du Québec ne peut pas avoir influencé les pratiques de développement de carrière des filiales, car le marché québécois est plus libéral que ceux de la plupart des pays d'origine des filiales, et ces dernières ont des pratiques de développement de carrière coordonnées. Bref, nos pistes explicatives ne parviennent pas à expliquer nos observations. Il faut noter que le développement de carrière est une pratique qui sert à attirer et retenir la main-d'œuvre si les gestionnaires des filiales y consacrent raisonnablement de ressources. Nous pouvons donc conclure que les gestionnaires des filiales ont eu beaucoup d'intérêt à transférer cette pratique en provenance des sièges sociaux, ou à la développer au sein de leur filiale. Le concept de segmentation permet aussi d'expliquer les résultats. En effet, nous remarquons que, dans la majorité des filiales, les employés suivent des cheminements de carrière horizontaux et verticaux. Les gestionnaires des filiales ont peut-être conçu des cheminements de carrière verticaux pour fidéliser leurs employés plus scolarisés et difficilement remplaçables. Alors que les cheminements de carrière horizontaux seraient destinés à la main-d'œuvre moins scolarisée et plus facilement remplaçable.

## 5.5 Résultats des pratiques de relations de travail

Selon l'hypothèse 5, les filiales des EMN européennes installées au Québec qui sont originaires des pays à marché coordonné ont des pratiques de relations de travail plus partenariales que celles qui sont originaires de pays à marché libéral. La théorie des variétés de capitalisme dit que les pratiques de relations de travail varient selon le degré de coordination du marché. Dans les économies coordonnées, les travailleurs ont tendance à travailler chez le même employeur pendant nombreuses années. Par conséquent, ils parviennent à organiser des syndicats qui les représentent auprès de l'employeur, et qui négocient des conditions de travail intéressantes. C'est pourquoi la présence syndicale est plus élevée dans ces firmes originaires de marché coordonné. De plus, les syndicats tissent des liens avec d'autres syndicats du même secteur d'activité, et les négociations collectives ont lieu au niveau industriel ou sectoriel. Ce faisant, les syndicats ont des ressources considérables pour assurer des bonnes conditions de travail à ses membres. Dans les économies libérales, il y a un roulement d'employés considérable dans les firmes. Par conséquent, les travailleurs ont plus de difficulté à se rassembler pour fonder des syndicats. C'est pourquoi la présence syndicale est plus faible dans ces firmes originaires de marchés libéraux où l'opposition patronale se manifeste plus facilement. Lorsque des syndicats sont créés, ils parviennent difficilement à tisser des liens avec d'autres syndicats du même secteur d'activité, car ces derniers éprouvent les mêmes difficultés à s'organiser. Ce faisant, les syndicats se trouvent isolés les uns des autres, et les négociations collectives ont lieu au niveau local. Donc, les syndicats manquent de ressources pour négocier des bonnes conditions d'emploi.

Il faut noter que des syndicats peuvent subsister dans les marchés libéraux. Ainsi, dans le secteur de la production, il n'est pas rare de voir des travailleurs syndiqués, et ces syndicats existent souvent depuis des décennies. Bien que restreint au niveau local pour la plupart, ces syndicats pourvoient à ses membres des meilleures conditions d'emploi comparativement à celles des employés non syndiqués.

Afin de comprendre les pratiques de relations de travail, nous avons retenu trois indicateurs : l'attitude des dirigeants à l'égard de la syndicalisation, la présence syndicale dans les filiales, et les politiques de gestion à l'endroit des syndicats sur quelques pratiques d'emploi.

Le tableau 5.5 nous donne un aperçu synoptique de ces indicateurs ainsi qu'une appréciation relative des ressources consacrées aux relations de travail en fonction de ces indicateurs.



Tableau 5.5 : Indicateurs en lien avec les pratiques de relations de travail

<b>Compagnies</b>	<b>Attitude des dirigeants envers les syndicats</b>	<b>Présence syndicale %</b>	<b>Politiques de gestion</b>	<b>Types de pratiques</b>
<b>Aéro-Uk</b>	Acceptation	67% à 100%	La direction s'efforce de conclure une entente avec les représentants syndicaux	Partenariales
<b>Cigare-Uk</b>	Rejet	Aucune		Peu partenariales
<b>Transformation-Uk</b>	Complicité	67% à 100%	La direction prend sa décision sans consulter les représentants syndicaux	Partenariales
<b>Métallo-Uk</b>	Complicité	67% à 100%	La direction s'efforce de conclure une entente avec les représentants syndicaux	Fortement partenariales
<b>Médica-Sui</b>	Acceptation	Aucune		Peu partenariales
<b>Aliment-Fr</b>	Complicité	34% à 66%	La direction s'efforce de conclure une entente avec les représentants syndicaux	Partenariales

<b>Animation-Fr</b>	Rejet	Aucune		Peu partenariales
<b>Prêt-Fr</b>	Acceptation	Aucune		Peu partenariales
<b>Outillage-Su</b>	Acceptation	34% à 66%	<p>La direction prend sa décision sans consulter les représentants syndicaux</p> <p>La direction consulte les représentants syndicaux</p>	Moyennement partenariales
<b>Acier-All</b>	Complicité	67% à 100%	La direction s'efforce de conclure une entente avec les représentants syndicaux	Fortement partenariales

Comme nous pouvons voir dans le tableau, les filiales de Cigare-Uk, de Médica-Sui, d'Animation-Fr, et de Prêt-Fr ne sont pas syndiquées. Entre 34% et 66% des employés d'Aliment-Fr et d'Outillage-Su sont syndiqués. Entre 67% et 100% des employés d'Aéro-Uk, de Transformation-Uk, de Métallo-Uk, et d'Acier-All sont syndiqués. Cette prévalence correspond au pourcentage de cols bleus dans ces filiales.

Les filiales de Transformation-Uk, de Métallo-Uk, d'Aliment-Fr, et d'Acier-All sont syndiquées, et respectent les lois québécoises en négociant de bonne foi avec leurs syndicats. Plus précisément, les dirigeants de ces filiales entretiennent des rapports transparents avec leurs syndicats, et considèrent ceux-ci comme des partenaires d'affaires. Les propos du répondant de Transformation-Uk montrent ceci: "*Nos relations avec les syndicats sont transparentes. Ils sont au courant de nos grands projets comme nos investissements, nos programmes de formation, etc*" (Transformation-Uk, 2012). Bien entendu, il arrive qu'il y ait des différends entre les parties. Lorsque cela arrive, les parties dialoguent et font des concessions pour arriver à des ententes de type gagnant-gagnant.

Bien que leurs dirigeants auraient préféré des filiales non syndiquées, les filiales d'Aéro-Uk et d'Outillage-Su entretiennent des rapports positifs avec leurs syndicats afin de ne pas compromettre leur climat de travail, et conserver leur bonne réputation. Les filiales de Médica-Sui et de Prêt-Fr ne sont pas syndiquées et voudraient rester non syndiquées, mais les répondants assurent que leurs dirigeants entretiendraient des rapports positifs avec des syndicats éventuels.

Les filiales de Cigare-Uk et d'Animation-Fr ne sont pas syndiquées, et les répondants se montrent défavorables à la syndicalisation. La répondante de Cigare-Uk a expliqué que la direction discute directement avec les employés sur ce qui ne va pas, et apporte des changements constructifs au besoin. De plus, la répondante pense que les employés ont peu de chances de se syndiquer, parce que les relations entre la direction et les salariés sont bonnes et que ces derniers sont des cols blancs. La répondante d'Animation-Fr a dit que la gestion de sa filiale est tellement efficace que les employés n'ont pas besoin de se syndiquer. Plus précisément, si les employés ont des questions ou des suggestions, la direction fait toujours un suivi. Aucun salarié n'est traité injustement.

Le troisième indicateur est en lien avec les politiques de gestion des filiales par rapport aux pratiques suivantes : organisation du travail, système de rémunération variable, sous-traitance et impartition, formation et développement de compétences, et mécanismes de participation directe des employés. Les filiales ne gèrent pas toutes leurs pratiques de la même façon. Pour les besoins de notre recherche, nous avons attribué à chaque filiale la politique de gestion qui revenait le plus souvent. La majorité des répondants des filiales syndiquées (Aéro-Uk, Métallo-Uk, Aliment-Uk, et Acier-All) ont rapporté que leur filiale s'efforce de conclure une entente avec les représentants syndicaux. Chez Aéro-Uk, le système de rémunération variable et les pratiques de formation sont décidés unilatéralement par la direction. Les trois autres pratiques font l'objet d'ententes entre la direction et le syndicat. Récemment, la direction a mis en place des équipes semi-autonomes qui facilitent la communication entre celle-ci et les employés. Ces équipes incitent les employés à donner leurs opinions et suggestions par rapport aux pratiques d'emploi, et les acheminent ensuite à la direction. Chez Métallo-Uk, l'organisation du travail et le système de rémunération variable sont décidés unilatéralement par la direction. Concernant les trois autres pratiques, la direction et le syndicat s'efforcent de conclure des ententes satisfaisantes. La mise en place de comités paritaires facilite les dialogues entre les parties. Chaque comité paritaire prend en charge une pratique d'emploi spécifique. Ainsi, il y a des comités paritaires sur la formation, la sous-traitance, la santé et la sécurité, etc. Chez Aliment-Fr, le système de rémunération variable est la seule pratique d'emploi décidée unilatéralement par la direction. Pour les autres pratiques d'emploi, la convention collective prévoit des clauses détaillées. Par exemple, la convention collective encadre l'organisation du travail par l'entremise de clauses sur les descriptions des tâches, et les ressources requises pour effectuer le travail. Chez Acier-All, la direction décide de l'organisation du travail et des pratiques de formation. Cependant, les employés sont très satisfaits de la gestion de ces pratiques, et peuvent suggérer des modifications ou améliorations dont la direction tiendra compte. Les autres pratiques d'emploi font l'objet d'un consensus entre les parties lors de la négociation tel qu'exprimé par le répondant: "*On voit à ce que tout le monde soit gagnant-gagnant. On a des plus en plus de griefs parce que c'est le style du syndicat. Le climat de travail est quand même très bon*" (Acier-All, 2012).

La direction de Transformation-Uk gère la plupart des pratiques d'emploi mentionnées de façon unilatérale. Ainsi, l'impartition et le développement des compétences sont les seules pratiques négociées entre les parties; les autres pratiques d'emploi sont gérées par la direction. Cependant, les employés sont satisfaits de la gestion de la direction, car cette dernière encourage le dialogue entre les superviseurs et les employés pour les tenir informés et fomenter des discussions à tous les niveaux. Chez Outillage-Su, la direction prend des décisions unilatérales au sujet des pratiques d'emploi, mais elle consulte aussi le syndicat. Ainsi, parmi les pratiques d'emploi mentionnées, l'organisation du travail est la seule traitée en négociation collective. La rémunération variable et la formation sont décidées seulement par la direction. De plus, la direction consulte le syndicat au sujet de l'impartition et des mécanismes de participation, mais elle prend la décision finale. De façon générale, les employés sont satisfaits de la gestion de la direction.

