



Université de Montréal

**LES LOGIQUES DE LOCALISATION  
DES ENTREPRISES MULTINATIONALES AU QUÉBEC :  
UNE ANALYSE DES SYSTÈMES D’AFFAIRES ET DES RELATIONS  
INDUSTRIELLES EN RÉGION**

Par Matthieu Pelard

École de Relations Industrielles  
Faculté des Arts et des Sciences

Mémoire présenté à la Faculté des Études Supérieures

En vue de l’obtention du grade de  
Maître ès Sciences (M.Sc.)  
en Relations Industrielles

Février, 2013

© Matthieu PELARD, 2013

Université de Montréal  
Faculté des Arts et des Sciences

Mémoire intitulé :

Les logiques de localisation des entreprises multinationales au Québec :  
une analyse des systèmes d'affaires et des relations industrielles en région

Présenté par :  
Matthieu Pelard

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

L'objet de ce mémoire est de comprendre les logiques de localisation des entreprises multinationales au Québec. À l'aide de deux études de cas, basées sur cinq investissements, nous avons examiné les facteurs qui ont permis à deux filiales d'entreprises multinationales étrangères d'obtenir un investissement ou un réinvestissement. La littérature sur la localisation des entreprises multinationales à l'étranger nous a aidé à identifier trois types d'attributs qui sont susceptibles d'influencer l'obtention d'un investissement par la filiale locale : les attributs internes à la filiale, les attributs liés à la relation qu'entretient la filiale avec son siège social et les attributs liés aux contextes d'affaires dans lesquels la filiale exerce son activité. Nos résultats permettent d'établir plusieurs constats. Premièrement, les facteurs pris en compte dans les décisions d'investissement varient selon les échelles internationales, nationales, provinciales et locales. Les sièges sociaux des entreprises multinationales procèdent à une sélection successive de facteurs dans la perspective d'arriver à un meilleur compromis. Par conséquent, un facteur ne peut à lui seul expliquer un investissement. Le poids et la diversité des facteurs peuvent varier en fonction des situations. Deuxièmement, la complémentarité des attributs internes de la filiale avec son contexte d'affaires local a fortement contribué à l'obtention d'investissements. La technologie de production, les compétences des employés ainsi que la capacité de la direction locale à promouvoir les atouts de la filiale auprès des comités d'investissement représentent des éléments clés. La présence d'institutions locales fortes et coordonnées est également à prendre en compte dans le soutien apporté au développement de la filiale.

**Mots-clés** : Entreprises multinationales, Filiales, Mandats, Investissement, Réinvestissement, Encastrement territorial, Localisation, Régions.

## **Abstract**

This research tries to understand the location of multinational corporations (MNCs) activity in Province of Quebec. Using a case study of five investments, we examined the factors that led two subsidiaries of foreign multinationals to obtain an investment or reinvestment. A review of the literature on foreign investment and multinational localization led us to identify three types of advantages which explain how investments are gained or lost by the local subsidiary: the internal advantage of the subsidiary, advantage related to the subsidiary's relationship with its headquarters and advantage related to business contexts in which the subsidiary operates. Our results lead to several conclusions. Firstly, we note that the factors taken into account in investment decisions differ according to the international, national, provincial and local scales. The MNC's headquarters conduct a successive selection of factors in the context of achieving a better compromise. Therefore, a single factor can not explain an investment. The weight and nature of the factors may vary depending on the situation. Secondly, the complementarity of internal attributes of the subsidiary with its local business context has strongly contributed to investments. Production technology, employee skills, and the ability of management to promote the local subsidiary's assets to investment committees were important. Potentially, strong and coordinated local institutions can be improved by the local subsidiary's development.

**Keywords** : Multinational corporation, Multinational Subsidiary, Mandates, Investment, Re-investment, Localization, Embeddedness, Regions.

## Table des matières

<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>vii</b>
<b>Liste des figures et des graphiques .....</b>	<b>ix</b>
<b>Liste des principales abréviations.....</b>	<b>x</b>
<b>Remerciements .....</b>	<b>xi</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 – Revue de la littérature .....</b>	<b>4</b>
1.1 – Les facteurs influants à l’échelle internationale et à l’échelle nationale.....	8
A. La chaîne de valeur mondiale : l’avantage de l’internalisation.....	9
B. Les indicateurs économiques mondiaux.....	11
C. Bilan des facteurs influençant la décision d’investissement à l’échelle internationale et nationale. ....	15
1.2 – Les facteurs influants à l’échelle provinciale et à l’échelle régionale .....	16
A. Contexte institutionnel provincial .....	16
B. Structuration du marché du travail .....	20
C. Bilan des facteurs influençant la décision d’investissement à l’échelle provinciale.....	24
1.3 – Les facteurs influants à l’échelle locale .....	26
A. Les caractéristiques du territoire .....	26
B. Les caractéristiques de la filiale .....	39
C. Bilan des facteurs influençant la décision d’investissement à l’échelle locale	46
1.4 – Bilan de la revue de la littérature et approches théoriques privilégiées.....	47
<b>Chapitre 2 – La problématique et le modèle de recherche.....</b>	<b>55</b>
2.1 – La problématique .....	55
2.2 – L’objet et les questions de recherche .....	58
2.3 – Le modèle d’analyse de la recherche .....	59
A. Le modèle conceptuel de recherche .....	59
B. Propositions de recherche et modèles opératoire .....	61

2.4 – Bilan .....	72
<b>Chapitre 3 – La méthodologie de recherche .....</b>	<b>73</b>
3.1 – Le plan d’observation.....	73
A. La structure de la preuve .....	73
B. La validité de la recherche.....	74
C. L’échantillonnage .....	76
3.2 – La méthode de collecte des données .....	77
3.3 – Le plan d’analyse : l’analyse de contenu .....	79
3.4 – Bilan .....	81
<b>Chapitre 4 – Contexte d’étude : Sorel-Tracy .....</b>	<b>82</b>
4.1 – Situation géographique.....	82
4.2 – Population .....	82
4.3 – Profil économique .....	84
4.4 – Mouvement syndical .....	86
<b>Chapitre 5 – Variable dépendante et études de cas .....</b>	<b>88</b>
5.1 – Cas 1 : l’entreprise Métal .....	88
5.2 – Cas 2 : l’entreprise Acier.....	91
5.3 – Bilan .....	94
<b>Chapitre 6 – Résultats.....</b>	<b>97</b>
6.1 – Les profils des entrevues .....	97
6.2 – Les attributs internes de la filiale .....	99
A. Le facteur financier .....	99
B. Le facteur technologique et de production .....	103
C. Le facteur travail.....	105
D. Bilan .....	110
6.3 – Les attributs liés à la relation de la filiale avec l’EMN.....	112
A. L’autonomie et la crédibilité .....	112
B. Le contrôle des ressources.....	114
C. Bilan .....	115

6.4 – Les attributs liés aux contextes d'affaires .....	116
A. Le contexte d'affaires international et national.....	116
B. Le contexte d'affaires provincial.....	120
C. Le contexte d'affaires local .....	127
D. Bilan .....	140
6.5 – Bilan des résultats .....	144
A. Acier .....	144
B. Métal.....	146
<b>Chapitre 7 – Discussion .....</b>	<b>149</b>
7.1 – Évaluation de l'impact des attributs de la filiale sur l'obtention des investissements.....	150
A. Proposition 1a.....	150
A. Proposition 1b et proposition 1c.....	151
B. Proposition 1d.....	152
C. Proposition 1e.....	153
7.2 – Évaluation de l'impact des caractéristiques du territoire sur l'obtention des mandats d'investissement.....	154
A. Proposition 2a.....	154
B. Proposition 2b.....	155
C. Proposition 2c.....	157
7.3 – Évaluation générale : la réponse à notre question de recherche.....	159
A. Variable indépendante 1 .....	161
B. Variable indépendante 2 .....	163
C. Variable indépendante 3 .....	164
<b>Conclusion.....</b>	<b>168</b>
Retour sur la recherche.....	168
Apports de la recherche.....	170
Limites de la recherche .....	171
Pistes de recherches futures .....	172



**Bibliographie ..... i**  
**Annexe A : Guides d’entrevue ..... ix**

## Liste des tableaux

Tableau 1.1 : Typologie des interactions entre les stratégies des EMN et les institutions locales et leur impact sur la compétitivité institutionnelle

Tableau 1.2 : Synthèse des facteurs influençant la décision d'investissement de l'EMN à l'échelle internationale et nationale

Tableau 1.3 : Synthèse des facteurs influençant la décision d'investissement de l'EMN à l'échelle provinciale et régionale

Tableau 1.4 : Synthèse des facteurs influençant la décision d'investissement de l'EMN à l'échelle locale

Tableau 2.1 : Concept des attributs internes de la filiale

Tableau 2.2 : Concept des attributs liés à la relation filiale-EMN

Tableau 2.3 : Concept des attributs liés aux contextes d'affaires.

Tableau 3.1 : Nombre d'entrevues réalisés par échelle d'analyse

Tableau 4.1 : Les emplois localisés en Montérégie selon les principaux secteurs d'activité économique

Tableau 5.1 : Les cas d'investissement à l'étude chez Acier

Tableau 5.2 : Les cas d'investissement à l'étude chez Métal

Tableau 6.1 : Le profil des entrevues

Tableau 6.2 : Évaluation de l'impact des attributs internes de la filiale sur l'obtention d'un investissement

Tableau 6.3 : Évaluation de l'impact des attributs liés à la relation entre la filiale et l'EMN sur l'obtention d'un investissement

Tableau 6.4 : Évaluation de l'impact des attributs liés au contexte d'affaires international sur l'obtention d'un investissement

Tableau 6.5 : Évaluation de l'impact des attributs liés au contexte d'affaires provincial sur l'obtention d'un investissement

Tableau 6.6 : Évaluation de l'impact des attributs liés au contexte d'affaires local sur l'obtention d'un investissement

## Liste des figures et des graphiques

Figure 1.1 : Corrélation de la valeur du dollar canadien (en dollar américain) avec le prix du pétrole

Figure 1.2 : La problématique des choix de localisation

Figure 1.3 : Processus de l'initiative externe

Figure 1.4 : Processus de l'initiative interne

Figure 1.5 : Des facteurs différents selon les échelles spatiales de choix

Figure 2.1 : Modèle conceptuel

Figure 6.1 : Analyse des résultats d'investissement d'Acier par échelle : dynamique et intensité

Figure 6.2 : Analyse des résultats d'investissement de Métal par échelle : dynamique et intensité

Figure 7.1 : Synthèse des liens entre la variable dépendante et les variables indépendantes

## Liste des principales abréviations

ACCORD	Action concertée de coopération régionale de développement
ACLDQ	Association des centres locaux de développement du Québec
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
CSMO	Comité sectoriel de la main-d'œuvre
CTTEI	Centre de transfert technologique en écologie industrielle
EMN	Entreprises multinationales
EQ	Emploi Québec
EBITDA	Earning Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization
IDE	Investissements direct étranger
IQ	Investissement Québec
MDEIE	Ministère du développement économique, de l'innovation et de l'exportation
MNC	Mutinalional companies
MRC	Municipalité régionale de comté
NGE	Nouvelle géographie économique
NDI	Nouveaux districts industriels
NSE	Nouvelle sociologie économique
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
O.L.I	Ownership, Location, Internalization
PIB	Produit intérieur brut

## Remerciements

La réalisation de ce mémoire n'aurait pas été possible sans le soutien de plusieurs personnes que je tiens spécialement à remercier.

Tout d'abord, je tiens particulièrement à remercier mon directeur de recherche, Gregor Murray, qui m'a offert un environnement intellectuel des plus stimulants tout au long du mémoire et qui m'a soutenu ces deux dernières années. Je lui suis très reconnaissant de m'avoir fait partager son expérience, son regard et son expertise. On parle souvent de la nécessité d'avoir un mentor au sein d'une entreprise, Gregor, aura rempli ce rôle tout au long de cette maîtrise.

Je remercie également les membres du jury, messieurs Patrice Jalette et Jeffrey Hilgert pour leur lecture du mémoire et surtout pour leurs commentaires constructifs qui m'ont permis d'améliorer mon travail et de mener au meilleur terme cette recherche.

Par ailleurs, ce mémoire n'aurait pu être mené à bien sans le soutien d'institutions et d'organismes de recherche tels que la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (Bourse Louis Laberge) et le Fonds de Recherche du Québec – Société et culture. Je tiens à remercier particulièrement le Centre de Recherche Interuniversitaire sur la Mondialisation et le Travail (Bourse de soutien à la recherche) pour son aide logistique et financière d'une grande utilité. Je les remercie donc de m'avoir accordé leur confiance et leur reconnaissance dans ce projet.

Je remercie mes amis et colocataires, qui ont partagé avec moi le cheminement depuis le début de la maîtrise. Je pense tout particulièrement à Antoine, Julien et Marion qui m'ont appris à faire la part des choses dans les moments plus critiques.

Pour finir, je tiens à remercier tout particulièrement ma famille, notamment ma sœur Emmanuelle, pour son soutien infailible et ses encouragements constants. La pertinence de

ses conseils aura conduit ce projet d'études canadien vers la voie du succès. Merci de m'avoir tracé le chemin de la réussite universitaire. Un dernier mot à mes parents qui, malgré la distance, ont toujours su être à l'écoute et demeurer à mes côtés.

# Introduction

La conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) déclarait en 2009 avoir recensé près de 82 000 entreprises multinationales (EMN) comptant 810 000 filiales étrangères à travers le monde. Elles n'étaient que 11 000 avec 82 000 filiales étrangères en 1977 (Andreff, 2003). Ainsi, selon le rapport sur les investissements dans le monde en 2009, les filiales étrangères des EMN seraient à l'origine d'un tiers des exportations mondiales totales de biens et services et elles emploieraient quelque 77 millions de personnes dans le monde. Cette omniprésence dans le commerce international s'explique par la profonde mutation de l'environnement économique mondial depuis la Seconde Guerre mondiale. L'effondrement des entraves tarifaires au commerce entre les pays et les accords économiques régionaux ont stimulé le déplacement des activités commerciales. Au fur et à mesure que le commerce se mondialisait, les entreprises jouissaient d'un accès à un espace de « jeu » de plus en plus riche, tant en terme d'opportunités d'affaires que de ressources humaines, technologiques et de matières premières. Le développement des EMN, par l'intermédiaire de leur chaîne de valeur mondiale, marque une étape importante de la mondialisation. L'accroissement de la compétitivité internationale exerce une pression sur les prises de décision stratégiques des EMN s'agissant de la localisation des investissements directs à l'étranger<sup>1</sup>. Les sièges sociaux des EMN sont en recherche permanente des meilleures opportunités internationales pour localiser leur filiale à l'étranger. Les logiques de localisation des EMN constituent notre objet d'étude. La localisation des activités de l'EMN est abordée par l'intermédiaire de notre variable dépendante : l'obtention de mandats de production par la filiale locale de

---

<sup>1</sup> Statistique Canada définit les investissements directs à l'étranger (IDE) comme un investissement d'une entité résident d'un pays obtenant une participation durable dans une entreprise résidence d'un autre pays. Ils peuvent être de trois différentes formes :

- Une prise de participation dans les entreprises existantes ou dans la constitution d'une nouvelle entreprise telle qu'une filiale ou une succursale («greenfiels investments»)
- Les prêts entre filiales d'un même groupe
- Les bénéfices des filiales qui sont réinvestis sur place directement.