Si nous analysons ces résultats plus globalement, nous pouvons qualifier les filiales en fonction de leurs pratiques en relations de travail : peu partenariales, moyennement partenariales, partenariales, et fortement partenariales. Les filiales qui ont des pratiques peu partenariales se caractérisent par l'absence de présence syndicale, et par des positions de rejet ou d'acceptation des dirigeants envers les syndicats. Les filiales Cigare-Uk, Médica-Sui, Animation-Fr, et Prêt-Fr ont des pratiques de relations de travail peu partenariales car, même si celles-ci ne sont pas syndiquées, elles montrent peu d'ouverture envers la création d'un syndicat éventuel. Les filiales qui ont des pratiques moyennement partenariales se caractérisent par une présence syndicale entre 34% et 66%, par une attitude d'acceptation des dirigeants envers les syndicats, et par des politiques de gestions où la direction prend des décisions sans consulter le syndicat ou s'efforce de conclure une entente avec celui-ci. La filiale Outillage a des pratiques de relations de travail moyennement partenariales. Les filiales qui ont des pratiques partenariales se caractérisent par une présence syndicale entre 34% et 66% ou entre 67% et 100%, par des attitudes d'acceptation ou complicité des dirigeants envers les syndicats, et par des politiques de gestion où la direction prend des décisions sans consulter le syndicat ou s'efforce de conclure une entente avec celui-ci. Les filiales Aéro-Uk, Transformation-Uk, et Aliment-Fr ont des pratiques de relations de travail partenariales. Les filiales qui ont des pratiques fortement partenariales se caractérisent par une présence syndicale entre 67% et 100%, par une attitude de complicité des dirigeants envers les syndicats, et par des politiques de gestion où les dirigeants s'efforcent de conclure

des ententes avec ceux-ci. Les filiales Métallo-Uk et Acier-All ont des pratiques de relations de travail fortement partenariales. Dans les économies coordonnées, les firmes ont des pratiques de relations de travail partenariales ou fortement partenariales. Dans les économies libérales, les firmes ont des pratiques de relations de travail peu ou moyennement partenariales.

Après analyse des résultats, nous constatons que les filiales originaires de pays à économie libérale ont des pratiques de relations de travail partenariales ou fortement partenariales. Les filiales originaires de pays à économie coordonnée ont des pratiques de relations de travail moyennement ou peu partenariales. Donc, nos attentes théoriques ne sont pas confirmées. De plus, la plupart de filiales ayant des pratiques de relations de travail partenariales ou fortement partenariales sont dans le secteur de la production. De même, la majorité de filiales ayant des pratiques de relations de travail peu ou moyennement partenariales sont dans le secteur des services et conception. Donc, il y a un lien entre le secteur d'activité et les pratiques de relations de travail. Les deux autres facteurs, taille des filiales et degré de globalisation, n'ont pas de lien avec les pratiques de relations de travail. Le principe calculateur et le principe collaborateur du marché d'accueil peuvent expliquer ces résultats. Selon ces principes, l'adoption de pratiques d'emploi, libérales ou coordonnées, s'explique par les particularités du marché d'accueil (Gooderham et al, 1999). Comme le Québec est un marché hybride, ses pratiques d'emploi sont plus coordonnées que celles de plusieurs pays à marché libéral, mais moins coordonnées que celles de plusieurs pays à économie coordonnée. Donc, les pratiques hybrides québécoises auraient influencé celles des filiales originaires de pays à économie libérale en les rendant plus coordonnées, et celles des filiales originaires de pays à économie coordonnée en les rendant plus libérales.

## **5.6 Résultats des pratiques de partage d'information et consultation**

Selon l'**hypothèse no. 6**, les filiales des EMN européennes installées au Québec qui sont originaires des pays à marché coordonné ont des pratiques plus développées de communication ou de partage d'information que celles qui sont originaires de pays à marché libéral. Rappelons que l'approche des "variétés de capitalisme" soutient que les pratiques de partage d'information et consultation varient selon le type de coordination économique prédominante. Dans les économies coordonnées, les employés travaillent pendant des longues périodes pour le même employeur. Les employés sont

considérés comme partenaires d'affaires, et non pas comme des subordonnés. C'est pourquoi les firmes ont intérêt à créer des liens de confiance et de partenariat avec les salariés; une façon efficace de renforcer ces liens c'est en partageant des informations stratégiques avec ceux-ci, et en les consultant autant que possible sur les enjeux importants. Donc, les firmes investissent des ressources dans l'élaboration de pratiques de partage d'information et consultation. Comme des nombreuses compagnies sont syndiquées dans les marchés coordonnés, les syndicats participent à l'élaboration et à la mise en place de ces pratiques. Dans les économies libérales, les employés ne travaillent pas pendant longtemps pour le même employeur. Des taux de roulement élevés empêchent les salariés de créer des liens durables avec leurs employeurs. Par conséquent, les firmes voient peu d'intérêt à créer des liens de partenariat en développant des pratiques de partage d'information et consultation. Donc, elles investissent peu de ressources dans l'élaboration de ces pratiques.

Il faut noter que, dans les compagnies syndiquées, les syndicats incitent les compagnies à développer ces pratiques même en contexte de marché libéral. Comme les compagnies syndiquées bénéficient d'une meilleure stabilité d'emploi, les employeurs et les syndicats travaillent dans la mise en place de pratiques de partage d'information et consultation.

Afin de bien comprendre les pratiques des filiales en matière de partage d'information et consultation, nous avons retenu deux indicateurs : les mécanismes utilisés pour communiquer avec les employés, et le type d'information dévoilées. Dans un marché libéral, nous attendons que les filiales n'utilisent pas beaucoup de moyens de communication, et dévoilent peu d'informations.

Le tableau 5.6 nous donne un aperçu synoptique de ces deux indicateurs ainsi qu'une appréciation relative des ressources consacrées au partage d'information et consultation en fonction des deux

Tableau 5.6 : Indicateurs en lien avec les pratiques de partage d'information et consultation

Compagnies	Mécanismes de communication	Informations dévoilées par les dirigeants des filiales	Degré de pratiques
<b>Aéro-Uk</b>	Rencontres entre la haute direction et l'ensemble du personnel, enquêtes portant sur les attitudes des employés, rencontres entre les superviseurs ou directeurs des services et les employés, politique de la porte ouverte, courriels, réseau intranet	Des consignes sur les tâches et la production, des informations sur la situation de l'entreprise sur le marché mondial	Développées
<b>Cigare-Uk</b>	Rencontres entre la haute direction et l'ensemble du personnel, enquêtes portant sur les attitudes des employés, rencontres entre les superviseurs ou les directeurs des services et les employés, politique de la porte ouverte, courriels, réseau intranet	Des consignes sur les tâches et la production, des informations sur la situation de l'entreprise sur le marché québécois, des informations sur la situation de l'entreprise sur le marché mondial, des informations sur les stratégies de l'entreprise	Développées
<b>Transformation Uk</b>	Rencontres entre la haute direction et l'ensemble du personnel, enquêtes portant sur les attitudes des employés, rencontres entre les superviseurs ou les directeurs des services et les employés, politique de la porte ouverte, courriels, réseau intranet	Des consignes sur les tâches et la production, des informations sur la situation de l'entreprise sur le marché mondial, des informations sur les stratégies de l'entreprise	Développées
<b>Métallo-Uk</b>	Rencontres entre la haute direction et l'ensemble du personnel, enquêtes portant sur les attitudes des employés, rencontres entre les superviseurs ou les directeurs des services et les employés, politique de la porte ouverte, courriels, réseau intranet	Des consignes sur les tâches et la production, des informations sur la situation de l'entreprise sur le marché québécois, des informations sur la situation de l'entreprise sur le marché mondial, des informations sur les stratégies de l'entreprise	Développées



<b>Médica-Sui</b>	Rencontres entre la haute direction et l'ensemble du personnel, enquêtes portant sur les attitudes des employés, rencontres entre les superviseurs ou les directeurs des services et les employés, boîte de suggestions, politique de la porte ouverte, courriels, réseau intranet	Des consignes sur les tâches et la production, des informations sur la situation de l'entreprise sur le marché québécois, des informations sur les stratégies de l'entreprise	Développées
<b>Aliment-Fr</b>	Rencontres entre la haute direction et l'ensemble du personnel, enquêtes portant sur les attitudes des employés, rencontres entre les superviseurs ou les directeurs des services et les employés, politique de la porte ouverte, courriels	Des informations sur la situation de l'entreprise sur le marché québécois, des informations sur la situation de l'entreprise sur le marché mondial, des informations sur les stratégies de l'entreprise	Développées
<b>Animation-Fr</b>	Rencontres entre la haute direction et l'ensemble du personnel, enquêtes portant sur les attitudes des employés, rencontres entre les superviseurs ou les directeurs des services et les employés, politique de la porte ouverte, courriels, réseau intranet	Des informations sur la situation de l'entreprise sur le marché québécois, des informations sur la situation de l'entreprise sur le marché mondial, des informations sur les stratégies de l'entreprise	Développées
<b>Prêt-Fr</b>	Rencontres entre la haute direction et l'ensemble du personnel, enquêtes portant sur les attitudes des employés, rencontres entre les superviseurs ou les directeurs des services et les employés, politique de la porte ouverte, courriels, réseau intranet	Des consignes sur les tâches et la production, des informations sur la situation de l'entreprise sur le marché québécois, des informations sur la situation de l'entreprise sur le marché mondial, des informations sur les stratégies de l'entreprise	Développées
	Rencontres entre la haute direction et l'ensemble du personnel, enquêtes portant sur les attitudes des	Des consignes sur les tâches et la production, des informations sur la situation de l'entreprise sur le	

<b>Outillage-Su</b>	employés, rencontres entre les superviseurs ou les directeurs des services et les employés, politique de la porte ouverte, courriels, réseau intranet	marché québécois, des informations sur les stratégies de l'entreprise	Développées
<b>Acier-All</b>	Rencontres entre la haute direction et l'ensemble du personnel, enquêtes portant sur les attitudes des employés, rencontres entre les superviseurs ou les directeurs des services et les employés, politique de la porte ouverte, courriels, réseau intranet	Des consignes sur les tâches et la production, des informations sur la situation de l'entreprise sur le marché mondial, des informations sur les stratégies de l'entreprise	Développées

Les mécanismes de communication les plus populaires sont les enquêtes portant sur les attitudes des employés, et la politique de la porte ouverte. Toutes les filiales ont recours à une enquête qui est distribuée aux employés à tous les deux ans, et qui vise à mesurer les sentiments d'appartenance de ces derniers envers leur employeur. Ces enquêtes sont conçues et distribuées au niveau corporatif, et les résultats sont compilés et analysés aussi au niveau corporatif. Bien entendu, les dirigeants des filiales ont aussi accès aux résultats, et leur siège social leur demande de porter attention particulière aux commentaires et suggestions qui reviennent souvent, et de répondre aux questions que les employés formulent lors de ces enquêtes. La politique de la porte ouverte est aussi un mécanisme populaire qui consiste à montrer une ouverture envers les employés, de sorte que ceux-ci se sentent confortables pour parler à leurs supérieurs de leurs impressions par rapport au travail et à l'atmosphère qui y règne, et pour donner leurs opinions sur des sujets qui touchent le travail. Chaque répondant a dit que sa filiale utilise ce mécanisme, car les rapports entre la direction et les employés se caractérisent par des liens de confiance et de transparence. Les propos du répondant de Cigare-Uk montrent ceci: "*Les superviseurs de toutes les unités sont toujours ravis de rencontrer les employés pour échanger*" (Cigare-Uk, 2012). Les autres mécanismes, sauf la boîte de suggestions, sont également populaires, car la plupart des filiales y ont recours.

Concernant le type d'informations dévoilées, les réponses sont également très similaires. Les salariés de toutes les filiales reçoivent des consignes sur les tâches et la production. Dans certaines filiales, ces consignes sont transmises par les superviseurs immédiats seulement. Dans d'autres filiales, ces consignes sont transmises par les superviseurs immédiats et la direction. Lors des entretiens, les répondants choisissaient "consignes sur les tâches et la production" si ces dernières étaient abordées par la direction. Si les consignes étaient abordées seulement par les superviseurs immédiats, les répondants ne choisissaient pas cette option comme information dévoilée. De plus, toutes les filiales informent leurs employés sur la situation de l'entreprise sur le marché québécois. Les filiales dont les répondants n'ont pas choisi cette option ont peu ou pas d'activité sur le marché québécois. Toutes les filiales, sauf Médica-Sui et Outillage-Su, dévoilent des informations sur la situation des entreprises sur le marché mondial. Les répondants de ces deux filiales ont dit que leurs employés ne sont pas intéressés à connaître des informations si poussées. Finalement, toutes les

filiales, sauf Aéro-Uk, dévoilent des informations sur les stratégies d'entreprise. Mais les projets stratégiques sont dévoilés seulement lorsque la direction est certaine de leur exécution.

Si nous analysons ces résultats plus globalement, nous pouvons qualifier les filiales en fonction du degré des pratiques de partage d'information et consultation: peu développées, moyennement développées, et développées. Les filiales qui ont des pratiques peu développées ont mis en place peu de mécanismes de communication, et dévoilent peu d'informations sur les enjeux industriels. Les filiales qui ont des pratiques moyennement développées ont mis en place quelques mécanismes de communication, et dévoilent quelques informations sur les enjeux industriels. Les filiales qui ont des pratiques développées ont mis en place nombreux moyens de communication, et dévoilent beaucoup d'informations sur les enjeux industriels. Dans notre échantillon, toutes les filiales ont des pratiques développées de communication et partage d'information. Dans les économies libérales, les firmes mettent en place des pratiques peu développées de partage d'information et consultation. Dans les économies coordonnées, les firmes mettent en place des pratiques développées de partage d'information et consultation.

Après analyse des résultats, nous constatons qu'il n'y a pas de lien entre les pratiques de partage d'information et consultation et le type de marché d'origine des filiales. Dans le même ordre d'idées, il n'y a pas de lien entre ces pratiques et les trois autres variables (secteur d'activité, taille des filiales, et degré de globalisation), car ces pratiques ne varient pas en fonction de ces variables. Donc, nos pistes explicatives ne parviennent pas à expliquer nos observations. Il faut noter que la gestion efficace du partage d'information et consultation peut empêcher les filiales de se syndiquer si elles ne le sont pas, ou peut améliorer leurs rapports avec leurs syndicats si elles sont syndiquées. La gestion efficace du partage d'information et consultation permet aussi de retenir la main-d'œuvre. Il n'est donc pas étonnant que toutes les filiales de notre échantillon fassent des efforts dans le but d'entretenir des rapports harmonieux avec leurs employés. Les pratiques d'emploi pertinentes et en accord avec la réalité des filiales ont plus de chance d'y être instaurées (Szulanski, 1996 dans Almond et al, 2005).

## **Chapitre 6**

### **Discussion**

Ce chapitre vise à expliquer les résultats de cette étude. Nous exposons d'abord les résultats globaux sous forme de tableau avant de les considérer à la lumière de nos hypothèses, et des patterns de pratiques libérales et coordonnées.

## 6.1 Tableau d'intégration et discussion des résultats

Tableau 6.1 : Tableau intégratif des résultats

<b>Pratiques d'emploi</b>	<b>Pays d'origine</b>	<b>Secteur d'activité</b>	<b>Taille des filiales</b>	<b>Présence syndicale</b>	<b>Influence globale</b>
<b>Rémunération</b>	X				
<b>Stabilité d'emploi</b>		X		X	
<b>Formation</b>		X		X	
<b>Développement de carrière</b>					
<b>Relations de travail</b>		X		X	
<b>Partage d'information consultation</b>					

**Rémunération.** Nous constatons que la rémunération est la seule pratique d'emploi qui varie en fonction du pays d'origine. Ainsi, Cigare-Uk, Transformation-Uk, et Métallo-Uk affichent des pratiques d'emploi moyennement libérales et libérales. À l'opposé, Animation-Fr, Firme-Fr, et Acier-All affichent des pratiques salariales peu libérales. Il faut noter cependant que cette relation n'est pas parfaite, car Aéro-Uk se sert des pratiques d'emploi peu libérales alors qu'Outillage-Su fait le contraire. Même si la majorité des filiales se conforment à nos observations, il vaut la peine de souligner certaines nuances. Métallo-Uk est une filiale qui a changé plusieurs fois de propriétaire au cours de son histoire. De plus, ses propriétaires actuels sont originaires de l'Angleterre et d'un autre pays européen de marché coordonné. Donc, cette filiale est confrontée à des influences multiples en termes de pays d'origine, ne pouvant pas ainsi être considérée purement libérale. Pour sa part, Acier-All a aussi changé de propriétaire à plusieurs reprises. Cette filiale a appartenu à des firmes québécoises, ontariennes et américaines. Présentement son propriétaire est d'origine allemande, mais dans le futur elle pourrait être revendue à une firme originaire d'un pays libéral. Par conséquent, les origines de cette filiale ne sont pas purement coordonnées.

**Stabilité d'emploi.** Nous observons que les filiales qui assurent une stabilité d'emploi considérable à leurs employés œuvrent pour la plupart dans le domaine de la production des biens; c'est le cas de Transformation-Uk, Métallo-Uk et Acier-All. Cependant, les filiales œuvrant dans les domaines des services et de la conception n'assurent pas forcément peu de stabilité d'emploi à leurs salariés. Ainsi, Cigare-Uk est la seule filiale dans le secteur des services et de la conception à offrir une faible stabilité d'emploi à ses salariés. Les autres filiales dans ce secteur d'activité, Aéro-Uk, Animation-Fr, et Prêt-Fr, assurent une stabilité d'emploi moyenne-élevée ou élevée. D'autre part, toutes les filiales syndiquées, sauf Aliment-Fr, assurent une stabilité d'emploi moyenne-élevée ou élevée à leurs employés. Inversement, Cigare-Uk est la seule filiale non syndiquée assurant peu de stabilité d'emploi à ses employés; Animation-Fr et Prêt-Fr confèrent une stabilité moyenne-élevée à leurs employés même si elles ne sont pas syndiquées. Le Québec, la province d'accueil, peut expliquer que les filiales dans le secteur des services et de la conception et celles n'étant pas syndiquées assurent pour la plupart une stabilité d'emploi considérable à leurs travailleurs. Ainsi, le Québec, comme marché hybride et détenant un des taux de syndicalisation les plus élevés en Amérique du Nord, laisse peu de place aux filiales pour des comportements totalement libéraux. Celles-ci doivent ajuster leurs pratiques

d'emploi afin de se conformer aux tendances et lois québécoises, et de jouir d'une bonne acceptation sur le marché québécois. De plus, le fait d'appartenir à des entreprises multinationales est une autre caractéristique que nos filiales ont en commun. L'ampleur des activités des ces EMN peut être à l'origine d'une stabilité d'emploi accrue pour leurs employés.

**Formation.** Nous constatons que les filiales qui consacrent beaucoup de ressources aux pratiques de formation œuvrent dans le secteur de la production des biens; c'est le cas de Transformation-Uk, Métallo-Uk, et Acier-All. La seule filiale dans ce secteur qui consacre peu de ressources aux pratiques de formation est Aliment-Fr. Inversement, les filiales œuvrant dans les secteurs des services et de la conception consacrent pour la plupart peu de ressources en matière de formation; c'est le cas de Médica-Sui, Animation-Fr, Prêt-Fr, et Outillage-Su. Aero-Uk et Cigare-Uk sont les seules filiales dans ce secteur d'activité qui consacrent des ressources considérables à la formation. Par ailleurs, la majorité de filiales syndiquées consacrent des ressources considérables aux pratiques de formation; c'est le cas d'Aéro-Uk, Transformation-Uk, Métallo-Uk, et Acier-All. Les filiales d'Aliment-Fr et Outillage-Su consacrent moins de ressources à ces pratiques. À l'opposé, les filiales non syndiquées consacrent peu de ressources aux pratiques de formation, c'est le cas de Médica-Fr, Animation-Fr, et Prêt-Fr. La seule exception est Cigare-Uk qui y consacre des ressources considérables. Bref, le secteur de la production des biens est généralement plus syndiqué que le secteur des services et de la conception. Les syndicats négocient le développement d'activités ou programmes de formation intéressants pour ses membres, ce qui semble influencer nos résultats pour la formation.

**Développement de carrière.** Toutes les filiales de notre échantillon assurent des parcours de carrière à leurs employés. Ces parcours peuvent être horizontaux ou verticaux dépendamment des métiers ou professions. Il faut noter que nos filiales ont des caractéristiques différentes en termes de pays d'origine, secteur d'activité, taille, et niveau de mondialisation. Il n'y a que deux caractéristiques communes : la première est la province d'accueil, à savoir le Québec. Comme nous avons expliqué l'hybridité de notre province peut inciter les filiales à adopter des pratiques de nature coordonnée. L'autre caractéristique est le fait d'être une entreprise multinationale, ce qui pourrait être à l'origine de cette uniformité. C'est peut-être un effet de l'influence globale, mais ne semble pas varier en fonction du degré de mondialisation de l'EMN.



**Relations de travail.** Nous observons que les filiales qui consacrent des ressources considérables aux relations de travail sont dans le secteur de la production des biens. Ainsi, parmi les cinq filiales qui ont des relations de travail partenariales ou fortement partenariales, quatre sont dans ce secteur d'activité et toutes sont syndiquées. Les cinq filiales qui ont des relations de travail faiblement ou moyennement partenariales sont dans les secteurs des services ou de la conception. Parmi ces cinq filiales dans le secteur des services, seulement une est syndiquée. Pour celles qui ne le sont pas, nous avons tenu compte de leurs pratiques de gestion, et de leur ouverture face à l'implantation éventuelle d'un syndicat pour mesurer leur degré de partenariat en matière syndicale. Il faut noter que de façon générale les employés du secteur de la production sont syndiqués en plus grand nombre que ceux des secteurs des services et de la conception, ce qui explique nos résultats. Nous avons aussi remarqué que les filiales qui consacrent des ressources importantes aux relations de travail ont une présence syndicale élevée. Ainsi, toutes les filiales qui ont des présences syndicales élevées ont des relations partenariales ou fortement partenariales avec leurs syndicats. À l'opposé, les filiales qui ont des présences syndicales faibles ou nulles ont des relations de travail moyennement ou faiblement partenariales. Les filiales non syndiquées font partie de cette catégorie, car nous avons constaté qu'elles se montrent peu ou pas ouvertes à l'implantation syndicale. Bref, il est facile de supposer que plus les syndicats ont des membres, plus ils auront d'influence, et plus les gestionnaires devront faire de leur mieux pour développer des rapports positifs avec les syndicats.

**Partage d'information et consultation.** Nous constatons que toutes les filiales ont des pratiques développées de partage d'information et consultation. Tout comme pour les pratiques de développement de carrière, nous croyons que le Québec comme province d'accueil peut exercer une influence considérable sur cette pratique car, outre le fait d'être une EMN, il s'agit du seul facteur identique à toutes les filiales. Comme marché hybride, les pratiques industrielles québécoises ont un certain degré de coordination qui peut influencer les filiales qui y opèrent. C'est du moins une explication possible de cette convergence dans les pratiques de partage d'information et consultation.