Au-delà de ce type d'IDE, il existe d'autres formes d'investissements, par exemple la sous-traitance internationale, la production internationale sous licence ou bien encore les accords de partage de production (Mazerolle, 2006).



l'EMN. La capacité des filiales à obtenir des mandats de production de la part de leur siège social est traitée dans cette étude sous l'angle financier. Nous analysons les facteurs susceptibles d'influencer l'obtention d'un projet d'investissement par la filiale. Ces facteurs font d'abord référence aux raisons poussant les entreprises à déclencher une première vague d'investissements vers un territoire étranger à leur territoire domestique. Dans notre étude, nous qualifions ce processus d'« investissement initial ». Par la suite, lorsque l'entreprise, maintenant qualifiée d'EMN, opère de nouvelles opérations financières, matérielles et humaines au sein de sa filiale étrangère, nous parlons de réinvestissements. Cette étude est réalisée dans la province du Québec et plus précisément au sein d'une localité en Montérégie : Sorel-Tracy.

L'objectif poursuivi par ce mémoire est d'analyser la place occupée par le facteur « travail » dans le processus d'investissement des EMN. Tout d'abord, tous les aspects du travail seront abordés : disponibilité de la main-d'œuvre, structuration du marché du travail, cultures des ressources humaines et climat des relations du travail. Ensuite, le réinvestissement réalisé au sein des filiales est observé dans la perspective de définir le rôle occupé par l'encastrement territorial de la filiale dans l'obtention de mandats d'investissement. Pour ce faire, nous souhaitons voir si et comment les initiatives de coalitions multipartites régionales (gouvernements, employeurs, syndicats, fonds d'investissement) par rapport à d'autres facteurs qui relèvent des politiques publiques (subventions, Investissement Québec, infrastructures, régime fiscal, etc.), favorisent de telles décisions.

Ce mémoire cherche donc à répondre aux questions de recherche évoquées ci-dessous :

Quels sont les facteurs qui expliquent l'obtention d'un projet d'investissement par la filiale québécoise de l'EMN ? À l'aide de quels facteurs les acteurs économiques régionaux peuvent-ils développer et maintenir l'attractivité des investissements des EMN sur leur territoire ?

En cherchant à répondre à ces problématiques, ce projet souhaite apporter un support

scientifique aux acteurs des systèmes d'affaires locaux dans la sauvegarde et le développement des activités économiques et des emplois sur leur territoire régional.

Ce mémoire se divise en sept (7) chapitres. Le premier chapitre expose l'état des connaissances à propos des logiques de localisation des EMN et, plus précisément, des facteurs expliquant l'investissement initial et le réinvestissement au sein de l'EMN. Le deuxième chapitre présente le cadre d'analyse élaboré pour cette recherche. Le troisième chapitre s'attarde sur la méthodologie utilisée afin de mener cette étude à bien. Le quatrième chapitre évoquera l'aire géographique à l'étude. Notre variable dépendante et les cas analysés dans cette étude sont définis dans le cinquième chapitre. Le chapitre six est consacré à la présentation et à l'interprétation des résultats. Nous terminons ce mémoire par une discussion des réponses aux propositions de recherche. Une évaluation générale des résultats est réalisée. Ce chapitre de discussion est donc le septième et dernier chapitre. Nous concluons notre étude par la présentation des apports de la recherche, les limites de l'étude et les pistes de recherches futures.

## Chapitre 1 – Revue de la littérature

La mondialisation est source de nombreux défis auxquels sont confrontés les EMN et les acteurs locaux dans le but de développer les investissements et les réinvestissements sur leur territoire.

Depuis la crise financière de 2008, les unes des presses quotidiennes proposent de titres plus inquiétants les uns que les autres. Voici quelques titres relevés au cours de l'année 2012 : « fermeture d'usine, emplois directs menacés, délocalisation, perte d'emplois, transfert de production, perte de contrat, avenir de l'usine en question, climat d'affaires en berne, etc. »<sup>2</sup>. Ces titres vous sont familiers ? Ils font partie du quotidien de l'activité économique d'un pays, des provinces, des régions et des localités. Le point commun de toutes ces une ? Notre objet d'étude : les logiques de localisation des EMN. Autrement dit, les choix stratégiques des entreprises de maintenir ou cesser de transférer leur activité sur un territoire donné. Les choix de localisation des activités d'une entreprise sont la résultante d'un nombre plus ou moins grand de facteurs dont le poids et la diversité peuvent varier fortement d'une situation à l'autre (Merenne-Schoumaker, 2011 : 153). Les filiales présentes sur le territoire québécois sont concernées par ces choix. Tel que précisé dans l'introduction, la capacité des filiales locales à obtenir des mandats de production (en provenance du siège social) fournit des réponses quant à la logique suivie par l'EMN pour localiser ses activités. L'obtention des mandats de production constituera notre variable dépendante pour tenter de comprendre les logiques de localisation des EMN sur le territoire québécois.

Les mandats de production mondiaux ont été essentiels dans le développement de l'attractivité des filiales étrangères au Canada étant donné le haut niveau de propriété étrangère de ces filiales (Birkinshaw, 1996a). L'importance accordée au processus

---

<sup>2</sup> Mots-clés issus de la presse d'affaires québécoise depuis le 01 mai 2011 (les Affaires, la Presse, le Devoir).

d'obtention des mandats s'accroît au fur et à mesure que la mobilité des investissements étrangers s'accroît et que la compétition pour les obtenir devient mondiale. La volonté de déterminer l'ensemble des facteurs qui expliquent ce processus d'obtention, nous amène à retenir la définition du terme « mandat » qui émane de Birkinshaw (1996b) :

Un mandat est défini comme étant une activité commerciale, ou une dimension d'une activité commerciale, à laquelle une filiale participe et à l'égard de laquelle elle a des responsabilités qui s'étendent au-delà de son marché national. Nous avons préféré le terme mandat à l'expression « responsabilités internationales » parce qu'il est plus communément utilisé et moins vague. À noter que cette définition du mandat englobe diverses expressions plus spécifiques, par exemple « mandat de produit mondial » et « mandat de fabrication régionale » (Birkinshaw, 1996b : 67).

Birkinshaw (1996b) précise que les mandats doivent être considérés comme des phénomènes dynamiques, en évolution permanente, pouvant être gagnés, renouvelés ainsi que perdus. L'analyse en termes de mandats est donc particulièrement intéressante puisqu'elle est d'une « importance capitale pour la croissance à long terme des filiales » (Birkinshaw, 1996b : 2). Tout au long de notre étude, le terme « mandat » est abordé sous l'angle financier. Nous avons choisi de le traiter sous cet angle spécifique de manière à opérationnaliser notre étude. L'obtention d'un mandat se concrétise dans le quotidien des filiales par l'obtention d'un projet d'investissement en provenance du siège social. Comme mentionné dans l'introduction, ces projets d'investissement seront divisés en deux catégories :

- 1 — Obtention d'un investissement « initial » dans le but de : construire une nouvelle usine, lancer une nouvelle ligne de production, acquérir un terrain et acheter des équipements et des machines de production.
- 2 — Obtention d'un réinvestissement dans le but de : respecter les normes de sécurité en vigueur, renforcer un positionnement sur un marché, entretenir et restaurer les équipements ainsi que les installations déjà présentes.

Après avoir défini notre objet d'étude ainsi que notre variable dépendante, ce chapitre

apportera une réponse théorique à nos deux questions de recherche. Rappelons-les :

Quels sont les facteurs qui expliquent l'obtention d'un projet d'investissement par la filiale québécoise de l'EMN ? À l'aide de quels facteurs les acteurs économiques régionaux peuvent-ils développer et maintenir l'attractivité des investissements des EMN sur leur territoire ?

La réponse théorique à ces interrogations s'articule autour de diverses approches. Dans un premier temps, les approches économiques nous apportent des réponses en ce qui concerne les conditions du déclenchement du commerce et de l'investissement international. Dunning, par l'intermédiaire de son modèle OLI, est une des bases théoriques étudiées (Dunning, 1981 et 2009). Les impacts de la mondialisation sur le développement économique régional des territoires nous orientent vers une dimension théorique plus géographique. L'approche de la nouvelle géographie économique (NGE) est analysée dans la perspective d'inclure le contexte économique qui entoure les décisions de localisation des EMN (Krugman, 1991a ; Rutherford et Holmes, 2008). Enfin, par souci d'intégrer l'ensemble des acteurs qui influencent les prises de décisions d'investissements des EMN, nous considérons l'approche institutionnaliste. Les auteurs institutionnalistes s'inspirent des approches plus sociologiques, historiques et régulationnistes pour nous rappeler que l'activité économique est encadrée au cœur d'un environnement d'affaires particulier. Le rôle important du cadre institutionnel et des relations entre les acteurs expliquent l'attractivité supérieure de certaines régions d'un même territoire en ce qui concerne la compétitivité institutionnelle (Kristensen et Morgan, 2007 ; Petit, 2002 ; Colovic et Mayrhofer, 2008 ; Almond, 2011 ; Birkinshaw, 1996b). L'ensemble des approches citées ci-dessus suit une logique spécifique. Le lien logique regroupant l'ensemble de ces approches est le niveau d'analyse. Chaque approche apporte une réponse aux conditions de localisation des activités de l'EMN à une échelle géographique donnée.

L'hypothèse étant que les facteurs pris en compte diffèrent selon les échelles et que les firmes confrontées à des choix impliquant plusieurs échelles procèdent à des

sélections successives depuis le niveau le plus « macro » jusqu'au niveau le plus « micro » (Merenne-Schoumaker, 2011 : 153).

Dans la perspective d'apporter une réponse théorique claire à nos interrogations, tout en regroupant les approches économiques, géographiques et institutionnalistes, nous divisons notre revue de littérature en trois échelles d'analyse. La première regroupe les facteurs ayant une influence sur les localisations des EMN au niveau le plus « macro ». L'échelle internationale (hors Canada) et l'échelle nationale (Canada) sont utilisées au sein de la section 1.1. La section 1.2 aborde les choix de localisation à un niveau régional. Le contexte d'étude étant québécois, la province du Québec et ses régions répondront à cette échelle. La province du Québec et la région Montérégie sont analysées lors de cette deuxième section nommée « Échelle régionale ». Enfin, l'échelle locale est traitée dans la troisième section de cette revue de littérature (1.3). Cette dernière échelle d'analyse traite des facteurs qui ont une influence sur les conditions de localisation des EMN au sein d'une localité précise : Sorel-Tracy. Pour conclure le premier chapitre de cette étude, un bilan des principaux constats relevés dans la revue de la littérature est réalisé. Cette dernière section (1.4) est l'occasion de résumer les approches théoriques privilégiées.

## **1.1 – Les facteurs influants à l'échelle internationale et à l'échelle nationale**

Cette première section de la revue de la littérature décrit le contexte d'affaires quotidien entourant l'activité économique d'une EMN à l'international. Une EMN est qualifiée de multinationale lorsqu'elle possède au moins une unité de production à l'étranger (Mucchielli, 1998). Dès lors, l'environnement dans lequel elle exerce ses activités devient international. Le siège social et ses filiales sont amenés à interagir avec des zones d'activités économiques de différentes tailles : internationale puis nationale. Les sièges sociaux de ces entreprises doivent prendre en considération de nombreuses variables qui modifient profondément les stratégies déployées. Comme le démontre l'agitation lexicographique autour de la mondialisation (multinational, international, transnational, mondial, global...), la nature des « entreprises multinationales » subit aujourd'hui d'importants changements (Murray et Trudeau, 2004 : 4). La globalisation financière, la libre circulation des marchandises additionnées à l'instantanéité de l'information bouleversent l'organisation mondiale de la production (Michalet, 2004). Les EMN sont exposées à ces changements lors de la localisation de leur activité à l'international.

La localisation à l'international peut être définie comme le choix des firmes de faire faire hors des frontières nationales ce qu'elles auraient pu faire dans leur pays d'origine (Mucchielli, 1998). Ce processus concerne rarement la totalité des fonctions de l'entreprise, car, comme l'avance Krugman (1995), la décomposition internationale de la chaîne de valeur des entreprises constitue l'un des aspects les plus importants de l'économie mondiale (Colovic et Mayrhofer, 2008 : 153)

Les EMN se voient dans l'obligation de repenser le fonctionnement global de leur production afin de pouvoir survivre dans un environnement économique en pleine mutation. Le développement des EMN, par l'intermédiaire de leur chaîne de valeur mondiale, marque une étape importante dans les changements de structures corporatives (Murray et Trudeau, 2004 : 4). L'accroissement de la compétitivité internationale accentue la pression sur les prises de décision stratégiques des EMN en termes de localisation des IDE. L'étude des facteurs qui influencent les opportunités de localisation à l'échelle

internationale est abordée selon deux angles. D’abord par l’intermédiaire de la chaîne de valeur mondiale et des avantages tirés de l’internalisation de la production (A). Puis, nous envisageons l’aspect économique avec les indicateurs économiques mondiaux dans la section B (croissance économique, dollars, pétrole).