## 6.2 Retour sur nos hypothèses

Selon l'hypothèse no. 1, les filiales des EMN européennes installées au Québec qui sont originaires de pays à marchés coordonnés ont des pratiques d'emploi moins libérales que celles qui sont originaires de pays à marchés libéraux. Nous constatons que la plupart des entreprises originaires de pays à économies libérales ont des pratiques salariales libérales, et la plupart d'entreprises originaires de pays à économies coordonnées ont des pratiques salariales coordonnées. Ainsi, Transformation-Uk, Métallo-Uk et, en quelque sorte, Cigare-Uk ont des pratiques de salaire libérales. Médica-Sui, Aliment-Fr, et Prêt ont des pratiques salariales mixtes. Acier-All a des pratiques salariales coordonnées. Donc, nos résultats pour les pratiques salariales sont conformes à notre hypothèse, et nous les attribuons au degré de coordination des pays d'origine des filiales.

Selon l'hypothèse no. 2, les filiales des EMN européennes installées au Québec qui sont originaires de pays à marchés coordonnés offrent plus de stabilité d'emploi que celles qui sont originaires de pays à marchés libéraux. Nous constatons que des filiales originaires de pays à économies libérales et coordonnées offrent des degrés moyen élevé ou élevé de stabilité d'emploi. Ces résultats ne confirment pas notre hypothèse. Donc, d'autres facteurs expliquent nos résultats. Bien que toutes nos filiales aient des degrés élevés de stabilité d'emploi, nous observons que celles dans le domaine de la production se démarquent davantage. La présence syndicale dans ces filiales peut contribuer aussi à cette stabilité d'emploi élevée.

Selon l'hypothèse no. 3, les filiales des EMN européennes installées au Québec qui sont originaires des pays à marchés coordonnés ont des programmes de formation moins libéraux que celles qui sont originaires des pays à marchés libéraux. Nous constatons que des filiales originaires de pays coordonnés et libéraux consacrent des ressources considérables aux pratiques de formation. Donc, ces résultats ne confirment pas nos attentes théoriques. Il faut noter que les filiales qui consacrent des ressources moyennes élevées ou élevées aux pratiques de formation sont majoritairement dans le secteur de la production. Il se peut que les compagnies dans le secteur de la production aient des techniques de travail qui requièrent plus d'apprentissage de la part des employés. Il se peut aussi que,

ces compagnies étant syndiquées, la présence syndicale assure un plus grand nombre de ressources aux pratiques de formation.

Selon l'hypothèse no. 4, les filiales des EMN européennes installées au Québec qui sont originaires des pays à marchés coordonnés ont des pratiques de développement de carrière moins libérales que celles qui sont originaires des pays à marchés coordonnés. Nous constatons que toutes les filiales de notre échantillon assurent des cheminements de carrière à leurs employés de la CEN (catégorie d'emploi la plus nombreuse). Parfois ces cheminements sont surtout horizontaux, d'autres fois ils sont davantage verticaux, d'autres fois ils sont un mélange des deux. Ces résultats ne confirment pas nos attentes. Nous croyons que la société d'accueil, le Québec, peut jouer un rôle dans les pratiques de développement de carrière de nos filiales. Bien que le Canada soit un pays d'économie libérale, le Québec est une province hybride car l'État québécois et plusieurs firmes québécoises ont des pratiques industrielles moins libérales que celles des autres provinces. L'hybridité québécoise peut inciter les firmes qui y opèrent à adopter des pratiques d'emploi de nature plus coordonnée que libérale. Toutefois, il ne faut pas, non plus, écarter la possibilité que cette pratique soit généralisée dans les EMN.

Selon l'hypothèse no. 5, les filiales des EMN européennes installées au Québec qui sont originaires des pays à marchés coordonnés ont des pratiques de relations de travail plus partenariales que celles qui sont originaires de pays à marchés libéraux. Nous constatons qu'il y a des filiales originaires de pays à économies libérales et coordonnées qui ont des pratiques de relations de travail partenariales ou fortement partenariales. Ces résultats ne confirment pas nos attentes théoriques. Nous observons que les filiales ayant des pratiques de relations de travail partenariales ou fortement partenariales sont dans le domaine de la production des biens. Comme ce secteur d'activité est traditionnellement plus syndiqué que le secteur des services, il faut s'attendre à ce que le secteur de la production développe des pratiques de relations de travail plus partenariales. Il s'agit sans doute d'un biais de nos indicateurs.

Selon l'hypothèse no. 6, les filiales des EMN européennes installées au Québec qui sont originaires des pays à marchés coordonnés ont des pratiques plus développées de communication ou de partage

d'information que celles qui sont originaires de pays à marchés libéraux. Nous constatons que toutes les filiales de notre échantillon ont des pratiques développées de partage d'information et consultation. Donc, ces résultats ne confirment pas nos attentes théoriques. Encore une fois, deux interprétations sont possibles. D'abord, le Québec, comme société d'accueil hybride, peut influencer certaines pratiques d'emploi. Comme les pratiques d'emploi au Québec sont perçues comme étant moins libérales que celles des autres provinces canadiennes, il se peut que les entreprises étrangères opérant au Québec aient tendance à adopter des pratiques coordonnées en matière de partage d'information et consultation. Ou encore, il peut s'agir d'une pratique généralisée dans les EMN.

En résumé, nos attentes théoriques sont confirmées seulement par rapport aux pratiques salariales. Le degré de coordination des pays d'origine semble être un faible prédicteur du type (libéral ou coordonné) de pratiques d'emploi de leurs filiales. Le secteur d'activité semble un facteur qui pèse davantage sur le type des pratiques d'emploi des filiales. Ainsi, trois parmi les six pratiques d'emploi étudiées (stabilité d'emploi, formation et relations de travail) sont en lien avec ce facteur. On ne peut tenir compte de ce lien sans faire référence à la présence syndicale plus forte dans ce secteur. Les syndicats négocient des ressources plus élevées au profit des conditions de travail de leurs membres. Finalement, toutes nos filiales montrent un pattern semblable par rapport aux pratiques de développement de carrière et de partage d'information et consultation. Ce pattern peut être attribué aux facteurs communs parmi ces filiales. Une piste est celle de la société d'accueil. À titre de marché hybride, le Québec peut influencer la gestion de quelques pratiques d'emploi des filiales. L'autre piste pourrait impliquer une généralisation de ces pratiques parmi les EMN.

### **6.3 Patterns libéraux et coordonnés**

Les filiales originaires de pays à économies libérales présentent des ressemblances par rapport à leurs pratiques d'emploi, mais ces dernières sont surtout de nature mixte ou coordonnée à l'exception des pratiques salariales. Nous pensons que, compte tenu que les pratiques salariales ont un impact direct sur les profits des entreprises, ces dernières préfèrent suivre le modèle anglo-saxon des pratiques d'emploi qui vise à maximiser les profits. Ainsi, les études de Carr et Pudelko (2006) montrent que des EMN originaires de pays comme l'Allemagne et le Japon tentent de rapprocher certaines de leurs pratiques d'emploi de celles d'EMN américaines. Ces pratiques sont surtout en lien avec les finances

(Carr et Pudelko, 2006). Seule la filiale Aéro-Uk a des pratiques salariales de nature coordonnée. Ceci peut s'expliquer par le souci de cette compagnie de préserver sa réputation d'employeur modèle, ou par le pouvoir considérable de son syndicat. Concernant les autres pratiques d'emploi, il faut noter que les filiales Aéro-Uk, Transformation-Uk, et Métallo-Uk sont syndiquées et leurs CEN sont composées de cols bleus; la présence syndicale joue certainement un rôle déterminant dans la gestion de leurs pratiques d'emploi. En effet, dans les années quatre-vingt-dix, la CSN (Confédération des syndicats nationaux) a incité les syndicats à s'impliquer davantage dans l'organisation du travail au Québec. Ceci avait comme but d'améliorer la sécurité d'emploi et de démocratiser les milieux de travail (Bergeron et Bourque, 1997). La filiale Cigare-Uk est la seule filiale originaire d'un pays libéral et qui n'est pas syndiquée, et sa CEN est composée de cols blancs. Cette filiale est plus libérale dans ses pratiques d'emploi comparativement aux trois autres filiales anglaises. Ainsi, Cigare-Uk procure moins de stabilité d'emploi à ses employés de la CEN, et consacre moins de ressources à ses pratiques de formation que les trois autres filiales. Bref, sauf pour les pratiques salariales, nous n'observons pas de pattern libéral chez les filiales originaires de pays libéraux.

Ensuite, la filiale Médica-Sui est la seule originaire d'un pays à économie mixte, la Suisse. Malheureusement, il n'y a pas d'autre filiale dans notre échantillon originaire d'un marché mixte avec laquelle nous pourrions comparer les résultats de Médica-Sui. Cette filiale a des pratiques d'emploi hybrides, car deux parmi les six sont libérales (formation et relations de travail), deux sont coordonnées (développement de carrière et partage d'information et consultation), et une est mixte (salaire). Il faut noter que cette filiale n'est pas syndiquée ce qui explique qu'elle consacre moins de ressources à ses pratiques de formation, et développe des pratiques salariales moyennement libérales. Le caractère libéral de ses pratiques salariales, de formation, et de relations de travail peut découler de l'influence du marché global, et des motivations des gestionnaires à maximiser les profits de la compagnie; c'est ce qu'on appelle des facteurs de bas contexte (Child, 2000 dans Geppert et al, 2003). D'autre part, l'influence québécoise comme province d'accueil a pu contribuer à uniformiser les pratiques de développement de carrière et de partage d'information et consultation dans Médica-Sui et dans les autres filiales; c'est ce qu'on appelle facteur de haut contexte (Geppert et al, 2003). Bien entendu, il se peut aussi que l'uniformisation des pratiques de développement de carrière et de partage

d'information et consultation résulte tout simplement du fait que Médica-Sui est une EMN. Bref, les pratiques d'emploi de cette filiale sont de nature variée, et la filiale répond à un pattern hybride.

Troisièmement, Acier-All est originaire du pays européen le plus coordonné, l'Allemagne. Toutes les pratiques d'emploi de cette filiale sont coordonnées, ce qui confirme fortement nos attentes théoriques. Rappelons toutefois que cette filiale a changé plusieurs fois de propriétaire depuis sa fondation en 1939. Elle a été fondée par une famille québécoise, et a par la suite été vendue à des firmes américaines. C'est seulement au milieu des années deux-mille qu'elle a été achetée par une compagnie allemande. De plus, la filiale a très peu de liens avec son siège social. Donc, nous pouvons difficilement attribuer la nature coordonnée de ses pratiques d'emploi au pays d'origine du siège social. Il est plus plausible que le marché québécois ait influencé davantage la filiale que ses divers propriétaires. En effet, l'adoption de pratiques d'emploi coordonnées (ou libérales) s'explique par les particularités des marchés d'accueil. Un marché d'accueil obéissant au principe collaborateur fera en sorte que les firmes qui y opèrent développent des pratiques d'emploi de nature coordonnée (Gooderham et al, 1999). Il faut aussi noter que cette filiale a une longue tradition syndicale; son syndicat a été créé au temps de sa fondation. Ce dernier a négocié des bonnes conditions d'emploi pour ses membres depuis ses débuts, tout comme les syndicats des autres filiales syndiquées (Aéro-Uk, Transformation-Uk, et Métallo-Uk), et a développé des liens de confiance avec la direction.