### **A. La chaîne de valeur mondiale : l’avantage de l’internalisation**

En s’internationalisant, l’EMN fragmente sa production dans la perspective d’accroître son rayonnement sur le marché et sa rentabilité financière. Pour cela, les sièges sociaux procèdent à des transferts de production. Ces transferts peuvent être décrits de différentes façons : délocalisation, relocalisation, sous-traitance domestique ou internationale, consolidation d’activité, externalisation et internalisation (Jalette, 2013 : à paraître). L’internalisation de la production est relevée dans les théories classiques des échanges internationaux qui expliquent les conditions nécessaires à l’internationalisation de la production. À partir des années 1980, les recherches en management international ont cherché à fournir une explication plus précise des différentes stratégies déployées lors de la localisation des EMN à l’international. Les théories classiques des échanges internationaux avec le modèle de « l’expansion à l’étranger » et en particulier sa version du « paradigme éclectique » de Dunning constituent un des modèles conceptuels pertinents dans l’explication de ce phénomène international (Colovic et Mayrhofer, 2008 : 156). Dunning (1979 : 275) apporte une réponse aux éléments justifiant la localisation d’une activité à l’étranger. Pour s’implanter dans un nouveau pays, l’EMN doit posséder les trois avantages suivants : spécifique, localisation et « internalisation »<sup>3</sup>. Ces trois piliers du modèle OLI (Ownership, Location et Internalization) de Dunning sont détaillés dans cette revue de

---

<sup>3</sup> Les avantages spécifiques correspondent aux avantages spécifiques possédés par la firme. Ce terme est utilisé comme la traduction consacrée d’«*Ownership*» de Dunning dans la littérature francophone. Les avantages de localisation («*Location advantages*») désignent les avantages associés à la localisation des activités à l’étranger. Les avantages de l’internalisation («*Internalization advantages*») correspondent aux bénéfices de l’internalisation des activités à l’international. Les activités sont ainsi réalisées à l’étranger mais dans une filiale appartenant à l’entreprise (voir Colovic et Mayrhofer, 2008: 156).



littérature. Cependant, un seul est abordé dans cette section puisqu'il opère à l'échelle internationale, et ce, grâce à l'avantage de l'internalisation<sup>4</sup>. L'avantage de l'internalisation correspond aux bénéfices de l'internalisation des activités à l'international (Colovic et Mayrhofer, 2008 : 156). Ces bénéfices sont principalement justifiés par la minimisation du coût des échanges et le contrôle de la production et des débouchés (Dunning, 1981). Gerreffi et al. (2005) renforce l'apport de Dunning en démontrant que le phénomène d'« upgrading » permet à l'EMN d'améliorer sa position au sein de la chaîne de valeur afin d'accroître son rayonnement et ses avantages sur le marché<sup>5</sup> (Gerreffi et al., 2005). La fragmentation de la production place l'EMN au cœur de la chaîne de valeur mondiale. Bair définit la chaîne de valeur comme mondiale lorsqu'une entreprise se fragmente et se constitue d'ensemble d'entreprises plus ou moins liées entre elles, implantées dans divers pays (Bair, 2008). Prager et Thisse (2010) rappellent que la fragmentation de la chaîne de valeur entraîne souvent, d'une part, un regroupement plus marqué des fonctions stratégiques des entreprises dans les villes plus importantes, et, d'autre part, une dispersion de leurs unités de production vers des zones plus périphériques. Dans la continuité des théories économiques, l'approche de la nouvelle géographie économique<sup>6</sup> explique que les logiques de localisation répondant à la chaîne de valeur se justifient par la présence et la

---

<sup>4</sup> Les deux autres avantages (Ownership et localization) seront abordés à l'échelle locale au sein de la section 1.3. Cette décomposition du modèle OLI de Dunning a été effectué de manière à structurer le raisonnement sur les trois échelles souhaitées : internationale, provinciale et locale.

<sup>5</sup> Les dernières données concernant les tailles des marchés domestiques placent les États-Unis au premier rang, juste devant la Chine. Le Canada est en 14e position. La donne est inversée pour ce qui est de la taille du marché étranger. La Chine ravit la première place aux États-Unis. Le Canada recule à la 18e place (Schwab, 2010).

<sup>6</sup> Le nom « New economic geography » (NGE) a été introduit et popularisé par les travaux de Paul Krugman à partir des années 1990. Ce courant de pensée cherche à analyser et comprendre pourquoi, en présence d'avantages comparatifs équivalents, les entreprises se concentrent dans certaines régions, alors que d'autres restent sous-développées. La NGE cherche ainsi à répondre aux questions suivantes : Qu'est-ce qui explique le choix de l'entreprise pionnière d'élire un territoire ? Pourquoi les entreprises suivantes s'agglomèrent-elles là où l'entreprise pionnière s'est installée ? Quelles sont les limites du phénomène d'agglomération ? (P. Krugman, 1991; P. R. Krugman, 1991; Mazerolle, 2006; Poulin, 2008). En s'intéressant à l'organisation spatiale des activités industrielles, la NGE contribue à une meilleure compréhension des dynamiques d'agglomération, caractérisées par une territorialisation accrue des activités. Les variables géographiques et spatiales apparaissent comme de nouvelles variables explicatives des choix de localisation des firmes. Elles viennent compléter les modèles de Dunning et contribuent à une vision plus complète des stratégies de localisation (Colovic & Mayrhofer, 2008).

faible distance géographique des fournisseurs (Dunning, 2009 ; Krugman, 1991a ; Krugman, 1991b). L'approche économique (Dunning et al) et la NGE (Krugman) permettent de mieux comprendre la localisation des EMN en y intégrant les problématiques reliées au contrôle de la chaîne de production au niveau des régions d'investissement sélectionnées (Colovic et Mayrhofer, 2008).

Les sièges sociaux des EMN regardent avec attention les opportunités d'affaires internationales engendrées par la transformation de la chaîne de valeur mondiale. Cependant, en fragmentant leur production aux quatre coins du monde, les EMN sont plus exposées aux risques provoqués par les mutations de l'environnement économique mondial.

L'OCDE (2009) évaluait que la crise économique récente mettrait en péril les chaînes de valeur mondiales non seulement en raison du déclin de commerce international, mais également en raison des fournisseurs faisant face à la faillite. Ainsi les entreprises ont pu être incitées à rapatrier certaines activités pour se protéger contre ces possibles perturbations dans leurs relations avec leurs sous traitants (Jalette, 2013 : à paraître).

Le contexte économique qui entoure les décisions d'investissement est ainsi considéré par les sièges sociaux. Les différents indicateurs économiques pris en compte dans la section suivante concernent un niveau d'analyse « macro ». En évoquant la croissance économique mondiale, les fluctuations des cours des monnaies et des matières premières sur les marchés boursiers, nos échelles d'analyse demeurent toujours à un niveau international et un niveau national.

## **B. Les indicateurs économiques mondiaux**

Les entreprises multinationales, y compris canadiennes, ressemblent de plus en plus à des réseaux transfrontaliers composites et multiformes. [...] Toute activité dans ces vastes réseaux est quantifiée et analysée sous l'angle de la valeur ajoutée. [...] Pour la production des matières premières et leur transformation primaire, tels l'aluminium ou le cuivre, la financiarisation peut faire en sorte qu'une entreprise génère une partie

très significative de ses bénéfices par la spéculation financière, par le biais de produits dérivés, tentant de tenir compte à la fois de l'évolution des devises et d'autres facteurs qui exercent une influence sur le marché de contrats à terme (Murray, 2010 : 6).

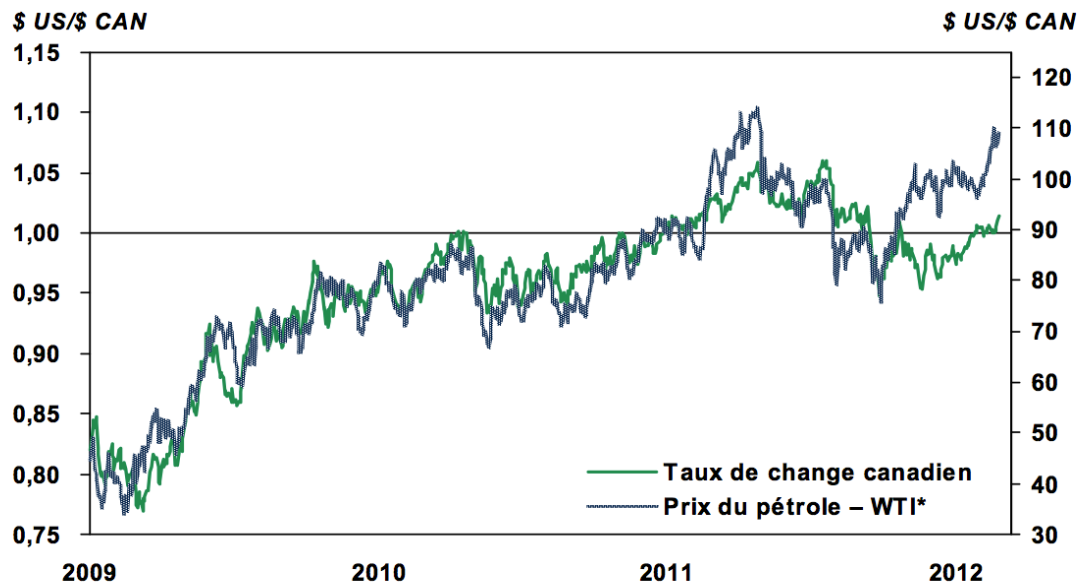
Il est évident que certains éléments contextuels entourant l'activité des EMN constituent des opportunités ou des contraintes dans les décisions d'investissement de celles-ci. Ces éléments contextuels, soumis à la conjoncture, peuvent évoluer dans le temps (Jalette, 2013 : à paraître). Ils ne sont pas continuellement favorables aux EMN ainsi qu'aux pays les accueillant. Ces éléments contextuels comprennent les indicateurs économiques suivants : la croissance économique, le taux de change du dollar et le prix du pétrole.

Dans les pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), le chômage a atteint son pire niveau depuis la fin de la Deuxième Guerre mondiale, soit 8,5 %. La croissance mondiale s'est comprimée de près de 50 % : elle est passée, entre 2007 et 2008, de 3,5 % à 1,7 %. Au sein des pays dits développés, le PIB a subi une contraction de l'ordre de 3,5 % en 2009. Chez les pays du Sud, les entrées de fonds transférés par les travailleurs migrants ont chuté de 8 %, d'où une aggravation très marquée de la situation économique. Tous les pays ou presque ont renoué avec les déficits budgétaires. Le Canada et le Québec ne font pas exception à la règle; en témoigne la publication des exposés budgétaires annuels, à l'hiver 2009 (Comeau et al. 2009).

La crise financière de 2008 aura frappé l'ensemble des économies mondiales. Le Canada n'échappe évidemment pas à cet environnement de morosité (Durocher, 2008 : 6). La hausse des tensions financières en Europe, les craintes relatives à l'économie mondiale, la faiblesse des cours des matières premières et la vigueur du billet vert n'offraient plus un environnement favorable au dollar canadien (Vachon, 2012 : 1). Les fluctuations des monnaies entre les continents et les pays permettent de tirer profit de certaines sous-évaluations de monnaies. L'actualité monétaire sino-américaine est un exemple type de lutte de pouvoir entre la sous-évaluation d'une monnaie, le yuan, afin de maintenir les exportations, d'une part, et sa compétitivité, d'autre part. L'Europe est aussi confrontée à cette situation avec un euro fort, synonyme de perte de compétitivité des entreprises européennes vis-à-vis de leurs concurrentes nord-américaines, dans le cas des activités économiques outre-Manche. Dans notre étude, à l'échelle nationale, le Canada est le parfait

exemple. Depuis 2002, l'appréciation de la valeur du dollar a pu amener certaines entreprises opérant sur le sol canadien à vouloir transférer leur production à l'extérieur du pays (Lamoureux, 2010 ; Jalette, 2013 : à paraître). Lors des dix dernières années, le dollar canadien s'est nettement apprécié, passant de 0,85\$ US en 2004, niveau inégalé depuis treize ans, pour atteindre 1,0549\$ US en octobre 2011 (*cf. figure 1.1*).

*Figure 1.1 : Corrélation de la valeur du dollar canadien (en dollar américain) avec le prix du pétrole*



\* West Texas Intermediate.

Source : Vachon, H. 2012. *Datastream et Desjardins, Études économiques*

Plus le cours du brut est élevé, et plus les investisseurs sont enclins à reprendre un certain niveau de risque avec leurs placements, plus la devise canadienne tend à s'apprécier contre le dollar américain (Vachon, 2012 : 3).

Face à un dollar très fort et à une variation permanente du taux de change du dollar canadien depuis une dizaine d'années, le Canada et ses entreprises se doivent de redéfinir leur position concurrentielle.

Un autre exemple de facteur économique qu'un changement de conjoncture peut faire passer d'opportunité à contrainte aux transferts de production est le prix du pétrole. Dans *Demain un tout petit monde*, Rubin (2010) montre que « (...) le marché mondial

est (...) un produit artificiel de l'ère de l'énergie à bon marché » (p.208) et qu'un changement important du prix du baril de pétrole, en haussant les coûts de transport, pourrait contribuer à diminuer grandement l'attrait des délocalisations et contribuer à la montée d'échanges sur une base régionale. La volonté de réduire le réchauffement climatique par exemple par l'introduction d'une taxe sur le carbone (Murray 2010) pourrait avoir un effet similaire (Bergeron 2008). On voit que l'influence du contexte économique peut jouer dans les deux sens (Jalette, 2013 : à paraître).

En prenant en considération qu'à l'heure actuelle, 50% des besoins énergétiques du Québec sont comblés par des sources d'énergie non renouvelables, le pétrole contribue à alimenter 99% des besoins de consommation d'énergie pour les transports (Déry, 2008). Ce facteur est alors déterminant dans notre étude étant donné qu'il impacte le fonctionnement quotidien des entreprises. La variation de son cours sur les marchés mondiaux impactera directement les entreprises dans le lieu de localisation choisi, et ce, par la distance séparant la filiale de l'EMN des marchés à desservir. Avec un prix du baril de pétrole variant entre les 90 à 100 dollars US en 2011, la répercussion sur le coût d'exploitation des entreprises est ainsi inéluctable, tant en termes d'accroissement des coûts de transport que des coûts reliés à l'impact de la variation de ces prix. Dès lors, comme le démontre la figure 1.1, les variations du prix du baril de pétrole affectent directement la variation du taux de change du dollar canadien, et ainsi la compétitivité de l'économie canadienne. Cependant, l'évolution récente du taux de change canadien aurait été moins guidée par les prix du pétrole, mais davantage par l'écart de taux d'intérêt avec les États-Unis (Vachon, 2012 : 3).

Les EMN, de par le caractère international de leur activité, sont amenées à commercer avec différentes devises. Les mutations économiques des dernières années se manifestent par une croissance économique en berne, une rareté des liquidités, une appréciation du dollar canadien, une flambée des prix des pétroles et des matières premières. L'ensemble de ces mutations mondiales (marchés financiers mondiaux) et nationales (Canada) modifie le comportement des EMN. Ces modifications des comportements favorisent la mobilité des investissements (IDE) et transforment profondément les décisions de localisation des EMN (Statistique Canada, 2008).

### **C. Bilan des facteurs influençant la décision d'investissement à l'échelle internationale et nationale.**

La mondialisation de l'économie a bouleversé les modèles classiques de production. Les EMN ont un « espace de jeu » de plus en plus riches tant en termes de ressources disponibles que de territoires. Dès lors, lorsqu'une entreprise doit prendre une décision pour localiser ses activités à l'étranger, différents facteurs doivent être pris en considération. Un facteur favorisant l'implantation sur un territoire est l'avantage de l'internalisation. La fragmentation de la production de l'EMN permet à cette dernière de minimiser ses coûts d'échange tout en contrôlant au mieux sa production et ses débouchés. Ce facteur a été abordé à l'échelle internationale, étant donné qu'il s'insère dans les approches théoriques des chaînes de valeur mondiales. Les opportunités d'affaires internationales offertes par cette transnationalisation de la production sont ainsi analysées par les sièges sociaux des EMN. Par ailleurs, en devenant multinationale, l'activité des EMN est exposée aux mutations économiques mondiales. Ainsi, l'analyse des divers indicateurs économiques est à prendre en compte. La croissance économique mondiale modifie l'intensité du commerce international. Les fluctuations des cours des devises (notamment le dollar) impactent les bilans financiers des entreprises en fonction de leur localisation. Enfin, ces entreprises étant multinationales, les coûts de transport constituent une part conséquente de leurs coûts d'opération. Par conséquent, les variations des prix du pétrole font partie de la liste des facteurs qui influencent la localisation d'une activité. L'ensemble des facteurs détaillés dans cette première partie de revue de littérature se situent tous à l'échelle la plus « macro » de notre étude : internationale et nationale.