Les autres quatre filiales originaires de pays à économies coordonnées (Aliment-Fr, Animation-Fr, Prêt-Fr, et Outillage-Su) ont des pratiques hybrides; c'est-à-dire elles ont un nombre équivalent de pratiques libérales, coordonnées, et mixtes. Même les filiales syndiquées parmi ces quatre filiales (Aliment-Fr et Outillage-Su) ont aussi quelques pratiques libérales et mixtes. Il faut noter que, même si elles sont originaires de marchés coordonnés, ces filiales sont confrontées à toutes sortes d'influences en raison de leur délocalisation, et de l'internationalisation de leurs corporations. Donc, leur caractère multinational jouerait un rôle sur les pratiques d'emploi des filiales. De plus, même si le Québec est un marché hybride, il est plus libéral que les pays d'origine de ces filiales. Ceci peut influencer leurs pratiques d'emploi en les rendant plus libérales comparativement à celles en vogue dans leurs pays d'origine, ce qui explique la nature hybride de leurs pratiques. L'internationalisation de ces firmes les confronte à des coutumes industrielles diverses; il faut donc s'attendre à ce que leurs

pratiques d'emploi dévient de la coordination traditionnelle caractérisant leurs pays d'origine. Certaines EMN prennent tellement d'expansion dans leurs activités internationales qu'elles doivent uniformiser certaines pratiques d'emploi pour rentabiliser leurs ressources en temps et argent. Ces efforts d'uniformisation peuvent rendre certaines pratiques d'emploi mixtes ou libérales, comme ils peuvent être à la source de la généralisation de ces pratiques parmi les EMN d'origines diverses. En effet, les EMN peuvent imiter les pratiques d'emploi libérales développées par d'autres EMN originaires de pays anglo-saxons dans le but de demeurer compétitives sur le marché mondial (Ferner et Quintanilla, 2010).

## Conclusion

Le but de notre recherche a consisté à identifier les facteurs qui influencent les pratiques d'emploi de dix filiales québécoises appartenant à des EMN d'origine européenne. Plus précisément, nous avons questionné les filiales d'EMN installées au Québec au sujet de la nature des pratiques d'emploi suivantes : rémunération, stabilité d'emploi, formation, développement de carrière, relations de travail, et partage d'information et consultation.

Le premier chapitre décrit le phénomène de la mondialisation, et l'importance des IDE comme vecteur de ce phénomène. La mondialisation a lieu, toutefois, dans un contexte capitaliste hétérogène formé d'économies coordonnée et libérale. Dans les pays à économie coordonnée, les entreprises entretiennent des liens étroits avec leurs partenaires d'affaires, dont les fournisseurs, les clients, et les institutions. La réputation des entreprises dépend du respect et de la qualité de ces liens. De plus, l'État joue un rôle important dans la régulation de l'activité économique, et les compagnies se soucient de la responsabilité sociale dans le choix de leurs pratiques d'emploi. Dans les pays à économie libérale, les entreprises priorisent les profits sur les investissements des actionnaires dans des courts laps de temps. Les liens entre les compagnies et leurs partenaires d'affaires peuvent être éphémères, ou durer aussi longtemps qu'ils conviennent aux deux parties. L'État joue un rôle négligeable dans la régulation de l'activité économique, et les pratiques d'emploi visent à accroître le rendement des entreprises. Les divergences entre les deux types de marchés nous ont incité à étudier la question de recherche suivante : Quelles sont les sources d'influence des pratiques d'emploi instaurées par les EMN originaires de pays européens à économie coordonnée dans leurs filiales québécoises?

Le deuxième chapitre recense les travaux scientifiques les plus importants qui répondent à notre question de recherche. Nous avons distingué quatre facteurs qui influencent les pratiques d'emploi : les sources d'influence des pays d'accueil, les sources d'influence des pays d'origine, les sources d'influence hybrides, et les sources d'influence globales. Selon les sources d'influence des pays d'accueil, les institutions des pays d'accueil façonnent les pratiques d'emploi des EMN. De plus, les pays d'accueil ont aussi des lois de travail, et des coutumes qui leur sont propres et qu'ils transmettent



aux filiales. Le concept de distance institutionnelle soutient que plus les institutions syndicales et culturelles des pays d'origine et des pays d'accueil sont semblables, mieux les filiales pourront concilier les influences de ces institutions. Selon les sources d'influence provenant des pays d'origine, les institutions et les coutumes des pays d'origine déterminent les pratiques des filiales, c'est ce qu'on appelle isomorphisme culturel. Toutefois, les institutions et les coutumes du marché d'origine n'agissent pas de façon isolée sur les EMN. Des facteurs résultant de la globalisation des échanges peuvent renforcer ou réduire l'effet du pays d'origine, c'est ce qu'on appelle isomorphisme global. Selon les sources d'influence hybrides, les EMN cherchent à adopter des pratiques d'emploi qui répondent aux influences de nombreux facteurs (comme ceux du haut contexte et du bas contexte) de sorte que ces pratiques peuvent ressembler à celles du siège social, ou à celles des filiales. Donc, les pratiques résultent d'une combinaison d'influences multiples. Il faut noter que les filiales ont des qualités qui leur sont propres comme leur importance stratégique, la bonne réputation de leur travail, leur personnel qualifié, et leurs alliances avec d'autres filiales à l'intérieur des mêmes EMN. Ces qualités permettent aux filiales de négocier leur degré d'acceptation à l'égard des pratiques d'emploi en provenance des pays d'origine. Finalement, selon les sources d'influence globales, les EMN instaurent des pratiques d'emploi de nature libérale dans le but d'affronter la concurrence globale et demeurer compétitives. Les pays anglo-saxons sont des pionniers en matière de ces pratiques. Les pratiques libérales ont la réputation d'augmenter la rentabilité des EMN par rapport à d'autres pratiques.

Le troisième chapitre présente nos variables. Notre variable dépendante comprend les pratiques d'emploi déployées par les filiales d'EMN originaires de pays européens et installées au Québec. Nous avons étudié les pratiques d'emploi suivantes : rémunération, stabilité d'emploi, formation, développement de carrière, relations de travail, et partage d'information ou consultation. Notre variable indépendante correspond aux quatre sources d'influence que nous avons présentées dans la revue de littérature. Nous avons énoncé sept hypothèses. Parmi celles-ci, l'hypothèse générale dit que les pratiques d'emploi des filiales d'EMN européennes installées au Québec sont de nature plus libérale que celles de leur pays d'origine. Nous avons présenté les indicateurs servant à tester chacune de nos hypothèses. Puis, nous avons présenté notre méthode de recherche qui consistait à nous munir d'un échantillon de dix filiales d'EMN européennes installées au Québec. Nous avons interviewé un

cadre ou employé de RH œuvrant au sein de chacune de ces filiales au sujet de leurs pratiques d'emploi. Ensuite, nous avons retranscrit les propos de nos répondants et analysé nos résultats.

Le quatrième chapitre présente les compagnies qui font partie de notre échantillon. Celles-ci œuvrent dans des domaines divers (aéronautique, produits de tabac, métallurgie, finances, divertissement, etc), et proviennent de pays européens divers (Allemagne, Angleterre, France, Suisse, Suède, etc). Certaines d'entre elles ont été fondées il y a plus des cent ans, comme Aéro-Uk et Médica-Sui. D'autres ont été créées il y a peu de temps, comme Métallo-Uk et Animation-Fr. Ces entreprises ont un nombre variable de filiales dans le monde, dont au moins une au Québec. Nous nous sommes intéressés particulièrement aux conditions de travail de la CEN. Dépendamment du secteur d'activité, les employés de la CEN étaient des cols blancs ou des cols bleus. Nous avons aussi présenté les caractéristiques des équipes de RH des entreprises. Nous avons constaté que les équipes de RH des EMN originaires de pays à économie coordonnée ont moins de membres, et laissent plus d'autonomie à leurs filiales. Inversement, les équipes de RH des EMN originaires de pays à économie libérale ont plus de membres, et exercent plus de contrôle sur leurs filiales. Ce constat correspond aux données retrouvées dans la littérature quant aux types de lien entre l'équipe de RH du siège social et le degré d'influence de celui-ci sur les pratiques d'emploi des filiales. Finalement, nous avons introduit des variables de contrôle pouvant jouer des rôles sur les pratiques d'emploi des filiales (l'index de coordination des pays d'origine selon l'échelle de Hall et Gingerich, secteur d'activité, taille, et niveau de globalisation).

Le cinquième chapitre présente nos résultats pour chaque pratique d'emploi. Nous avons analysé les résultats pour chaque indicateur en les confrontant aux hypothèses et aux variables de contrôle. Concernant les pratiques salariales, les filiales originaires de pays à économie libérale ont des pratiques plus libérales que celles originaires de pays à économie coordonnée. Par rapport aux pratiques de stabilité d'emploi, de formation et des relations de travail, les filiales dans le domaine de la production y consacrent plus de ressources. Nous avons aussi constaté que ces filiales sont, de façon générale, syndiquées. En ce qui a trait aux pratiques de développement de carrière et de partage d'information et consultation, toutes les filiales y consacrent des ressources considérables. La taille des filiales et le niveau de globalisation des EMN n'expliquent pas les résultats.

Dans le sixième chapitre, nous discutons des résultats en les confrontant à nos hypothèses. Seulement notre première hypothèse (en lien avec les pratiques salariales) a été confirmée. Les hypothèses 2, 3 et 4 (en lien avec les pratiques de stabilité d'emploi, de formation, et des relations de travail) n'ont pas été confirmées. Les résultats pour ces trois pratiques s'expliquent plutôt par le secteur d'activité de ces filiales. Les filiales dans secteur de la production consacrent plus de ressources à ces pratiques. Comme les filiales dans ce secteur sont majoritairement syndiquées, nous pouvons établir un lien entre le secteur d'activité, la présence syndicale, et les ressources allouées à ces pratiques. Les hypothèses 4 et 6 (en lien avec les pratiques de développement de carrière et partage d'information et consultation) n'ont pas été confirmées. De plus, aucune de nos variables de contrôle n'explique les résultats pour ces pratiques. Toutes les filiales consacrent des ressources considérables pour ces pratiques. Deux facteurs peuvent expliquer ces résultats : le pays d'accueil et le fait d'être des EMN. Comme le pays d'accueil est l'une des caractéristiques communes à toutes les filiales, l'hybridité du marché d'accueil pourrait expliquer les ressources considérables consacrées à ces deux pratiques. Comme toutes les filiales appartiennent à des EMN, le fait d'être des multinationales pourrait aussi expliquer les ressources importantes consacrées à ces pratiques.

Notre variable indépendante correspond au niveau de coordination des pays d'origine des filiales interviewées. Comme nous avons expliqué au long de notre recherche, certains marchés européens se caractérisent par un niveau élevé de coordination entre ses différents acteurs. De plus, les employeurs se soucient de leur réputation en priorisant leur responsabilité sociale, car leur succès en affaires dépend de celle-ci. Ceci influence les pratiques d'emploi des compagnies qui y consacrent des ressources importantes. D'autres marchés européens se caractérisent leur faible niveau de coordination entre les acteurs industriels divers. Les employeurs de ces marchés libéraux ne développent pas de lien durable avec leurs employés, fournisseurs et clients, car ils priorisent la rentabilité de leurs entreprises. De plus, ils peuvent avoir un certain degré de responsabilité sociale, mais cette dernière ne fait pas partie de leurs priorités à moins qu'elle leur permette d'augmenter leurs revenus. Cette façon de faire influence les pratiques d'emploi des employeurs qui y consacrent peu de ressources.

Nous avons cherché à comprendre les facteurs qui influencent les pratiques d'emploi dans les EMN européennes installées au Québec. Ainsi, les pratiques salariales sont les seules qui confirment nos hypothèses, car nous avons détecté des variations en lien avec le niveau de coordination des pays d'origine des EMN. Les pratiques de stabilité d'emploi, formation, et relations de travail répondent plutôt au secteur d'activité des filiales et à leur degré de présence syndicale. Les filiales dans le secteur de la production des biens et qui sont syndiquées consacrent plus de ressources à ces pratiques par rapport à celles dans le secteur des services et qui ne sont pas syndiquées. Finalement, les pratiques de développement de carrière et de partage d'information et consultation sont gérées de façon similaire dans toutes les filiales de notre échantillon. Ainsi, celles-ci offrent à leurs employés des opportunités de faire carrière, et semblent ouvertes au partage d'information à tous les niveaux. Bien sûr, il y a des spécificités dans la façon dont les filiales gèrent ces pratiques, mais toutes y consacrent des ressources considérables. Les similitudes des filiales par rapport à ces deux pratiques d'emploi peuvent s'expliquer par leur caractère multinational, ou par l'influence commune du Québec comme marché d'accueil.