## **1.2 – Les facteurs influants à l'échelle provinciale et à l'échelle régionale**

La deuxième section de cette revue de littérature décrit les facteurs pris en considération dans les décisions d'investissement à une échelle « sous nationale ». Notre étude s'intéressant au Québec, l'expression « provinciale » est utilisée pour décrire l'échelle sous-nationale. De plus, nos études de cas se situent au cœur d'une région québécoise. Il est donc intéressant de prendre également en considération l'échelle régionale au sein de cette partie. Nous rappelons que l'hypothèse de la sélection successive de plusieurs facteurs à différentes échelles est toujours en vigueur. Après avoir examiné les facteurs émanant du contexte international et du contexte national, qui ont été pris en considération par le siège social de l'EMN, nous analysons les facteurs sous nationaux (provinciaux dans notre cas) justifiant la localisation des activités de l'EMN. Ils sont regroupés en deux catégories. Le contexte institutionnel (A) entourant l'activité de la filiale est étudié par l'intermédiaire des aspects politiques et socio-économiques ainsi que les politiques publiques déployées. La seconde catégorie se penche sur la structuration du marché du travail de la province (B).

### **A. Contexte institutionnel provincial**

Le contexte institutionnel d'une zone d'investissement peut être pris en compte par les investisseurs à différents moments ainsi qu'à différentes échelles lors du processus de sélection. Si le contexte économique mondial (échelle internationale) et le contexte économique canadien (échelle nationale) ont été évoqués dans la section 1.1, il importe à présent d'envisager aussi l'échelle provinciale. Les caractéristiques du Québec font de cette province une unité d'analyse particulière. En étant un état fédéré, le Québec possède un gouvernement national. Le facteur politique est ainsi lié à l'échelle provinciale contrairement à d'autres pays où le facteur politique est de dimension nationale. Les

contextes politiques et socio-économiques seront traités dans la section a. Les politiques publiques déployées par le gouvernement national seront détaillées dans la section b.

### **a. Contexte politique et socio-économique**

Le contexte politique est un des éléments pris en considération par les sièges sociaux dans leur décision d'investissement (Merenne-Schoumaker, 2011 : 157). Les apports théoriques permettent de déterminer l'impact du risque politique sur les IDE. Svensson (1998) soutient que l'instabilité politique mène à une diminution des investissements, car l'instabilité politique entrave l'incitation à créer un système efficace de droits de propriété et stimule la fuite des capitaux (Altug et al., 2007; Svensson, 1998). De plus, Merrene-Schoumaker (2011 : 157) ajoute que les capitaux fuient les zones instables (pays connaissant des difficultés financières (endettement élevé) ou des soulèvements sociaux). Le contexte politique québécois est en constante évolution depuis les dernières années notamment concernant les questions de la souveraineté et de la langue. Altug et al (2007) identifient deux grandes périodes de risque politique entrecoupées par une période de stabilité au Québec (1976-80 et 1990-98). Ses conclusions sont les suivantes :

However, overall we find that the episode of political risk in the 1990's is associated with a significant decline in the investment-capital stock ratio for investment in machinery and equipment in Quebec relative to Ontario and similarly for investment in structures for manufacturing industries (Altug et al., 2007 : 440).

En 2012, les élections nationales déclenchées par le gouvernement conservateur conduisent à l'élection d'un nouveau gouvernement minoritaire : le parti québécois. Cet épisode électoral s'ajoute ainsi aux épisodes d'instabilité politique évoqués par Altug (2007).

Outre l'aspect politique, le contexte socio-économique est important dans les décisions d'investissement (Merenne-Schoumaker, 2011 : 159).

Le Québec s'est assez bien sorti de la récession qui a débuté à l'automne 2008. [...] L'économie québécoise et son marché du travail se sont remis rapidement sur les rails. À ce jour, le PIB québécois excède déjà son sommet d'avant récession. Contrairement à ce qui a eu lieu après la récession de 1982 et de 1991, où le Québec



avait mis respectivement près de quatre et sept ans avant de retrouver le nombre d'emplois perdus, moins de deux ans après celle-ci, le Québec compte déjà 62000 emplois de plus qu'à l'automne 2008 (Godbout et al., 2010).

Au cours des prochaines années, le Québec sera confronté à des changements démographiques importants.

Le ralentissement de la croissance de la population et son vieillissement iront de pair avec une réduction du bassin de travailleurs potentiels, constitué du nombre de personnes âgées de 15 à 64 ans (Godbout et al., 2010).

Les tendances sur le marché du travail se manifesteront par une hausse de la scolarisation, une participation plus élevée des femmes sur le marché du travail et un contexte plus favorable au maintien ou au retour au travail des travailleurs plus âgés, lesquels continueront à soutenir l'emploi.

Les pressions engendrées par l'offre de main-d'œuvre plus restreinte, une meilleure utilisation des travailleurs et des technologies ainsi que les actions menées par le gouvernement pour soutenir les investissements privés et publics, qui contribueront à stimuler davantage la productivité des travailleurs (Godbout et al., 2010).

En résumé :

Les firmes n'investiront dans un pays que si les conditions de marché leur paraissent favorables, non seulement au plan économique, mais également aux niveaux social et politique. Par ailleurs, des firmes dans un même secteur d'activité prendront des décisions distinctes en fonction de leur stratégie de déploiement international et de la confiance que leur inspire le marché national considéré. C'est donc dire qu'il doit y avoir concordance entre la recherche de compétitivité des firmes et les conditions dans lesquelles s'exerce la gouvernabilité d'un pays (Hafsi et Faucher, 1996 : 92)

Les aspects politiques et socio-économiques influencent les choix de localisation. Les politiques publiques déployées par les gouvernements élus influencent les décideurs également. Murray (2010 : 31) justifie que l'enjeu des politiques publiques est d'encourager les conditions économiques et sociales susceptibles d'attirer et de maintenir ce capital international désormais extrêmement mobile. C'est ce que nous verrons dans les prochains paragraphes.

## **b. Politiques publiques à l'échelle provinciale**

Les mesures prises dans le cadre des politiques de développement régional peuvent exercer un certain attrait vis-à-vis des investissements étrangers (Merenne-Schoumaker, 2011 : 157).

Même s'ils n'en contrôlent pas l'ensemble des paramètres, du point de vue de l'opinion publique, les gouvernements sont perçus comme étant responsables de la croissance économique. Par ailleurs, pour certains pays, le faible niveau d'institutionnalisation des marchés ainsi que les urgences sociales imposées par les contraintes du développement exigent une intervention publique constante. Le processus de prise de décision au niveau national obéit à des logiques qui ne sont pas totalement différentes de celles des entreprises complexes [...]. Alison met aussi en évidence l'importance du fonctionnement des appareils, ou des institutions, dans le processus de prise de décision au niveau national. Cette dimension exprime la nature et la qualité des institutions et définit le mode de gouvernement et la répartition des pouvoirs entre les groupes constituant la nation [...]. On peut considérer que les questions de stabilité, politique et même économique sont souvent liées à cette dimension (Hasfi et Faucher, 1996 : 79).

Dunning (2009) mentionne l'importance du rôle des sous-systèmes nationaux de gouvernance<sup>7</sup> dans la promotion des incitations et des campagnes promotionnelles vis-à-vis de l'attractivité<sup>8</sup> de leur territoire. Les politiques publiques<sup>9</sup> sont des exemples de ces incitations. Il y a une multitude de politiques publiques. Les politiques économiques et fiscales se concrétisent par des concessions de terres, des crédits d'impôt, des loyers subventionnés, des exonérations fiscales et des déductions d'investissement. Nous sommes dans une logique d'attraction, d'aide et de support aux entreprises. Le recours à l'ensemble

---

<sup>7</sup> Au sein de la théorie de Dunning (2009), Québec pourrait être assimilé à un exemple de sous-système national de gouvernance.

<sup>8</sup> Cette attractivité des territoires étant mesurée par les IDE entrant sur le territoire québécois.

<sup>9</sup> Selon le ministère du développement économique, de l'innovation et de l'exportation (MDEIE), le but des politiques publiques est d'accroître le développement et la compétitivité de l'économie du Québec, notamment en matière d'incitation au travail, de soutien à l'investissement, à l'innovation, à la création d'emplois et aux régions (Site internet du MDEIE, consulté en février 2012).

de ces pratiques se rapproche des approches néo-libérales consistant à réduire les coûts pour les investisseurs étrangers. On arrive ainsi à une concurrence régionale ressemblant à un « tournoi de localisation » (Dunning, 2009 : 52). Par ailleurs, il y a l'ensemble des politiques publiques qui touchent le travail (recherche et développement, création d'emploi, formation, programme d'apprentissage et de développement de compétences etc.). Celles-ci supportent et accompagnent les entreprises dans la création d'emploi, dans la formation et dans l'adaptation des travailleurs en milieu de travail. En nous penchant plus spécifiquement sur l'influence des politiques étatiques sur le droit du travail, nous constatons que les recherches empiriques à ce propos divergent. Nous en discutons dans la section suivante, qui s'intéresse à l'impact de la structuration du marché du travail sur les décisions d'investissement des EMN.

## **B. Structuration du marché du travail**

L'implantation sur un nouveau territoire pousse l'EMN à être en capacité de coordonner efficacement sa stratégie avec celle d'un large éventail d'acteurs. Une des sphères d'activité dans laquelle les entreprises se voient dans l'obligation de développer certaines relations est la sphère des relations industrielles (Hall et Soskice, 2002 : 53). La structuration du marché du travail de la province du Québec (régime des relations de travail, politique de main-d'œuvre et de formation, systèmes sociaux de protection, etc.) façonne le type de relations qu'une EMN peut développer avec les acteurs du marché du travail régional.

La fragmentation des modes de production (section 1.1) a bousculé les systèmes des relations industrielles et notamment les « patterns » classiques de la négociation collective (Murray, 2010 : 36).

La localisation des établissements est clairement identifiée comme un enjeu stratégique pour les employeurs dans l'article important de Kochan et ses collègues (1984) présentant la notion de choix stratégiques en s'appuyant sur l'exemple de certaines entreprises américaines ayant transféré leurs capacités productives hors des

usines syndiquées et vers des régions sur le territoire américain où les coûts de main-d'œuvre étaient faibles afin d'améliorer leur situation concurrentielle. Ainsi, depuis des décennies, la sous-traitance et les délocalisations font partie des moyens à la disposition des employeurs pour opérationnaliser une stratégie d'évitement de la négociation collective, à laquelle ils ont recours lorsqu'ils évaluent que les profits ou les rendements ne peuvent être maximisés dans un environnement syndiqué ou lorsqu'ils veulent renforcer une stratégie de négociation axée sur la contrainte visant à forcer des concessions économiques et des changements dans les règles de travail (Walton et al 2000) (Jalette, 2013 : à paraître).

Selon Hall et Soskice (2002 : 54), le problème des EMN consiste à savoir coordonner les négociations portant sur les salaires, les conditions et le climat des relations de travail avec leur main-d'œuvre, les organisations représentatives de cette main-d'œuvre et les autres employeurs. Dès lors, l'étude comparative de Poulin et Prud'homme sur la rigueur de la législation sur l'emploi dans les pays de l'OCDE prend tout son sens. Les sièges sociaux des entreprises portent un regard attentif sur les éléments structurant le marché du travail dans la future zone d'investissement.

À notre connaissance, l'analyse comparative la plus récente est celle de l'OCDE qui a construit un indice de rigueur de la législation sur l'emploi<sup>10</sup> des pays industrialisés pour l'année 2003 (OCDE, 2009). [...] Il est intéressant de constater que parmi l'ensemble des pays de l'OCDE, le Canada se classe dans la moyenne, au même titre que l'Australie, la Hongrie, la Norvège, le Royaume-Uni, les États-Unis et les Pays-Bas. [...] Le Québec se classe parmi les pays où la législation sur les licenciements collectifs est la moins contraignante pour les entreprises, c'est-à-dire au même rang que la Corée, devant la Nouvelle-Zélande et le Japon [...] (Poulin et Prud'homme, 2010 : 9).

La capacité des EMN à conserver une flexibilité et un droit de gérance dans l'organisation de leur production est un enjeu vital à l'ère de la mondialisation. L'étude de Bognanno et ses collègues (2005) appuie cet argument :

---

<sup>10</sup> Les indicateurs pris en considération sont les suivants : quatre indicateurs portent sur les licenciements collectifs, ceux-ci s'ajoutant à la législation applicable aux licenciements individuels, les obligations de notification supplémentaires, les délais supplémentaires à respecter avant les préavis en vigueur et les autres coûts spécifiques incombant à l'employeur (Poulin et Prud'homme, 2010 : 9).

US MNC production location decisions : US MNCs prefer to locate production in foreign host countries with a decentralized bargaining structure and without appreciable restrictions on layoffs. [...] We find that both wages and the IR environment are important, it is worth emphasizing that by far the most important determinant of MNC production location decisions appears to be simply host country GDP (that is market size) (Bognanno, 2005 : 194).

Au Québec – en phase de réduction importante d’employés ou bien même de fermetures d’entreprises – les acteurs sociaux<sup>11</sup> disposent de très peu de temps pour réagir aux mises à pied et ainsi tenter de sauvegarder les emplois (Poulin et Prud’homme, 2010 : 13). Dès lors, la compétitivité des régions d’accueil des investissements devient de plus en plus féroce au détriment des travailleurs et des travailleuses.

Par ailleurs, Holmes (1998) avance que la mise en place d’une loi de droit au travail (*right-to-work*) aux États-Unis influence positivement l’attraction des industries et encourage ainsi la croissance économique :

By classifying a state as being pro-business if it possesses a right-to-work law and anti-business if it does not have one, Holmes (1998, p. 669) discovered that the share of total employment devoted to manufacturing increased by approximately one-third upon traversing “the border from an anti-business state to a pro-business state” (Devinatz, 2011 : 292).

Stevens (2009) évoque les limites de cet argument en constatant que la présence d’une loi de droit au travail n’a aucun effet significatif sur le taux de croissance de l’emploi ou sur la relocalisation de nouvelles entreprises. La multiplication des politiques d’attraction des entreprises par l’intermédiaire des réductions d’impôts, des subventions et l’assouplissement des réglementations doit aussi être prise en considération dans l’impact global des politiques étatiques sur l’investissement. Les lois de droit au travail à elles seules ne pourraient donc pas être à l’origine de ces différences (Devinatz, 2011 : 293).

Cependant :

---

<sup>11</sup> Par acteurs sociaux, nous entendons les employés, les syndicats, le gouvernement et les municipalités (Poulin et Prud’homme, 2010 : 13)

il n'y a pas seulement la réglementation du travail qui peut améliorer la situation des travailleuses et travailleurs visés par les mises à pied. À l'exemple des pays nordiques, les politiques actives du marché du travail, en particulier les services publics d'emplois, sont aussi un bon moyen d'améliorer la situation des travailleurs mis à pied selon Torres (2005) (Poulin et Prud'homme, 2010 : 13).

Concernant la politique active en lien avec le marché du travail et l'emploi, Phelps et Raines (2003) mentionnent que la création de valeur de la part des institutions est représentée par les efforts déployés pour former et éduquer les travailleurs locaux, la promotion des start-ups et des réseaux de fournisseurs tout en facilitant la formation de capital-risque et en encourageant les activités entrepreneuriales (Coe et al. 2004 ; Phelps et Raines, 2003). La mobilisation des acteurs autour des enjeux de la formation et de l'emploi est soutenue par les politiques publiques ministérielles. Ainsi, les efforts de formation, de développement de compétences favorisées par les lois de formation et d'éducation de la main-d'œuvre sont à identifier comme un avantage compétitif de la région.

Selon l'OCDE (2007), les politiques actives du marché du travail peuvent être considérées comme des « moyens d'action complémentaires » à la législation sur la protection de l'emploi, et ainsi, assurer une sécurité de l'emploi aux travailleuses et travailleurs visés par les mises à pied (Poulin et Prud'homme, 2010 : 13).

De plus, Rutherford et Holmes (2007) apportent un point intéressant quant à l'impact des politiques publiques en matière de relations industrielles. Certains soutiennent que le rôle positif des syndicats s'agissant d'innovation ne peut provenir que des partenariats avec les équipes de travail et les gestionnaires en entreprise. Rutherford et Holmes (2007) défendent un tout autre point de vue : « l'innovation est plus susceptible d'émerger et les intérêts des travailleurs sont mieux protégés lorsque les structures traditionnelles de la négociation collective et la législation de l'emploi progressiste jouent un rôle central » (Rutherford et Holmes, 2007 : 196).

Pour conclure, nous voyons bien que la structuration du marché du travail par l'intermédiaire du type de législation entourant la réglementation au travail, de la

négociation collective, l'accès à la syndicalisation et le climat entourant les relations de travail sont des éléments importants à prendre en considération dans le choix de localisation des activités d'une entreprise. Ces facteurs modifient le comportement et la latitude décisionnelle des EMN sur le territoire d'accueil.

### **C. Bilan des facteurs influençant la décision d'investissement à l'échelle provinciale**

À l'échelle provinciale, l'EMN analyse le contexte institutionnel en présence. Le gouvernement et ses actions sont donc deux facteurs à considérer. Le gouvernement et notamment la stabilité politique des institutions de la région d'investissement sont déterminants pour attirer les investissements étrangers. De plus, les enjeux socio-économiques auxquels doit répondre le gouvernement au pouvoir peuvent dissuader les investisseurs dans leur décision d'investir, et ce à cause de l'incertitude du climat d'affaires que cela engendre. *A contrario*, un contexte économique et social propice peut s'avérer être un atout pour la région. Les politiques publiques mises en place au sein de la province répondent à la même logique d'attractivité. Comme démontré au sein de la section B, la structuration du marché du travail façonne les comportements des EMN. Les politiques actives sur le marché du travail améliorent la situation des travailleurs tout en participant à la création de valeur pour le bassin de recrutement des EMN. Les négociations collectives, l'accès à la syndicalisation et le climat entourant les relations de travail sont d'autres aspects de la sphère des relations industrielles avec lesquels les EMN doivent interagir. Les sièges sociaux des entreprises portent donc une attention particulière aux éléments structurant le marché du travail (notamment les institutions), afin de sélectionner les régions potentielles d'investissement. Malgré tout, les institutions provinciales et les structures encadrant l'exercice des activités économiques des EMN ne sont pas les seuls facteurs qui influencent les choix de localisation des investissements.

L'ouverture des marchés a réduit de manière sensible la capacité des États à intervenir de manière autoritaire et unilatérale pour influencer la décision d'investissement des entreprises, autant nationales qu'internationales. Comprendre et tenir compte des dynamiques économiques qui s'imposent aux firmes, et notamment des logiques concurrentielles qui dominent un secteur économique donné, semble essentiel pour ceux qui veulent avoir une influence constructive sur les décisions d'investissement direct étranger (Hafsi et Faucher, 1996 : 74).

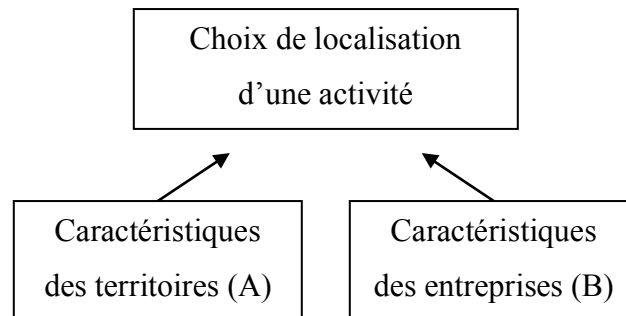
Ces dynamiques économiques n'ont pas été encore abordées à une échelle « micro » : c'est-à-dire locale. La troisième partie de cette revue de la littérature abordera donc les atouts de la localité accueillant la filiale de l'EMN.



### **1.3 – Les facteurs influants à l'échelle locale**

L'échelle locale constitue notre dernière échelle d'analyse. Après avoir examiné les facteurs issus des deux échelles précédentes (internationale et provinciale), le siège social de l'EMN s'intéresse aux caractéristiques plus « micro », c'est-à-dire à l'échelle des localités accueillant la future filiale ou bien le futur projet d'investissement. Les facteurs locaux qui influencent les investissements des EMN seront étudiés à l'aide de la classification des facteurs de Merrene-Schoumaker (2011 : 153). Notre étude tend à mettre au jour les liens entre les territoires et les entreprises. Nous remarquons que le choix de localisation d'une activité se fait en fonction des caractéristiques des territoires locaux (section A) et des caractéristiques des entreprises ou de la filiale (section B). La figure 1.2 illustre cette dynamique.

*Figure 1.2 : La problématique des choix de localisation*



*Source : Merrene-Schoumaker (2011 : 154)*

#### **A. Les caractéristiques du territoire**

Les caractéristiques du territoire sont abordées dans cette section par l'intermédiaire de diverses approches. Dans un premier temps, les avantages économiques classiques seront

énumérés grâce aux approches économiques et à la nouvelle géographie économique (section a). Par la suite, l'approche institutionnaliste et l'approche de la nouvelle sociologie économique apporteront des compléments d'informations (section b).

#### **a. Les avantages du territoire: l'apport de l'économie internationale et la NGE**

Déjà évoqué dans les sections précédentes, le modèle OLI de Dunning (2009) a été une contribution majeure dans la compréhension des conditions de localisation d'une activité à l'étranger. La section 1.1 a permis d'évoquer l'avantage de l'internalisation (I). Cette section abordera l'avantage de la localisation (L). L'analyse de cet avantage s'inspire de la logique économique classique (Ricardo, Heckscher-Ohlin-Samuelson) visant à mettre en valeur les déterminants traditionnels qui justifient la localisation initiale des EMN. Cette logique consiste à se demander quels sont les facteurs importants dans l'investissement à l'étranger qui expliquent la sortie du territoire national d'activités économiques (Mucchielli et Puech, 2003). En s'appuyant sur les travaux de Dunning (2009) et de la NGE (Krugman, 1991), les avantages du territoire local se révèlent les suivants :

Premièrement, le marché local offre de nouvelles opportunités aux EMN. Le choix de localisation initiale sur un marché étranger répond à deux logiques : celle de l'offre et de la demande. Du côté de la demande, la décision d'implantation au sein d'un marché est d'autant plus facilitée par sa taille, sa richesse (exprimée en revenu par habitant) et sa croissance. Ainsi cette logique axée sur la demande se fonde sur des préférences de consommateurs et l'accès à un marché attractif (Andreff, 2003). Cependant, les critères évoqués ci-dessus peuvent aussi être pris en compte à l'échelle provinciale et nationale, en fonction du secteur d'activité de l'entreprise. Du côté de l'offre, la taille du marché permet d'offrir des économies d'échelle dans la production et par conséquent, d'amortir les coûts fixes d'implantation (Mazerolle, 2006).

Deuxièmement, il s'agit de la proximité et du coût des matières premières, de l'énergie et de l'eau. Ricardo désigne cet avantage par l'expression « avantage comparatif ». Au centre des théories de l'économie internationale se trouve la situation ricardienne du principe des avantages comparatifs. Dunning (1988) renforce ce point de vue en mettant en avant les économies d'échelle réalisées en se localisant à proximité des ressources. Cependant, l'influence de ces trois éléments varie très nettement d'une activité à l'autre. Outre les économies d'échelle réalisées, la qualité, la régularité et la sécurité de l'approvisionnement en *inputs* de production constituent des facteurs importants dans la localisation des activités d'une entreprise (Merrene-Schoumaker, 2011 : 161).

Troisièmement, les infrastructures disponibles sur le territoire local influencent les choix de localisation des EMN et notamment en termes de transports et de communication (téléphonie, internet, etc.)<sup>12</sup>. Dunning (2009 : 52) démontre l'importance du rôle des coûts de transport et de communication dans l'amélioration de la coordination des activités de l'EMN suite aux décentralisations de la production. De plus :

[...] la plupart des firmes ont des exigences qualitatives croissantes vis-à-vis des infrastructures et des conditions dans lesquelles elles vont pouvoir organiser le déplacement des marchandises et du personnel. Elles sont ainsi sensibles à la qualité des réseaux, aux possibilités de pouvoir changer de mode de transport ou de pouvoir les combiner aux opérateurs présents dans la région [...] Au sein des différents modes de transport, le rôle de la route et surtout des autoroutes s'est considérablement accru de même que celui des voies maritimes et de l'aviation. À l'opposé, l'influence du chemin de fer [...] a souvent diminué sauf pour quelques activités lourdes (Merrene-Schoumaker, 2011 : 163).

Schwab (2010) positionne le Canada au 13<sup>ème</sup> rang concernant la qualité des infrastructures (route, chemin de fer, port, aéroport, qualité des réseaux électriques et téléphoniques). En comparaison, nos voisins américains se situent à la 23<sup>ème</sup> position et nos concurrents chinois à la 72<sup>ème</sup> place. Ainsi, de nombreuses zones d'activité revendiquent une proximité

---

<sup>12</sup> Les infrastructures locales liées à l'éducation et à la recherche et développement (universités, commission scolaire, cegep etc.) seront abordées dans la catégorie des avantages des « Ressources humaines ».

avec des autoroutes, des ports et des aéroports pour développer l'attractivité de la localité. Cependant, cela ne justifie pas entièrement la décision de localisation. Dans certains cas, la proximité des infrastructures de transport en présence n'implique pas nécessairement leur utilisation.

Quatrièmement, il s'agit des ressources humaines. La tradition des économistes classiques insiste également sur les éléments qualitatifs, comme l'habileté et la formation de la main-d'œuvre ou les avancées technologiques différentes d'un pays à l'autre (Lassudrie-Duchine et Unal-Kesenci, 2001). La disponibilité, les compétences et le coût de la main-d'œuvre locale sont des attributs essentiels pour la filiale. Pour être plus précis, les IDE se localisent au sein des régions disposant d'une disponibilité de la main-d'œuvre en adéquation avec les besoins de l'EMN. Ces besoins sont de deux types. Le premier besoin répond à une logique de rentabilité financière exprimée par un coût unitaire du travail le plus faible possible. Et le second, par la compétence de la main-d'œuvre locale disponible, exprimée par la disponibilité et la productivité de cette dernière (Mazerolle, 2006). De plus, selon Murray (2010 : 31) l'avantage comparatif se fait par la disponibilité et la qualité de la main-d'œuvre locale et de l'infrastructure sociale (systèmes d'éducation, de santé et de protection sociale). La présence d'infrastructures de recherche et développement (centre de recherche) accentue le développement de compétences spécifiques sur le marché du travail local. Qui plus est, la régularité (absentéisme, exactitude), la rapidité (de formation, dans le travail), l'adresse, l'efficacité et la stabilité doivent être prises en considération (Merrene-Schoumaker, 2011 : 167). Le facteur « ressources humaines » est ainsi un élément à prendre en compte.

Cinquièmement, le facteur des disponibilités en terrains et bâtiments joue aussi un rôle. Les entreprises recherchent des terrains de plus en plus grands, tout en ayant une proximité avec un environnement d'affaires attrayant et notamment avec les parcs industriels (Merrene-Schoumaker, 2011 : 165). La disponibilité des bâtiments et les prix de ces derniers sont des éléments décisifs dans la localisation d'une entreprise.

En résumé, la filiale est positionnée au sein d'un territoire doté d'avantages « comparatifs ». La NGE de Krugman (1991) confirme l'ensemble des apports évoqués ci-dessus, et synthétise l'information comme suit :

[...] les entreprises ont avantage à se localiser sur un territoire où les demandes envers leur produit sont fortes et là où elles sont en mesure de minimiser leur coût de transport. En ce sens, les régions centres ont un net avantage sur les régions périphériques. Les entreprises des régions centres bénéficient à la fois d'un large marché pour l'embauche de leur main-d'œuvre, pour la vente de leurs produits (*home-market effects*) et pour leur approvisionnement (Poulin, 2008 : 33).

Cet espace de jeu permet à la filiale de promouvoir le territoire sur lequel elle est installée. Ces atouts ne sont pas négligeables dans la course à l'obtention des projets d'investissement. La nouvelle sociologie économique (NSE) critique les théories économiques reposant sur une logique marchande pure. C'est par volonté d'enrichir les approches économiques développées dans les parties précédentes, et notamment celles de Dunning et de Krugman que Granovetter souhaite apporter une réponse plus adéquate au sujet du processus de construction des firmes et sur le comment de leur apparition (Huault, 1998). En prenant en considération les acteurs institutionnels, les groupes d'affaires et l'historique social des agents et des structures sociales, on constate que la localisation des entreprises repose sur des éléments supplémentaires.

#### **b. Les avantages du territoire local : l'apport de la NSE et des institutionnalistes**

Dans la continuité de notre analyse des conditions de localisation d'une EMN à l'échelle locale, on remarque que l'attractivité des investissements est accentuée par les acteurs présents au cœur de la localité. Les soutiens apportés par les acteurs du développement économique local permettent aux entreprises du territoire d'être accompagnées dans leurs activités. Les gouvernements doivent ainsi faire en sorte que leurs actions appuient et renforcent l'efficacité des marchés grâce à des alliances, des partenariats avec les entreprises, avec les partenaires sociaux et l'ensemble des acteurs de l'économie locale

(Dunning, 2009). Des interactions sont donc nécessaires afin d'accentuer la compétitivité institutionnelle d'une localité. Les travaux de Kristensen et Morgan (2007) définissent la compétitivité institutionnelle comme suit :

[...] the concept of « institutional competitiveness » is of relatively recent origin. It emerges with the observation that globalization does not create what Friedman (2005) has called a « flat world ». It does not reduce all differences between societies to a minimum. On the contrary, it enables those areas that can generate and sustain institutional competitiveness to find expanding markets in the world economy, thus reinforcing national institutional differences rather than causing them to disappear (Kristensen et Morgan, 2007 : 197).