Nous pensons que notre sujet de recherche est pertinent parce que le phénomène de mondialisation prend de plus en plus d'envergure. Par conséquent, des nombreux travailleurs québécois travaillent ou travailleront pour des EMN à un moment donné de leur vie active. Il est donc utile de chercher à comprendre la façon dont les EMN qui opèrent au Québec gèrent leurs pratiques d'emploi, car nos travailleurs devront composer avec ces dernières. À la lumière de nos résultats, les organismes gouvernementaux pourront adopter des mesures destinées renforcer les avantages, ou à pallier les lacunes de ces pratiques. Par exemple, ils pourraient subventionner les filiales qui accordent une stabilité d'emploi à leurs employés; ce faisant ils encourageront les filiales à y consacrer plus de ressources. Bien que nos résultats se concentrent sur les pratiques d'emploi des filiales québécoises, notre revue de littérature et nos entrevues nous ont familiarisés avec les pratiques d'emploi des pays d'origine. Cette information peut aider les acteurs de notre marché à comprendre et à imiter les habitudes les plus efficaces en matière des pratiques d'emploi des EMN du vieux continent.

Concernant les forces de notre recherche, nous pensons que notre méthode de recherche et nos résultats ont apporté de la valeur ajoutée à notre travail. Par rapport à la méthode de recherche, le

travail sur terrain constitue un moyen direct de vérifier et comprendre les pratiques d'emploi dans les filiales québécoises d'EMN européennes. Ce faisant, notre source d'information directe minimise les distorsions d'information qui résultent des sources indirectes. Par rapport à nos résultats, ces derniers confirment l'influence du marché d'accueil (le Québec), des facteurs hybrides, et de la globalisation des échanges. En effet, nous avons constaté que les filiales présentent des ressemblances concernant certaines pratiques. Comme le marché d'accueil (le Québec) est une caractéristique commune à toutes les filiales, il peut expliquer certains de nos résultats. Nous avons aussi constaté que l'ensemble des pratiques d'emploi des filiales obéissent à plusieurs facteurs. Par exemple, plusieurs filiales de notre échantillon présentent des traits libéraux pour quelques pratiques et des traits coordonnés pour d'autres. Donc, les filiales présentent des portraits hybrides en matière de pratiques d'emploi. Les ressemblances des pratiques d'emploi à travers les filiales peuvent aussi s'expliquer par leur caractère multinational. Donc, des facteurs résultant de la mondialisation des échanges peuvent aussi expliquer nos résultats. Bref, comme nos résultats découlent directement des propos de nos répondants, notre recherche comporte une certaine validité.

Notre recherche comporte les limites suivantes : la taille de l'échantillon, l'invariabilité du marché d'accueil (le Québec), les changements de propriétaire (et par le fait même de pays d'origine), les stades de développement des filiales, et les caractéristiques de l'échantillon. La taille restreinte de notre échantillon ne nous permet pas de généraliser les résultats à l'ensemble de filiales québécoises appartenant à des EMN européennes. D'autres recherches, avec des échantillons plus larges, sont nécessaires afin de compléter nos résultats et pouvoir les généraliser. L'unicité du marché d'accueil, dans ce cas le marché québécois, limite la généralisation des résultats, car ces derniers auraient pu différer si la recherche avait été effectuée dans un autre pays ou province d'accueil. D'autres études de même nature dans d'autres pays d'accueil sont nécessaires. De plus, certaines filiales ont eu plus qu'un propriétaire au cours de leur histoire, et ces propriétaires peuvent provenir des pays d'origine différents (c'est le cas d'Acier-All). D'autres filiales ont au moins deux propriétaires, et ces dernières peuvent venir de pays différents (c'est le cas de Métallo-Uk). Bref, il y a une certaine instabilité pour ce qui est du pays d'origine qui peut confondre les idéaux types souvent mobilisés dans la littérature scientifique portant sur les EMN. Cette ambiguïté revêt une importance cruciale, car le pays d'origine est notre principale variable indépendante et l'interprétation de nos résultats doit en tenir compte. Des

études ultérieures devraient trouver le moyen de pallier cette lacune. Pour ce faire, des chercheurs pourraient étudier des filiales ayant eu le même propriétaire durant au moins les dix dernières années. Certaines filiales se sont établies au Québec depuis peu de temps. D'autres y sont déjà depuis quelques décennies. D'autres encore sont centenaires. Les filiales se trouvent ainsi à différents stades de développement. Il se peut qu'une jeune filiale ait plus tendance à suivre les façons de faire des sièges sociaux. À l'opposé, les filiales plus vieilles ont plus tendance à innover et à adopter des pratiques d'emploi mieux adaptées aux réalités locales, ou à adopter des pratiques d'emploi globales. Afin d'obtenir des résultats fiables, il faudrait comparer les pratiques d'emploi de filiales qui se trouvent dans des stades semblables de développement. Une dernière lacune possible a trait au choix initial de notre échantillon. Il s'agit exclusivement de filiales d'entreprises multinationales, à propriété étrangère. Nous ignorons la variabilité des pratiques des composantes canadiennes des EMN canadiennes. Il en va de même pour des entreprises qui ne sont pas des EMN. D'autres études pourraient tenter d'élargir leur échantillon afin de considérer l'influence possible de ces autres sources de variation.

Puisque nos résultats dépendent directement de nos indicateurs, il vaut la peine d'y apporter une attention particulière. Certains indicateurs nous ont permis d'obtenir des bons aperçus de nos variables. Par exemple, les indicateurs associés à notre variable indépendante (pays d'origine, pays d'accueil, source globale) sont très concis et univoques. Donc, ils nous permettent d'établir des liens justes entre nos variables et nos résultats. Certains indicateurs associés à notre variable dépendante sont aussi concis et univoques, nous permettant d'avoir un portrait réel des pratiques d'emploi. Par exemple, le pourcentage d'employés ayant un statut permanent nous renseigne de façon précise sur le degré de stabilité d'emploi des filiales de notre échantillon. Toutefois, d'autres indicateurs, comportant des biais, ont compliqué l'interprétation de nos résultats. Ainsi, la durée des programmes de formation peut être attribuée soit au secteur d'activité, soit à la présence syndicale. Comme les filiales syndiquées sont plus susceptibles d'appartenir au secteur de la production et de consacrer d'importantes ressources aux pratiques de formation, le lien entre nos variables est ambigu. Pour établir des liens univoques entre nos variables et nos indicateurs, il aurait fallu questionner davantage nos répondants. Ce faisant nous aurions eu un portrait plus juste de nos résultats. Des recherches ultérieures devront tenir compte de cette lacune.

Notre cadre théorique (variétés de capitalisme) a guidé l'orientation de notre recherche. Ce cadre nous a permis de faire la distinction entre des pays à marché coordonné et libéral. Cependant, dans le monde réel, il est trop simpliste de diviser des pays en seulement deux catégories, car il y a certainement des différences entre des pays d'une même catégorie. Par exemple, des entreprises originaires d'un pays à marché coordonné peuvent privilégier certaines pratiques collectivistes, alors que d'autres entreprises originaires d'un autre pays à marché coordonné peuvent privilégier des pratiques collectivistes différentes. Pour pallier à cette lacune la question de recherche pourrait être formulée de la façon suivante : Comment les EMN originaires de pays à marchés coordonnés divers gèrent leurs pratiques d'emploi, et comment se distinguent-elles des EMN originaires de pays à marchés libéraux? Ce faisant, des nuances pourront ressortir à l'intérieur des catégories. Toutefois, il ne faut pas minimiser la portée de notre recherche, car elle constitue un bon point de départ pour étudier les pratiques d'emploi des filiales d'EMN. D'autres étudiants pourront élargir notre cadre théorique afin de mieux comprendre les pratiques d'emploi des EMN.

Pour conclure, il serait intéressant de refaire cette recherche dans d'autres provinces canadiennes dans le but de déterminer si le Québec, comme province d'accueil, diffère des autres provinces. Ce faisant, nous aurons un portrait plus clair du Canada comme pays d'accueil dans son ensemble. Cette recherche a eu pour but d'enrichir notre compréhension de notre système de relations industrielles dans un contexte de mondialisation. Nous avons remarqué que les facteurs en provenance de la province d'accueil, l'hybridité des facteurs d'influence, et la mondialisation des marchés se sont démarquées en réponse à notre problématique. Le secteur d'activité des EMN, comme variable de contrôle, a aussi joué un rôle important dans le choix des pratiques d'emploi des filiales. D'autres chercheurs auront pour tâche d'approfondir nos résultats afin de les confirmer ou les infirmer, ou d'apporter d'autres pistes explicatives.

## Bibliographie

Almond, Phil. 2011. « Re-visiting country of origin effects on HRM in multinational corporations ». *Human Resource Management Journal*, Vol. 21(3), p. 258-271.

Almond, Phil, Colling, Trevor, Ferner, Anthony. 2005. « Institutional Theory and the Cross-National Transfer of Employment Policy: The Case of Workforce Diversity in US Multinationals ». *Journal of International Business Studies*, Vol. 36(4), p. 304-321.

Almond, Phil, Edwards, Tony, Colling, Trevor, Ferner, Anthony, Gunnigle, Paddy, Muller-Camen, Michael, Quintanilla, Javier, Wachter, Hartmut. 2005. « Unraveling Home and Host Country Effects: An Investigation of the HR Policies of an American Multinational in Four European Countries ». *Industrial Relations*, Vol. 44(2), p. 276-306.

Anonymisée. 2011. « Anonymisée Circle ». *Anonymisée AB and Talent Talk AB*.

Anonymisée. 2011. « Anonymisée : Rapport de développement durable 2010 ». *60 ans d'histoire 1950-2010*.

Anonymisée. 2011. « Nous connaître ». [www.anonymiseecanada.com](http://www.anonymiseecanada.com)

Baldwin, J., Gellatly, J. 2007. « Liaisons globales : Les multinationales au Canada : aperçu des recherches à Statistique Canada ». *Série sur l'économie canadienne en transition*, Statistique Canada, 57 p.

Barabel, Michel. 2011. *La gestion internationale des ressources humaines*. Coll, « Les Topos ». Paris : Dunod.

Batt, Rosemary, Holman, David, Holtgrewe, Ursula. 2009. « The Globalization of Service Work: Comparative Institutional Perspectives on Call Centers: Introduction to a Special Issue of ILRR ». *Industrial & Labor Relations Review*, Vol. 62, p. 453-487.



Bélanger, Jacques, Jalette, Patrice, Murray, Gregor. 2006. « Enquête sur la gestion des ressources humaines, les politiques publiques et la chaîne de valeur mondiale ». *Perspective d'avenir des multinationales au Canada*, CRIMT.

Bergeron, Jean-Guy, Bourque, Reynald. 1997. « Les Changements en milieu de travail au Québec : Politiques gouvernementales et réponses syndicales », *École de Relations Industrielles*, Université de Montréal, p. 1-16.

Biggart, Nicole, Hamilton, Gary, Orru, Marco. 1991. « Organizational isomorphism in East Asia ». *The New Institutionalism in Organisational Analysis*, Chicago : University of Chicago Press, p. 361-389.