Les institutions régionales jouent un rôle majeur pour fournir le « ciment » permettant de lier l'attraction des activités à valeur ajoutée et le potentiel des avantages régionaux (Coe et al., 2004 :474). Les avantages régionaux seront explicités dans un premier temps, par le type de contexte institutionnel en place (i) et, dans un second temps, par les externalités positives des agglomérations (ii).

### **i. Le contexte institutionnel local**

Il est possible de distinguer deux types de contextes institutionnels en analysant le degré d'intégration et de complémentarité des institutions et des acteurs locaux qui les composent. Kristensen et Morgan (2007 : 204) proposent une grille d'analyse (cf. tableau 1.1) pour résumer les stratégies déployées par les entreprises en fonction du contexte institutionnel local.

*Tableau 1.1 : Typologie des interactions entre les stratégies des EMN et les institutions locales et leur impact sur la compétitivité institutionnelle*

	Long-term orientation of MNC strategy : patient, developmental approach to subsidiaries	Short-term orientation of MNC strategy : frequent interventionist approach to subsidiaries
Context of subsidiary characterized by strong and coordinated local institutions	<b>Type 1 : Institutional negotiation</b> Where long term MNCs meet strong local institutional contexts, there is likely to be a prolonged period of negotiation characterized by the use of power	<b>Type 3 : Institutional conflict</b> MNC attract by institutional competitiveness of locality unable to embed in local context. Actors in local contexts likely to fight to defend their distinctiveness.
Context of subsidiary characterized by fragmented and weak local institutions	<b>Type 2 : Institutional development</b> MNC will establish subsidiaries mainly for market access purposes and then will try to rebuild some local institutions to support its business model; for example, increase skill levels, and improve interfirm cooperation on innovation.	<b>Type 4 : Institutional decline</b> Location decision will be based on cost consideration : unlikely to have an interest in institutional conditions. Because it is short term and likely to pull out at short notice, makes it difficult for others firms to develop institutional competitiveness.

*Source : Kristensen et Morgan (2007 : 204)*

Un premier contexte où les institutions sont fortes et coordonnées. La compétitivité institutionnelle est bonne, étant donné que les acteurs et les institutions agissent en réseau de manière à accentuer leur coordination. Ces localités sont plus résistantes à l'implantation d'EMN dans leur secteur. Cependant, elles réalisent que l'implantation de telles entreprises peut avoir un impact positif (Kristensen et Morgan, 2007 : 204). Le rôle politique des institutions sous-nationales n'est pas uniquement de réduire les coûts de transaction face aux EMN, mais consiste bien en la création d'avantages locaux plus ancrés dans la réalité

de l'économie régionale (Phelps, 2000). Le rôle des acteurs locaux<sup>13</sup> dans la fourniture de services de soutien aux entreprises est vital. Ces services sont de natures diverse: services juridiques, les biens et services de nature industrielle difficilement transportables, les activités de maintenance et les services financiers (Prager et Thisse, 2010 ; Porter 1990). Cela se concrétise par une accélération de la rapidité de traitement des demandes d'aménagement, par une prise du pouls des sièges sociaux (IQ), par le développement d'une stratégie et d'un plan d'affaires (MDEIE), par l'utilisation des incitatifs financiers et fiscaux (*cf. politique publique – ACLDQ*) et par l'accompagnement et mise en œuvre du projet (EQ). Les gouvernements doivent faire en sorte que leurs actions appuient et renforcent l'efficacité des marchés grâce à des alliances, des partenariats avec les entreprises, avec les partenaires sociaux et l'ensemble des acteurs de l'économie locale (Dunning, 2009). Les coopérations entre institutions étatiques, locales, syndicales et entre entreprises restent ainsi primordiales pour maintenir les EMN et les investissements dans les systèmes d'affaires régionaux (*cf. type 1 et 3*) (Rutherford et Holmes, 2008 : 523). Thomas (1996 : 236) souligne l'importance de fournir des services « *after-care* » pour les filiales dans le but de renforcer leur propre position au sein de l'EMN, et ce, grâce à des liens forts avec l'économie locale. À long terme, l'intégration dans le contexte local illustre une forte complémentarité entre la filiale de l'EMN et les institutions locales. Cela permet de soutenir le marché intérieur et d'ouvrir la région à l'extérieur grâce aux réseaux de production mondiaux de l'EMN (Kristensen et Morgan, 2007 : 207).

Un second contexte institutionnel peut être caractéristique d'un territoire, notamment lorsque les institutions locales sont fragmentées et faibles. Les acteurs et les institutions ne sont pas liés les uns aux autres ni ne sont forcés d'agir ensemble. Ce manque de

---

<sup>13</sup> Nous pouvons citer l'exemple de divers acteurs locaux québécois en charge du soutien et du développement économique des EMN : par exemple, Investissement Québec (IQ), le Ministère du développement économique (MDEIE), le Ministère de l'immigration, Emploi Québec (EQ) ou encore les Association des centres locaux de développement du Québec (ACLDQ).



compétitivité institutionnel limite la coopération avec les institutions locales et la filiale. Ce manque de coopération est caractéristique d'une vision à court terme de la filiale. Les décisions de localisation reposent sur les exigences des actionnaires et des marchés des capitaux accentuant le recours aux fusions-acquisitions et aux restructurations (cf. type 4). La flexibilité est élevée (en terme de roulement du personnel, des tâches et de l'organisation du marché) et l'intégration dans l'économie régionale est faible et superficielle (Kristensen et Morgan, 2007 : 208).

Outre les avantages classiques du territoire d'accueil favorisant les décisions d'investissement de l'EMN (cf. section précédente), la compétitivité institutionnelle de la localité est également importante. Le degré d'intégration et de complémentarité des institutions et des acteurs locaux façonnent leur relation au sein du territoire. En fait, selon Kristensen et Zetlin (2005), il ne s'agirait pas seulement d'une question de présence ou non de ressources institutionnelles complémentaires supportant l'action locale, mais également de la manière dont les acteurs locaux mobilisent ces ressources institutionnelles pour améliorer leur position stratégique (Jalette, 2013 : à paraître). Une autre voie pour améliorer la compétitivité d'un territoire est celle des externalités positives dégagées par les agglomérations et les *clusters* présents à l'échelle locale.

## ii. Les avantages des agglomérations locales et des clusters

La coopération entre les firmes sur le territoire est un apport de la NSE.

Le groupe d'affaires, selon l'acception de Granovetter, [...] est lié par des relations de confiance interpersonnelle, sur la base d'une même origine personnelle, ethnique ou communautaire (Huault, 1998 :74).

L'existence de groupe d'affaires permet de créer une « communauté morale » ainsi que des relations de confiance favorables au partage d'informations et de technologies entre les entreprises. Dès lors, des économies d'agglomération apparaissent. L'attractivité d'une région s'explique par la capacité d'un territoire à dégager des économies d'agglomération

dues à la présence d'un certain nombre d'entreprises locales et étrangères. Le rapport sur la compétitivité mondiale identifie le degré de « business sophistication<sup>14</sup> » des pays grâce à différents facteurs. L'état de développement des clusters en fait partie (Schwab, 2010). Le premier chercheur à utiliser ce concept fut Michael Porter. Il développa la notion de « clusters » pour designer:

Geographic concentrations of interconnected companies, specialised suppliers, service providers, firms in related industries, and associated institutions (eg. universities, standards agencies and trade associations) in particular fields that compete but also cooperate (Porter, 1998 :78).

La concentration géographique des activités a été un sujet largement étudié par la NGE depuis les années 1990. Cette approche met en avant diverses externalités positives engendrées par les phénomènes d'agglomération. Nous les regroupons sous trois catégories : la mise en commun du bassin de main-d'œuvre locale ; le partage d'informations ; les relations entre les acteurs.

Premièrement, la mise en commun du bassin de main-d'œuvre (« *pooled market for workers* ») assure une disponibilité de la main-d'œuvre qualifiée à la région (Poulin, 2008 : 32 ; Krugman, 1991b ; Martin et Sunley, 2000). Hall et Soskice (2002 : 54) démontrent qu'au sein de la sphère de la formation professionnelle et de l'éducation, les entreprises sont confrontées au problème de recrutement d'une main-d'œuvre dotée de qualifications adéquates. De plus, l'hétérogénéité croissante des formations professionnelles des travailleurs et des besoins des firmes favorisent leur regroupement géographique (Prager et Thisse, 2010 : 32). Les EMN tirent un avantage dans ces agglomérations, car leur besoin en main-d'œuvre est comblé d'une façon plus optimale (Huggins, 2001 : 840).

Deuxièmement, les clusters facilitent le partage d'informations et la création de communautés de pratiques permettant de dégager des externalités positives. Avec des infrastructures, une disponibilité et une qualité de la main-d'œuvre, les besoins des EMN

---

<sup>14</sup> Le rapport de la compétitivité mondiale place l'Italie au premier rang en compagnie des pays asiatiques (Japon, Taiwan, Singapour), des États-Unis (6<sup>ème</sup>) et du Canada (11<sup>ème</sup>) (Schwab 2010).

sont comblés par l'intermédiaire d'un marché du travail adapté. Dès lors, des synergies et des complémentarités s'implantent durablement, permettant un plus grand accès à l'information grâce aux contacts informels et aux réseaux de relations (Mazerolle, 2006). Maskell (1999) ainsi que Bathelt et al (2004) évoquent même la création de communautés de pratiques. Ces communautés peuvent se développer dans une entreprise, en dehors de l'entreprise en intégrant d'autres entreprises de la chaîne de valeur ou bien encore à travers des partenariats universitaires. Elles se constituent autour d'expériences communes partagées, de mêmes difficultés au sein de deux entreprises différentes, de partages de répertoires (fournisseurs et clients) et d'engagements communs (Bathelt et al., 2004 : 38). La présence de centres de recherche et d'universités est un autre facteur important dans l'accès et le partage de l'information (Huggins, 2001 : 841). Rutherford et Holmes (2007) mentionnent l'importance des relations avec le syndicat dans les réseaux d'information. Les gestionnaires comptent sur les réseaux d'information des syndicats dans la perspective de recueillir des informations sur les nouvelles pratiques de travail présentes dans les entreprises locales. Les syndicats peuvent jouer un rôle important dans l'adoption de nouveau système de travail, de négociations salariales et de formations, tout en essayant d'harmoniser les salaires et les conditions de travail entre les entreprises du cluster. Cela passe par des relations formelles (négociations collectives) ainsi que par des relations quotidiennes (Rutherford et Holmes, 2007 : 196). Jalette (2013 : à paraître) renforce ce postulat :

À l'occasion des négociations de localisation avec l'entreprise, le syndicat peut s'allier à d'autres acteurs partageant des préoccupations communes. Dans certaines circonstances, une relation de collaboration entre le syndicat et la direction locale peut permettre d'infléchir les projets et les décisions du siège social. Des alliés plus naturels du syndicat local avec qui il partage plusieurs enjeux sont certainement les autres syndicats, la communauté et l'État. De telles alliances, basées sur un échange d'informations, d'expériences et une action en commun, peuvent s'inscrire dans la dynamique de la promotion des avantages du site. L'intégration des syndicats au sein de tels réseaux leur permettrait de mieux influencer les processus de changement et d'atteindre leurs objectifs (Lévesque et Murray, 2010).

Troisièmement, le partage d'informations est envisageable uniquement grâce à des relations entre les acteurs économiques (entreprises, syndicats, fournisseurs, sous-traitants) du cluster. La NSE est l'une des premières approches à mettre de l'avant l'importance des relations interpersonnelles.

Ainsi, pour les géographes économistes de l'approche institutionnaliste, l'économie n'est pas qu'un marché où les individus maximisent leur utilité, comme nous l'avons vu dans l'approche de la nouvelle économie géographique. L'économie est un construit social régi par des règles, des procédures, des conventions. En conséquence, les relations interpersonnelles, les questions de confiance et de coopération sont d'importance pour le fonctionnement de l'économie (Granovetter, 1985; Storper et Venables, 2004) et peuvent expliquer pourquoi certaines régions réussissent mieux que d'autres ou sont plus compétitives (Poulin, 2008 : 48).

L'intensité des relations entre la filiale, les entreprises locales, les fournisseurs et les sous-traitants favorise la création d'une routine, de coopérations multiples qui permettant d'instaurer un climat de confiance propice à la performance organisationnelle. Markusen (1996 et 1998) insiste sur ce point dans ses pertinentes études sur les nouveaux districts industriels (NDI). Le succès de ces agglomérations (NDI) ne peut être étudié de manière adéquate si l'on se concentre seulement sur les institutions locales. Effectivement, les entreprises (par le biais des relations d'affaires, des associations commerciales, de commerce, des accords avec le gouvernement), les travailleurs (via la migration et les syndicats internationaux), et d'autres institutions (universités, installations du gouvernement) sont intégrés dans les relations externes, à la fois coopératives et compétitives, qui conditionnent leur engagement et leur succès à l'échelle locale (Markusen, 1996 : 309).

Les avantages des clusters locaux permettent aux territoires de devenir plus attractifs. La compétitivité des territoires étant à la base de la décision de localisation des EMN, il importe d'envisager comme un élément important les externalités positives offertes aux entreprises.

### **c. Bilan des avantages du territoire**

Le territoire possède divers avantages. Les EMN orientent leur investissement vers les territoires dotés d'avantages comparatifs. Ils se matérialisent par la dotation en ressources naturelles (matières premières, énergie), en ressources humaines (disponibilité et compétence de la main-d'œuvre) ainsi que par les infrastructures mises à la disposition des entreprises (transports, éducation, terrains disponibles, technologies). En ayant accès aux avantages comparatifs des territoires régionaux, la filiale se dote d'avantages non négligeables dans la « course » à l'obtention de projets d'investissement. Ces avantages sont renforcés par le type de relations avec les institutions et les acteurs locaux. Les caractéristiques de la firme et celles du pays doivent avoir une certaine compatibilité qui facilite leurs interactions (Hafsi et Faucher, 1996 : 91). En présence d'institutions fortes et coordonnées, la filiale a un degré d'intégration et de complémentarité avec l'économie locale plus important. Ces complémentarités se créent notamment par des communautés de pratiques, des partages d'informations et un degré de confiance plus élevé entre l'EMN et les institutions locales. Pour finir, selon Prager et Thisse (2010 : 72), le capital social d'une région, c'est-à-dire l'ensemble des comportements, formes et institutions publiques et privées, représente un élément central de l'environnement des entreprises et de leur compétitivité.

Après avoir discuté de l'environnement entourant l'EMN, et ce, grâce aux caractéristiques du territoire, attardons-nous à présent sur les caractéristiques de la filiale proprement dite.

## **B. Les caractéristiques de la filiale**

Dans la perspective de rendre compte des liens entre les territoires et les firmes, nous détaillons dans cette section les avantages qu'une filiale met en avant dans le processus d'obtention d'un projet d'investissement de la part du siège social. Ces avantages se divisent en deux catégories : les avantages spécifiques de la filiale (section a) et les avantages liés à la relation entretenue avec le siège social de l'EMN (section b).

### **a. Les avantages spécifiques**

L'avantage spécifique de la filiale est le troisième et dernier volet du paradigme O.L.I développé par Dunning. Après avoir expliqué l'internalisation (section 1.1), puis la localisation (section 1.3-A), nous étudions le dernier avantage justifiant la localisation d'une activité à l'étranger, à savoir le spécifique. Employé pour la première fois par Stephen Hymer dans les années 1960, le terme « avantage spécifique transférable » permet de mettre en évidence les conditions nécessaires à une multinationalisation réussie.

#### **i. Rayonnement de marché**

Lorsqu'une entreprise développe et/ou possède un avantage particulier, ici spécifique, les conditions sont alors réunies pour surmonter les coûts irrécupérables liés à une implantation à l'étranger. Un avantage financier, en termes de coûts d'opération, est ainsi réalisé. De plus, Hymer justifie l'IDE d'une entreprise par le fait qu'elle utilise l'avantage spécifique détenu pour accroître son rayonnement sur le marché étranger. Cette théorie marque une avancée particulière dans l'explication des localisations des EMN, étant donné qu'Hymer stipule que les entreprises investissent à l'étranger dans le but de transférer un ensemble de ressources et d'en extraire une plus value. En jouissant de la taille et de l'image de marque véhiculée par la société mère, la filiale est en capacité de différencier des produits dans l'objectif d'accroître ses parts de marché. Par ailleurs, en s'appuyant sur

la multinationalisation antérieure de l'EMN, la filiale a une capacité d'adaptation locale plus avancée (Dunning, 2009). La filiale dispose ainsi d'une capacité de rayonnement sur le marché local qui la dote d'un avantage concurrentiel non négligeable par rapport à ses concurrents. La simple dimension de la rentabilité financière est dépassée (Dunning et Lundan, 2008).

## ii. Ressources humaines

Le second avantage spécifique est l'avantage en ressources humaines. La filiale peut détenir un savoir-faire ou des compétences managériales spécifiques. Les compétences de ses employés sont un atout pour la réalisation d'un mandat particulier et l'obtention d'un investissement. Birkinshaw et al (2005 : 228) mentionnent l'exemple suivant :

Entrepreneurship in MNCs is associated with subsidiary initiatives. To cite Birkinshaw (1997: p. 207): 'An initiative is essentially an entrepreneurial process, beginning with the identification of an opportunity and culminating in the commitment of resources to that opportunity'.

Dès lors, les gestionnaires de la filiale sont perçus comme des entrepreneurs à la recherche des pratiques inefficaces au sein de l'EMN, dans la perspective de proposer des solutions pour l'améliorer (Birkinshaw et Fry, 1998 : 56). Ces initiatives d'amélioration permettent à la filiale de se différencier vis-à-vis des autres filiales de l'EMN. Elles seront détaillées dans la partie suivante dans la mesure où elles s'insèrent dans une dynamique relationnelle avec le siège social de l'EMN (*cf. 1.3-B- Relation filiale-EMN*). La capacité entrepreneuriale de la filiale est issue des compétences particulières détenues par les gestionnaires. La dotation en ressources, ici humaines, constitue donc un attribut interne de la filiale dans la perspective d'obtenir des projets d'investissement.

Une culture entrepreneuriale (Kuratko et coll., 1990) favorisant la prise de risque et les activités entrepreneuriales est aussi associée généralement à la valeur ajoutée de la filiale. Plusieurs études empiriques ont permis d'observer que la présence d'une culture d'entreprise était essentielle à l'innovation (p. ex. Kanter, 1985; Pinchott, 1985; Quinn, 1985), de sorte que l'on devrait s'attendre à ce que la capacité d'une filiale de mener à bien des mandats mondiaux soit aussi partiellement fonction de sa culture d'entreprise. Signalons que la notion de Ghoshal et Bartlett (1994) d'un

contexte interne propice à l'initiative est liée étroitement à celle de culture entrepreneuriale [...] (Birkinshaw, 1996b : 12).

Enfin, nous avons évoqué le rôle décisif joué par le syndicat dans la promotion des atouts des avantages d'un territoire (page 31). Jalette (2013) rappelle que le climat des relations de travail, la relation entre le syndicat et la direction locale peuvent permettre d'infléchir les projets et les décisions du siège social en termes de transferts de production.

Les ressources syndicales de pouvoir (solidarité interne, insertion dans des réseaux, ressources narratives et organisationnelles) peuvent aussi être mobilisées (Lévesque et Murray, 2010). Par exemple, un syndicat avec un niveau élevé de cohésion et impliqué dans la prise de décision, souvent par le biais de la convention collective, est plus à même de réduire les conséquences négatives de la sous-traitance comme le montre Jalette (2009) (Jalette, 2013 : à paraître).

Les gestionnaires locaux, les compétences spécifiques des employés de la filiale locale, le climat des relations de travail et la place occupée par les syndicats accrédités constituent des atouts dans la capacité d'obtention d'un projet d'investissement.

### **iii. Ressources technologiques**

Troisièmement, l'avantage technologique permet à la filiale de se démarquer. Par exemple, en possédant son propre centre de recherche et des installations de fabrication à la fine pointe de la technologie, la filiale se démarque. Les dotations en ressources humaines et technologiques favorisent ainsi l'attractivité de la filiale. Elles sont déterminantes à la clé du succès en matière de réalisation de mandats de production (Dunning, 2009 ; Dunning et Lundan, 2008 ; Birkinshaw, 1996b). La capacité de production d'un produit est un avantage cependant il faut aussi prendre en compte le cycle de vie du produit. Un produit arrivant à maturité ne favorisera pas un réinvestissement à long terme dans la filiale locale. La durée de vie du produit devra ainsi être prise en compte dans les décisions de renouvellement des mandats d'investissement (Birkinshaw, 1996a : 472)



Le rayonnement sur le marché local, les dotations en ressources humaines et en ressources technologiques rendent la filiale locale attractive. Au-delà de cet avantage spécifique, la filiale locale peut influencer positivement les décisions en provenance du siège social, en fonction des relations qu'elle entretient avec celui-ci.

### **b. Les relations EMN-Filiale**

Les attributs de la filiale sont déterminants dans la place occupée par la filiale dans l'EMN. Mais, la relation filiale-société mère définit le contexte général dans lequel opère la filiale (Birkinshaw, 1996b : 12). L'étude de ces relations est essentielle dans notre mémoire, notamment pour démontrer le rôle joué par la filiale dans la capacité à influencer les décisions en ce qui concerne l'obtention et le renouvellement des investissements. Cette capacité de la filiale est évoquée à travers deux aspects : l'autonomie et la crédibilité de la filiale (i) et le contrôle des ressources (ii) (Bouquet et Birkinshaw, 2008a : 480)

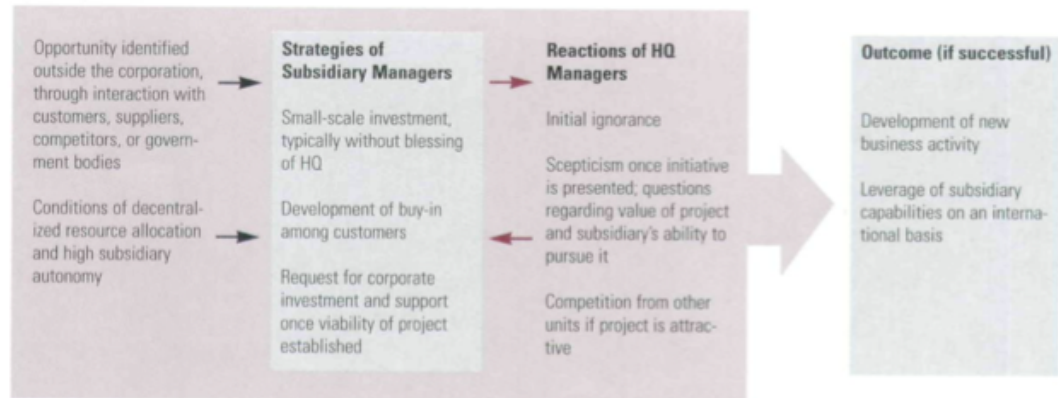
#### **i. Autonomie et crédibilité de la filiale**

Crookel (1986) et d'autres ont observé depuis longtemps que « les mandats sont mérités et non simplement accordés » (Birkinshaw, 1996b : 4). Dès lors, Birkinshaw définit deux types d'initiatives de la filiale menant à gagner en autonomie et en crédibilité dans le réseau stratégique de l'EMN (Birkinshaw, 1996b ; Bouquet and Birkinshaw 2008a et b).

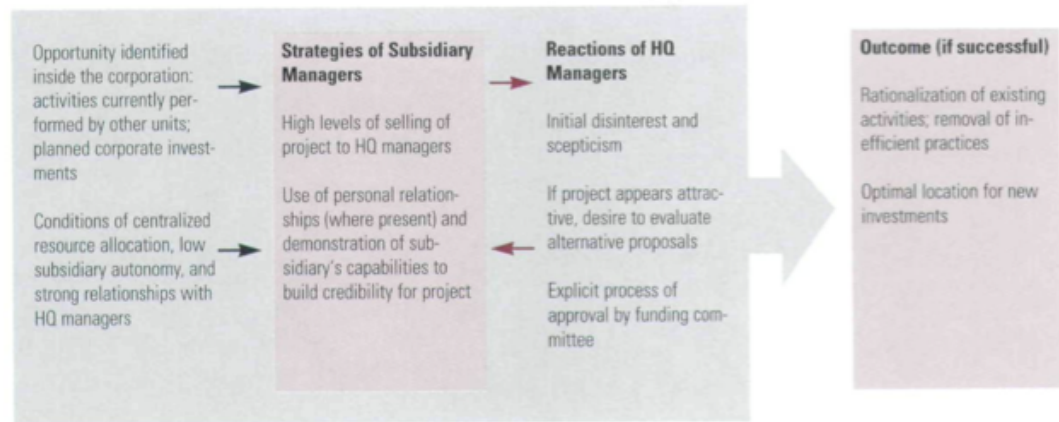
Une « initiative » est définie comme étant un projet défini et proactif visant à promouvoir une façon nouvelle d'utiliser ou d'accroître les ressources d'une société (Kanter, 1982; Miller, 1983). Une initiative d'une filiale est une initiative menée principalement par les gestionnaires de la filiale en vue d'obtenir des responsabilités internationales. [...] Les initiatives internes, axées sur les possibilités qu'offre le système de l'entreprise, par exemple une reconfiguration des éléments d'actif actuels et la présentation de projets en vue d'obtenir des projets d'investissement de la société mère ; les initiatives externes, axées sur de nouveaux produits ou de nouvelles perspectives d'affaires hors système de la société mère (Birkinshaw, 1996b : 15).

Les deux figures ci-dessous illustrent le processus d'interaction et de jeu de pouvoir entre la filiale et son siège social (Birkinshaw et Fry, 1998 : 53).

*Figure 1.3 : Processus de l'initiative externe*



*Figure 1.4 : Processus de l'initiative interne*



Source : Birkinshaw & Fry, 1998 : 53

L'initiative externe et l'initiative interne (détaillées respectivement dans la figure 1.3 et 1.4) reposent sur des stratégies organisationnelles différentes. En optant pour une stratégie d'autonomie, l'initiative externe repose sur une décentralisation des responsabilités et des ressources. Elle poursuit un objectif d'accroissement des capacités de la filiale, dans la perspective de se démarquer à l'international. L'initiative interne repose sur une relation étroite au sein de l'EMN, afin d'être en capacité de saisir les opportunités présentes au sein

de l'entreprise. Les relations entre la filiale et son siège social sont primordiales quant à la capacité de la filiale à implanter ce type d'initiative. L'attention portée par le siège social est forte étant donné le faible degré d'autonomie de la filiale (Birkinshaw et Fry, 1998 : 54).

En se créant un avantage spécifique (*cf. partie 1.3-B*) par l'intermédiaire de ces initiatives, la filiale se construit un profil dans le but d'augmenter sa crédibilité et sa réputation à l'intérieur de l'EMN. Kristensen et Zeitlin (2005) ont montré comment, au sein d'une EMN, les filiales ont des pouvoirs distinctifs en influençant le processus décisionnel du siège social en fonction des aptitudes et des compétences détenues par la filiale. La capacité de la filiale à contrebalancer les décisions du siège social est un facteur à prendre en compte dans notre étude étant donné qu'il contribue à accentuer l'attention portée sur la filiale à l'intérieur et à l'extérieur de l'EMN (Bouquet et Birkinshaw, 2008b).

Les relations de pouvoir/dépendance au sein des EMN nous poussent à considérer ces organisations comme des structures politiques. Les filiales sont au milieu d'un environnement organisationnel où s'exercent des jeux politiques (Ferner et al., 2004). Murray (2010) nous fournit un exemple de cette relation de pouvoir/dépendance :

Quand une direction syndicale négocie avec la direction locale d'un établissement d'une entreprise multinationale, il faut donc se demander si la véritable autorité sur le plan décisionnel relève de cette direction locale ou de la direction régionale (par exemple Chicago), ou de la direction de la division de la firme (par exemple Vienne), ou du siège social (par exemple, Allemagne), ou encore du fonds d'investissement new-yorkais qui vient de renflouer la capitalisation de cette firme (Murray, 2010 : 6)

Ce jeu de pouvoir est présent au sein des EMN. Et, il est accentué par le contrôle des ressources de la filiale envers son siège social et inversement.

## **ii. Le contrôle des ressources de la part de la filiale**

Gupta et Govindajan (1991) considèrent que trois types de flux peuvent circuler au sein de l'EMN. Le premier type de flux circulant est le flux de produits (matières premières, les

composants, les produits semi-finis et les produits finis). Le second regroupe les flux de ressources financières (les investissements dans les opérations locales de la filiale). Le troisième type de flux concerne les connaissances, c'est-à-dire les transferts des pratiques managériales, des gestionnaires expatriés, des formations des salariés ou bien encore des brevets (Gupta et Govindarajan, 1991 : 770).

Birkinshaw et Bouquet (2008a : 482) résumant :

These resources can include financial capital, human talent, technological skills, and specific reputations that may be obtained from dealing with customers, suppliers, alliance partners, and the environment at large. [...] And it is the asymmetry associated with the resulting set of dependencies that explains the relative distribution of power in society (Bacharach & Lawler, 1980; Pfeffer, 1981, 1992; Pfeffer & Salancik, 1978). As the common saying goes, “it is the person with the gold who makes the rules” .