Birkinshaw, J., Fry, N. 1998. « Subsidiary initiatives to develop new markets ». *Sloan Management Review*, Vol. 39(3), p. 51-62.

Birkinshaw, J., Hood, N. 1998. Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. *Academy of Management Review*, Vol. 23, p. 773-795.

Bognanno, M.F., Keane, M.P., Yang, D. 2005. « The Influence of Wages and Industrial Relations Environments on the Production Location decision of US Multinational Corporations ». *Industrial and Labour Relations Review*, Vol. 58, p. 171-200.

Carr, Chris, Pudelko, Markus. 2006. « Convergence of Management Practices in Strategy, Finance and HRM between the USA, Japan and Germany ». *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 6(1), p. 75-100.

Child, John. 2000. « Theorizing about organizations cross-nationally ». *Advancement in international comparative management*, Vol. 13, p. 27-75.

Collings, David G. 2008. « Multinational corporations and industrial relations research: A road less travelled ». *International Journal of Management Reviews*, Vol. 10(2), p. 173-193.

Collings, D.G., Gunnigle, P., Morley, M.J. 2008. « Between Boston and Berlin: American MNCs and the shifting contours of industrial relations in Ireland ». *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19(2), p. 240-261.

Compa, Lance. 2011. « A Strange Case: Violations of Workers' Freedom of Association in the United States by European Multinational Corporations ». *Human Rights Watch Report*, Cornell University, 128 p. 1-33.

Dedoussis, V. 1994. « The Core Workforce – Peripheral Workforce Dichotomy and the Transfer of Japanese Management Practices ». *Japanese Multinationals : Strategies and Management in the Global Kaisha*, London : Routledge.

DiMaggio, P, Powell, W. 1983. « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields ». *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, p. 63-82.

Dunning, John H. 2013. « Location and the Multinational Enterprise : A Neglected Factor? » *Journal of International Business Studies*, Vol. 29(1), p. 45-66.

Edwards, Tony. 2000. « Multinationals, international integration and employment practice in domestic plants ». *Industrial Relations Journal*, Vol. 31(2), p. 115-129.

Edwards, Tony, Ferner, Anthony. 2002. « The Renewed American Challenge: A Review of Employment Practice in US Multinationals ». *Industrial Relations Journal*, Vol. 33(2), p. 94-110.

Edwards, Tony, Ferner, Anthony. 2004. « Multinationals, Reverse Diffusion and National Business Systems ». *Management International Review*, Vol. 44, p. 49-79.

Edwards, Tony, Ferner, Anthony, Muller-Camen, Michael, Tempel, Anne, Wachter, Hartmut. 2006. « Subsidiary responses to institutional duality: Collective representation practices of US multinationals in Britain and Germany ». *Human Relations*, Vol. 59(11), p. 1543-1569.

Fenton-O'Creevy, Mark, Gooderham, Paul, Nordhaug, Odd. 2008. « Human resource management in US subsidiaries in Europe and Australia: centralisation or autonomy? ». *Journal of International Business Studies*, Vol. 39, p. 151-166.

Ferner, Anthony. 2007. Country of origin effects and HRM in multinational companies. *Human Resource Management Journal*, Vol. 7(1), p 19-37.

Ferner, Anthony, Quintanilla, Javier. 1998. « Multinationals, national business systems and HRM: the enduring influence of national identity or a process of Anglo-Saxonization ». *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 9(4), p. 710-731.

Ferner, Anthony, Quintanilla, Javier, Varul, Matthias Z. 2010. « Country-of-Origin Effects, Host-Country Effects, and the Management of HR in Multinationals: German Companies in Britain and Spain ». *Journal of World Business*, Vol. 36(2), p. 107-127.

Gavard-Perret, Marie-Laure, Gotteland, David, Haon, Christophe, Jolibert, Alain. 2008. *Méthodologie de la recherche: Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Pearson Education France, Paris.

Geppert, Mike, Matten, Dirk, Williams, Karen. 2003. « Change Management in MNCs: How Global Convergence Intertwines with National Diversities ». *Human Relations*, Vol. 56(7), p. 807-837.

Ghoshal, S., Nohria, N. 1993. « Horses for courses: organizational forms for multinational corporations ». *Sloan Management Review*, Vol. 34(2), p. 23-36.

Gingerich, Daniel W., Hall Peter A. 2009. *Varieties of Capitalism and Institutional Complementarities in the Political Economy: An Empirical Analysis*. Cambridge University Press, Vol. 39, p. 449-482.

Gooderham, Paul, Nordhaug, Odd, Ringdal, Kristen. 1999. « Institutional and Rational Determinants of Organizational Practices: Human Resource Management in European Firms ». *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44(3), p. 507-531.

Grant, M. 2003. « Quebec: Toward a New Social Contract – From Confrontation to Mutual Gains? ». *Beyond the National Divide: Regional Dimension of Industrial Relations*, Kingston : School of Policy Studies, p. 51-96.

Gupta, A., Govindarajan, V. 1991. « Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations ». *Academy of Management Review*, Vol. 16(4), p. 768-792.

Hakim, Catherine. 1990. « Core and periphery in employers' workforce strategies: Evidence from the 1987 ELUS Survey ». *Work, Employment and Society*, Vol. 4, p. 157-188.

Hall, Peter, Gingerich, Daniel. 2009. « Varieties of Capitalism and Institutional Complementarities in the Political Economy: An Empirical Analysis ». Cambridge University Press, Vol. 39, p. 449-482.

Hall, Peter, Soskice, D. 2001. *Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage*. Col, « Oxford University Press ».

Harzing, Anne-Wil, Paauwe, Jan, Sorge, Arndt. 2002. « Headquarters-subsidiary Relationships in Multinational Companies: A British-German Comparison ». *Challenges for European Management in a Global Context-Experiences from Britain and Germany*, p. 96-118.

Horstmann, Ignatius J., Markusen, James R. 2013. « Exploring New Markets : Direct Investment, Contractual Relations and the Multinational Enterprise ». *International Economic Review*, Vol. 37(1), p. 1-19.

Houle, C. 2010. « L'effet du pays d'origine des entreprises multinationales sur les pratiques de relations de travail dans leurs operations canadiennes ». *Mémoire de maitrise, École de relations industrielles, Université de Montréal*.

Hu, Y.-S. 1992. « Global or stateless corporations are national firms with international operations ». *California Management Review*, Winter, p. 107-126.

Kostova, T. 1999. Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. *Academy of Management Review*, Vol. 24, p. 308-324.

Kostova, T., Roth, K. 2002. « Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects ». *Academy of Management Journal*, Vol. 45, p. 215-233.

Kostova, T., Zaheer, S. 1999. « Organizational legitimacy under conditions of complexity: the case of the multinational enterprise ». *Academy of Management Review*, Vol. 24(1), p. 64-83.

Kristensen, P., Zeitlin, J. 2005. *Local players in global games: The strategic constitution of a multinational corporation*. Oxford: Oxford University Press.

Meier, Olivier, Schier, Guillaume. 2005. *Entreprises Multinationales – Stratégie – Restructuration – Gouvernance*. Paris : Dunod.

Michalet, C.-A. 1998. *Le capitalisme mondial*. Paris : Éditions Quadrige.

Muller, Michael. 1998. « Human Resource Management and Industrial Relations Practices of UK and US Multinationals in Germany ». *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 9(4), p. 732-749.

Murray, Gregor. 2010. « L'évolution de la mondialisation » dans Pierre Verge. *Droit international du travail : perspectives canadiennes*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, p. 5-32.

Murray, Gregor, et Cuillerier, Joelle. 2009. « The sky is not falling : unionization, Wal-Mart and first-contract arbitration in Canada ». *Just Labour : A Canadian Journal of Work and Society*, Vol. 15, p. 78-98.

O'Brien, R. 2000. « Workers and world order : the tentative transformation of the international union movement ». *Review of International Studies*, Vol. 26, p. 533-555.

OCDE. 2005. *Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat*, Éditions de l'OCDE, Paris.

Oliver, C. 1991. « Strategic responses to institutional processes ». *Academy of Management Review*, Vol. 16(1), p.145-179.

Parry, E., Dickmann, M., et Morley, M. 2008. « North American MNCs and their HR policies in liberal and coordinated market economies ». *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 19, no. 11, p. 2024-2040.

Rose, J. 2003. « Ontario: The Conservative Hegemony ». In *Beyond the National Divide: Regional Dimension of Industrial Relations*, Kingston: School of Policy Studies, p. 19-50.

Rosenzweig, P. M., Nohria, N. 1994. « Influences on human resources management practices in multinational corporations ». *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, p. 229-251.

Ruigrok, W., Van Tulder, R. 1995. *The Logic of International Restructuring*, London : Routledge.

- Smith, A. 1993. « Pour faire autrement: premiers jalons d'une réflexion sur l'organisation du travail ». *Options (CEQ)*, Automne, p. 11-31.
- Smith, C., Meiksins, P. 1995. « System, society and dominance effect in cross-national organizational analysis ». *Work, Employment and Society*, Vol. 9(2), p. 241-267.
- Szulanski, G. 1996. « Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm ». *Strategic Management Journal*, Vol. 17, p. 27-43.
- Thompson, M., Rose, J. 2003. « Introduction ». *In Beyond the National Divide: Regional Dimension of Industrial Relations*, Kingston: School of Policy Studies, p.1-18.
- UFCW Canada. 2002. « Wal-Mart Expansion Into Canadian Retail Food Industry Threatens Unionized Workers Among Others ». *Canadian Corporate News*.
- UNCTAD. 1997. « World Investment Report 1997: Transnational corporations, market structure and competition policy ». *Geneva and New York: UN*.
- Zanfei, A. 2000. « Transnational firms and the changing organization of innovative activities ». *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 24, p. 515-542.
- Zucker, L. 1977. « The role of Institutionalization in Cultural Persistence ». *American Sociological Review*, Vol. 42, p. 726-743.

## ANNEXES

### **Annexe 1 : Questionnaire de recherche**

#### **Section 1 : Renseignements généraux**

Quel est le nom de votre entreprise?

Quelles est la principale activité de votre entreprise au Québec?

Dans quel pays se trouve le siège social de votre entreprise (Bélanger et al, 2006)?

Votre filiale au Québec, relève-t-elle d'une division régionale ou d'un siège social secondaire? Si oui, dans quel pays se trouve cette division régionale ou ce siège social secondaire?

Au total, combien d'employés réguliers travaillent au sein de votre EMN dans le monde (Bélanger et al, 2006)? Au Québec?

Au Québec, quel pourcentage de vos employés sont des cols blancs? Des cols bleus?

Quelle est la catégorie d'emploi regroupant le plus grand nombre d'employés au sein de votre entreprise au Québec, en excluant le personnel de gestion (Bélanger et al, 2006)?

Approximativement combien de personnes appartiennent à la catégorie d'employés la plus nombreuse (Bélanger et al, 2006)?

Combien d'établissements compte votre entreprise au Québec et au Canada?

En quelle année votre entreprise a-t-elle débuté ses activités au Québec (Bélanger et al, 2006)?

## Section 2 : Portrait du service de ressources humaines

Au sein de votre entreprise au Québec, combien de gestionnaires consacrent l'essentiel de leur temps à la GRH (Bélanger et al, 2006)?

Au sein de votre entreprise, existe-t-il un comité formé de cadres supérieurs qui est responsable du développement des politiques de GRH devant être appliquées au niveau mondial (Bélanger et al, 2006)?

Lesquels des indicateurs suivants concernant les opérations de votre entreprise au Québec font l'objet d'une évaluation ou d'un contrôle de la part des gestionnaires à l'extérieur du Québec (Bélanger et al, 2006)?

- a) Coûts totaux de la main-d'œuvre
- b) Nombre d'employés
- c) Taux de roulement du personnel
- d) Absentéisme
- e) Productivité de la main-d'œuvre
- f) Attitude et satisfaction de la main-d'œuvre
- g) Santé et sécurité

À quelle fréquence les gestionnaires des ressources humaines des différents pays où votre entreprise multinationale est implantée utilisent-ils les mécanismes suivants pour entrer en communication (Bélanger et al, 2006)?

- 1) Sur une base hebdomadaire
  - 2) Sur une base mensuelle
  - 3) Sur une base trimestrielle
  - 4) Sur une base annuelle
  - 5) Moins qu'une fois par année
  - 6) Jamais
- a) Réunions ordinaires
  - b) Conférences internationales
  - c) Comités ad hoc
  - d) Groupes virtuels



### Section 3 : Politiques salariales

Quel est le degré d'autonomie des opérations québécoises par rapport aux niveaux supérieurs de votre entreprise à l'extérieur du Québec dans la détermination des aspects suivants liés à la rémunération (Bélanger et al, 2006)?

- 1- Aucune autonomie
  - 2- Un certain degré d'autonomie
  - 3- Autonomie complète
- a) Le montant total disponible pour les salaires et les avantages sociaux
  - b) Le système d'évaluation de la performance des gestionnaires
  - c) Le système de rémunération variable des gestionnaires
  - d) Le système de rémunération variable de la catégorie d'employés la plus nombreuse

Dans votre entreprise au Québec, existe-t-il un système d'évaluation formel du personnel (Bélanger et al, 2006)? (*Système visant à fixer des objectifs de performance individuels et à vérifier leur atteinte sur une base annuelle ou plus fréquente*)

- a) Pour les gestionnaires
- b) Pour les employés de la CEN

Si vous avez répondu oui à la question précédente, les résultats de ces évaluations du personnel font-ils l'objet d'une "distribution forcée" (Bélanger et al, 2006)? (*Obligation d'inclure un pourcentage prédéterminé d'employés dans chaque classe ou mesure de rendement*)

- a) Pour les gestionnaires
- b) Pour les employés de la CEN

Pour les catégories d'employés suivantes, en moyenne quel pourcentage de la rémunération annuelle totale est composé d'un élément de rémunération variable (Bélanger et al, 2006)? (*Rémunération en fonction de la performance, bonus, etc*)

- a) Gestionnaires
- b) CEN

Qui est responsable de la détermination de l'échelle salariale pour les travailleurs des filiales québécoises?

Comment fonctionne le processus déterminant le salaire pour les employés des filiales québécoises?

#### **Section 4 : Stabilité d'emploi**

Parmi les employés appartenant à la catégorie la plus nombreuse, quel pourcentage a un statut permanent? Quel pourcentage a un statut temporaire? Quel pourcentage a un statut saisonnier?

Dans cette même catégorie d'employés, quel a été le taux de roulement au cours de la dernière année?

Quels facteurs affectent le taux de roulement des employés appartenant à la catégorie la plus nombreuse?

Qui est responsable de décider les affaires suivantes?

- a) Durée des contrats des employés
- b) Nombre de postes permanents
- c) Coupures des postes

Comparativement aux employés du pays d'origine, selon vous, les employés québécois de votre compagnie jouissent d'une stabilité d'emploi plus grande ou moins grande?

#### **Section 5 : Pratiques de formation**

Au cours de la dernière année, quel pourcentage de la masse salariale totale de votre filiale québécoise a été consacré à la formation et au développement des compétences (Bélangier et al, 2006)?

Quel type de connaissances les programmes de formation mettent-ils de l'avant?

- a) Connaissances générales pouvant être appliquées à plusieurs firmes
- b) Combinaison de connaissances générales et spécifiques
- c) Connaissances spécifiques à une seule firme et ne pouvant pas être transférées à d'autres

Quelles est la durée moyenne des programmes de formation?

- a) Deux semaines et moins
- b) Entre deux semaines et un mois
- c) Entre un mois et deux mois
- d) Deux mois et plus

Quel est le degré d'autonomie des opérations québécoises par rapport aux niveaux supérieurs de votre entreprise à l'extérieur du Québec dans la détermination des aspects suivants liés à la formation et au développement des compétences (Bélanger et al, 2006)?

- 1- Aucune autonomie
- 2- Un certain degré d'autonomie
- 3- Autonomie complète

Politiques concernant :

- a) les programmes de développement des compétences des gestionnaires visant à former des employés à haut potentiel
- b) la planification de la relève des hauts dirigeants
- c) les programmes de formation visant à améliorer les compétences des employés appartenant à la CEN

Comment le personnel de RH du siège social et des filiales québécoises fait pour évaluer les besoins en formation des employés?

Qui est responsable de préparer et d'impartir le contenu des programmes de formation?

## **Section 6 : Pratiques de développement de carrière**

Lequel des énoncés suivants décrit le mieux la progression de carrière habituelle de la catégorie d'employés la plus nombreuse dans les opérations de votre entreprise au Québec (Bélanger et al, 2006)?

Les employés tendent à :

- a) conserver le même titre d'emploi pour des longues périodes, voire pour la totalité de leur carrière au sein de l'entreprise
- b) gravir les échelons de la ligne de promotion interne, accédant progressivement à des emplois de niveau supérieur
- c) rester à l'emploi de l'entreprise pour une courte période avant d'aller travailler pour une autre entreprise
- d) il n'y a pas de progression de carrière au sein de la catégorie d'employés la plus nombreuse

Est-ce que cette progression de carrière reflète aussi celle des employés ailleurs au Québec?

Quels critères le personnel de RH du siège social utilise-t-il pour choisir les employés qui feront carrière dans votre entreprise?

Quels critères le personnel de RH des filiales québécoises utilise-t-il pour choisir les employés qui feront carrière dans votre entreprise?

## **Section 7 : Pratiques de relation de travail**

Quel pourcentage d'employés appartenant à la catégorie la plus nombreuse sont syndiqués?

- a) Pas de syndicat → Passer à la question 8
- b) 0% à 33% de présence syndicale
- c) 34% à 66% de présence syndicale
- d) 67% à 100% de présence syndicale

Quel est la position du siège social à l'égard de la syndicalisation de ses établissements autant dans le pays d'origine qu'ailleurs?

Au sein de votre entreprise au Québec, quelle est la politique de gestion à l'endroit des syndicats sur chacun des sujets suivants (Bélanger et al, 2006)?

- 1- La direction prend sa décision sans consulter les représentants syndicaux
  - 2- La direction consulte les représentants syndicaux
  - 3- La direction s'efforce de conclure une entente avec les représentants syndicaux
- a) Organisation du travail
  - b) Système de rémunération variable
  - c) Sous-traitance et impartition
  - d) Formation et développement des compétences
  - e) Mécanismes de participation directe des employés

Quel est le degré d'autonomie des opérations québécoises par rapport aux niveaux supérieurs de votre entreprise à l'extérieur du Québec dans la détermination des aspects suivants liés à représentation et à la consultation des employés (Bélanger et al, 2006)?

- 1- Aucune autonomie
- 2- Un certain degré d'autonomie
- 3- Autonomie complète

Politiques concernant :

- a) les consultations des employés
- b) la reconnaissance syndicales
- c) l'étendue de la participation syndicale à la prise de décision

Quel est votre degré d'accord avec les énoncés suivants concernant la philosophie de gestion de votre entreprise à l'égard de ses employés (Bélanger et al, 2006)?

- 1- Entièrement en désaccord
  - 2- En désaccord
  - 3- Ni en accord ni en désaccord
  - 4- En accord
  - 5- Entièrement d'accord
- a) Une philosophie commune est appliquée à l'ensemble des opérations de votre EMN
  - b) Les divisions régionales conçoivent leur propre philosophie

- c) Les divisions internationales basées sur des lignes, ou marques de produits, ou services élaborent leur propre philosophie
- d) Les filiales nationales développent leurs propres philosophies
- e) La philosophie de gestion de votre EMN est un mélange de traditions des différents pays dans lesquels elle a des opérations
- f) Les traditions du pays d'origine de l'EMN ont une influence déterminante sur sa philosophie de gestion

### **Section 8 : Pratiques de partage d'information ou de consultation**

Lequel des mécanismes suivants utilisez-vous afin de communiquer avec vos employés de la CEN dans les opérations de votre entreprise au Canada (Bélangier et al, 2006)?

- a) Rencontres entre la haute direction et l'ensemble du personnel
- b) Enquêtes portant sur les attitudes des employés
- c) Rencontres entre les superviseurs ou les directeurs des services et les employés
- d) Boîtes de suggestions
- e) Politique de la porte ouverte
- f) Bulletin électronique et courriels
- g) Réseau intranet d'entreprise fournissant des informations aux employés

Quels types d'information sont transmis lors des rencontres entre les chefs d'entreprise et les employés de la CEN?

- a) Des consignes sur les tâches et la production
- b) Des informations sur la situation de l'entreprise sur le marché québécois
- c) Des informations sur la situation de l'entreprise sur le marché mondial
- d) Des informations sur les stratégies de l'entreprise

Quelle est la direction des échanges lors de ces rencontres?

- a) Communication allant du haut vers le bas
- b) Communication dans les deux sens

À quelle fréquence des informations sont-elles fournies aux employés de la catégorie la plus nombreuse les aspects suivants de l'entreprise (Bélanger et al, 2006)?

1- Jamais

2- Parfois

3- Régulièrement

a) Situation financière de votre entreprise multinationale

b) Situation financière des opérations de votre entreprise au Québec

c) Plans d'investissement concernant les opérations de votre entreprise au Québec

d) Plans de recrutement ou de mise à pied concernant les opérations de votre entreprise au Québec

Quel est le degré d'autonomie des opérations québécoises par rapport aux niveaux supérieurs de votre entreprise à l'extérieur du Québec dans la détermination des aspects suivants liés à la participation des employés et à la communication (Bélanger et al, 2006)?

1- Aucune autonomie

2- Un certain degré d'autonomie

3- Autonomie complète

a) Consultation des consignes et procédures de travail

b) Communication des stratégies et projets significatifs de l'entreprise au Québec

## **Section 9 : Caractéristiques du répondant**

Sexe :

Poste :

Depuis quant dans le poste actuel :

Avez-vous déjà travaillé dans la fonction RH pour la même compagnie, mais dans le siège social de la compagnie ou dans des établissements situés ailleurs qu'au Québec?

**Annexe 2 : Liste des entretiens**

<b>Entreprises</b>	<b>Fonction du répondant</b>	<b>Date de la rencontre</b>	<b>Durée de la rencontre</b>
<b>Aéro-Uk</b>	Coordonnateur de ressources humaines	01-02-2012	90 minutes
<b>Cigare-Uk</b>	Coordonnateur de ressources humaines	02-03-2012	35 minutes
<b>Transformation-Uk</b>	Directeur des ressources humaines	25-04-2012	70 minutes
<b>Métallo-Uk</b>	Directeur des ressources humaines	27-04-2012	120 minutes
<b>Médica-Sui</b>	Coordonnateur de ressources humaines	06-03-2012	30 minutes
<b>Aliment-Fr</b>	Chef de développement des organisations et talents	24-04-2012	60 minutes
<b>Animation-Fr</b>	Directeur des ressources humaines	08-03-2012	60 minutes
<b>Prêt-Fr</b>	Coordonnateur de ressources humaines	29-03-2012	60 minutes
<b>Outillage-Su</b>	Directeur des ressources humaines	16-03-2012	60 minutes
<b>Acier-All</b>	Directeur des ressources humaines	04-05-2012	60 minutes