La détention et le degré de diffusion des ressources sont des aspects à prendre en considération dans le positionnement stratégique de la filiale vis-à-vis du siège social de l'EMN. L'intensité des relations présente est ainsi un élément clé. Almond (2011) précise que les filiales se doivent d'implanter une gestion des ressources humaines productive afin de susciter un intérêt dans la nature du marché du travail d'accueil. Pour cela, la capacité de la filiale à intégrer et transférer les compétences spécifiques localisées est déterminante (Almond, 2011 : 14). Les transferts de l'information et des connaissances acquises localement vers le siège social deviennent des ressources « critiques » pour la filiale dans sa capacité à influencer les décisions de l'EMN. Le contrôle des ressources est alors perçu comme le « carburant » du pouvoir et de l'influence (Bouquet et Birkinshaw, 2008 a et b). La filiale devient un acteur majeur dans la circulation des ressources, notamment financières avec l'obtention d'investissements, et dans la capacité à influencer les décisions du siège social.

### **C. Bilan des facteurs influençant la décision d'investissement à l'échelle locale**

En respectant la catégorisation des facteurs influençant la localisation des activités d'une EMN établis par Merenne-Schoumaker (2011), deux catégories d'avantages se dessinent à l'échelle locale. La première catégorie fait référence aux avantages du territoire. La localité possède des avantages comparatifs en ce qui a trait aux ressources naturelles (matières premières, énergie), aux ressources humaines (disponibilité et compétence de la main-d'œuvre locale) ainsi qu'aux infrastructures mises à la disposition des entreprises (transports, éducations, terrains disponibles, technologies). Qui plus est, l'apport des approches institutionnalistes et de la NSE complètent cette liste. Prendre en compte le contexte institutionnel du territoire et les relations entre les acteurs locaux permet de percevoir que les externalités positives sont créées grâce aux agglomérations et aux clusters. Des complémentarités se créent, notamment sous la forme de communautés de pratiques et de partages d'informations. La résultante de ces avantages se matérialise par un degré de confiance plus élevé entre l'EMN et les institutions locales.

La seconde catégorie d'avantages influençant la décision d'investissement est présente au sein de la filiale locale. L'avantage spécifique de la filiale peut être financier lorsque la filiale accentue, optimise ses coûts d'opération et en augmente ses parts de marché à l'échelle locale. Un second avantage repose sur la composition de la main-d'œuvre de la filiale. Les compétences des gestionnaires locaux et des employés sont un levier pour obtenir des mandats de production spécifique. De plus, les capacités productives et technologiques de la filiale contribuent également à cette dynamique. Enfin, le type de relation construit entre la filiale et son siège social développe un caractère distinctif de la filiale. La notion de caractère distinctif se révèle être un facteur important qui influence la survie de la filiale et par conséquent sa performance (Garcia Pont et al., 2009). En développant son autonomie, grâce à ses initiatives, la filiale accroît sa crédibilité et est alors en capacité de renforcer son rôle au sein du processus de prise de décision de l'EMN (Birkinshaw, 1997 ; Birkinshaw and Hood, 2000).

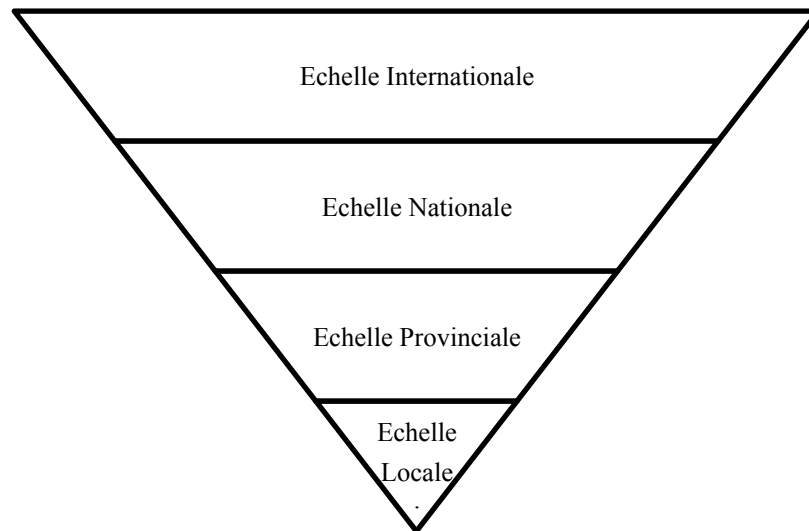
## **1.4 – Bilan de la revue de la littérature et approches théoriques privilégiées**

Tout au long de notre revue de la littérature, nous avons démontré que les facteurs influençant les choix de localisation des activités des EMN respectent l'hypothèse suivante :

L'hypothèse étant que les facteurs pris en compte diffèrent selon les échelles et que les firmes confrontées à des choix impliquant plusieurs échelles procèdent à des sélections successives depuis le niveau le plus « macro » jusqu'au niveau le plus « micro » (Merenne-Schoumaker, 2011 : 153).

En suivant cette hypothèse, nous avons divisé notre revue de la littérature en trois catégories : l'échelle internationale et nationale (1.1) ; l'échelle provinciale et régionale (1.2) ; l'échelle locale (1.3). La figure ci-dessous illustre la dynamique de ces choix.

*Figure 1.5 : Des facteurs différents selon les échelles spatiales de choix*



*Source : Figure inspirée de Merenne-Schoumaker, 2011 : 154*

De nombreux facteurs ont été évoqués dans ces échelles pour analyser les choix de localisation des EMN. Ayant pour objectif de clarifier l'ensemble des apports théoriques, nous effectuons le bilan général de la revue de la littérature sous forme de tableaux. Comme nous l'avons vu, les choix de localisation répondent à deux logiques. La première prend racine dans les avantages détenus par les territoires. La seconde logique de localisation se base sur les avantages détenus par la filiale de l'EMN (cf. figure 1.2 : 22). Ces deux logiques sont présentes dans les différentes échelles schématisées ci-dessus. Les tableaux 1.2, 1.3 et 1.4 nous permettent de synthétiser les constats présents dans la littérature.

*Tableau 1.2 : Synthèse des facteurs influençant la décision d'investissement de l'EMN à l'échelle internationale et nationale*

Avantages Échelle	Caractéristiques des territoires	Caractéristiques des EMN et de la filiale
<b>Internationale / Nationale</b>	<b>Indicateurs Économiques :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Croissance économique</li> <li>- Taux de change des devises (dollar)</li> <li>- Fluctuations des prix des inputs (pétrole, matières premières)</li> </ul>	<b>Chaîne de valeur mondiale :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- internalisation de la production</li> <li>- « <i>upgrading</i> »</li> </ul>

*Tableau 1.3 : Synthèse des facteurs influençant la décision d'investissement de l'EMN à l'échelle provinciale et régionale*

<b>Provinciale / Régionale</b>	<b>Contexte institutionnel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Politique (gouvernement ; élection, stabilité, mouvements sociaux)</li> <li>- Socioéconomique (démographie, langue, scolarisation)</li> </ul>	
	<b>Politiques publiques</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fiscalité / Crédit impôt/ Exonération</li> <li>- Marché du travail / formation</li> <li>- Recherche et développement</li> </ul>	
	<b>Structuration du marché du travail</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Législation / réglementation du travail</li> <li>- Accès syndicalisation</li> <li>- Climat des relations de travail</li> <li>- Structure de la négociation collective</li> </ul>	



*Tableau 1.4 : Synthèse des facteurs influençant la décision d'investissement de l'EMN à l'échelle locale*

<b>Locale</b>	<b>Accès au marché local</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Taille</li> <li>- Croissance</li> <li>- Richesse (revenu par habitant)</li> </ul>	<b>Financier</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chiffres affaires : rayonnement sur le marché local (part de marché, différenciation produits)</li> <li>- Coût d'opération (charges)</li> </ul>
	<b>Ressources naturelles :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Matières premières, énergie, eau <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accès</li> <li>▪ Coût</li> <li>▪ Sécurité approvisionnement</li> </ul> </li> </ul>	<b>Ressources humaines</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionnaires locaux <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacité à convaincre le siège social</li> <li>▪ Savoir faire et compétence spécifique (initiatives)</li> </ul> </li> <li>- Employés de la filiale <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Savoir faire et compétence spécifique dans la production</li> <li>▪ Condition de travail : Santé sécurité au travail</li> </ul> </li> <li>- Syndicalisation <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relation avec la direction locale</li> <li>▪ Climat des relations de travail</li> <li>▪ Promotion de la filiale</li> </ul> </li> </ul>
	<b>Infrastructures</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transports (disponibilité, qualité, sûreté, coûts)</li> <li>- Réseaux de communication</li> <li>- Éducation (universités, cegep, organisme formation)</li> <li>- Centre de recherche</li> <li>- Terrains et bâtiments (coût, taille, accessibilité)</li> </ul>	<b>Ressources technologiques</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence de centre de recherche</li> <li>- Procédés de production</li> <li>- Produit : cycle de vie et différenciation</li> <li>- Installations et équipements de production</li> </ul>
	<b>Ressources humaines</b>	<b>Relations EMN-filiale</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autonomie et crédibilité de la</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coût du travail</li> <li>- Compétence main-d'œuvre locale (formation; absentéisme, efficacité, stabilité, habileté)</li> <li>- Bassin local de main-d'œuvre</li> </ul>	filiale <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Initiative interne et externe</li> <li>▪ Construction d'un profil</li> <li>▪ Pouvoir : capacité d'influencer les décisions</li> </ul> - Contrôle des ressources <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Flux de produits</li> <li>▪ Flux financier</li> <li>▪ Transfert de connaissances</li> </ul>
	<b>Compétitivité institutionnelle</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Institutions locales (soutien aux entreprises)</li> <li>- Intégration des acteurs</li> <li>- Capacité des acteurs à promouvoir leur territoire</li> </ul>	
	<b>Agglomérations et Clusters</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Groupes d'affaires, partenariat</li> <li>- Partages d'information et communauté de pratique</li> <li>- Mise en commun du bassin de main-d'œuvre</li> <li>- Relations entre les acteurs (confiance, climat d'affaires)</li> </ul>	

L'énumération des facteurs ci-dessus démontre la complexité des logiques de localisation des EMN. Ces facteurs sont développés dans la revue de littérature au sein de trois grandes approches.

Dans un premier temps, l'approche économique nous a apporté des réponses « classiques et néoclassiques » sur les déterminants de l'internationalisation du commerce. Les déterminants traditionnels expliquant la localisation des EMN ont longtemps constitué l'axe principal des recherches « classiques » sur les EMN. Cette approche consiste à se demander quels sont les facteurs importants dans l'investissement à l'étranger qui

expliquent la sortie du territoire national d'activités économiques (Mucchielli et Puech, 2003). Dunning, évoque ainsi des avantages spécifiques (section 1.3-B), de localisation (section 1.3-A) et d'internalisation (section 1.1-A). Cependant, cette approche économique classique n'aborde pas le choix du lieu précis de la localisation. Les trois avantages du Modèle O.L.I ne nous permettent pas d'expliquer la différence de localisation d'une entreprise entre deux régions (échelle provinciale) d'un même pays (échelle nationale) ayant les mêmes avantages de localisation. Ainsi, à partir des années 1990, la dimension géographique prend une place plus importante dans les explications des logiques de localisation (Colovic et Mayrhofer, 2008 : 157). Après avoir étudié le pourquoi s'implanter à l'étranger, la recherche s'oriente sur le « où ».

La seconde approche retenue a donc été l'approche de la NGE de Paul Krugman. Ce courant de pensée cherche à analyser et comprendre pourquoi, en présence d'avantages comparatifs équivalents, les entreprises se concentrent dans certaines régions, alors que d'autres restent sous-développées (Krugman, 1991b). En s'intéressant à l'organisation spatiale des activités industrielles,

[...] la nouvelle géographie économique contribue à une meilleure compréhension des dynamiques d'agglomération, caractérisées par une territorialisation accrue des activités. Les variables géographiques et spatiales apparaissent comme de nouvelles variables explicatives des choix de localisation des firmes. Elles viennent compléter les modèles précédents et contribuent à une vision plus complète des stratégies de localisation (Colovic et Mayrhofer, 2008 : 157).

Ainsi, Krugman suggère que les entreprises ont avantage à se localiser sur un territoire où les demandes envers leur produit sont fortes et là où elles sont en mesure de minimiser leur coût de transport. En ce sens, les régions centres ont un net avantage sur les régions périphériques (Krugman, 1991b). Les entreprises des régions centres bénéficient à la fois d'un large marché pour l'embauche de leur main-d'œuvre, pour la vente de leurs produits (*home-market effects*) (section 1.3-B) et pour leur approvisionnement (Poulin, 2008). La NGE nous permet de préciser les déterminants influençant les logiques de localisation en adéquation avec le contexte économique (section 1.2-A-a) qui les entoure. La prise en

considération de la structuration du marché du travail local (section 1.2-B) et des politiques publiques (1.2-A-b) qui s'y appliquent apporte un complément d'information fort dans la compréhension des localisations. Cependant, la faiblesse du modèle de Krugman repose sur le fait d'observer une région dans une configuration donnée sans se préoccuper de l'histoire régionale de l'espace géographique étudié. Ainsi, des éléments importants comme le rôle accordé aux divers acteurs régionaux dans le développement économique d'une région ne sont pas intégrés. Par exemple, on omet le rôle des institutions, des acteurs et des politiques publiques qui, selon les tenants mêmes de cette approche, sont des composantes qui devraient être prises en compte (Poulin, 2008). Ces critiques sont à la base de la construction de l'approche qualifiée « d'institutionnaliste ».

La dernière approche retenue est l'approche institutionnaliste. Celle-ci constituera la base de notre étude étant donné qu'elle regroupe l'ensemble des travaux pertinents pour la construction de notre modèle d'analyse. Le détachement des postulats d'économie classique permet aux auteurs institutionnalistes d'acquérir une approche plus sociologique, historique et régulationniste (Petit, 2002). De plus, la nouvelle sociologie économique nous précise que le fonctionnement de l'économie repose sur la construction de règles, de procédures et de conventions permises par des relations interpersonnelles, par la coopération et de la confiance entre les différents acteurs du système (section 1.3-A-b-ii) (Storper et Venables, 2004 ; Granovetter, 1985). Le lien avec notre étude puisque nous pouvons ainsi prendre en compte le rôle important du cadre institutionnel à l'échelle provinciale (section 1.2-A) et à l'échelle locale (section 1.3-A-b). Les différentes relations entre les acteurs nous permettent d'expliquer pourquoi certaines régions deviennent plus attractives que d'autres, notamment grâce à leur compétitivité institutionnelle (section 1.3-A-b) (Kristensen et Morgan, 2007).

La théorie institutionnaliste rappelle que l'activité économique est « enchâssée » ou bien encore « encadrée » dans la vie sociale. [...] Les institutions sont définies par l'ensemble des règles du jeu politique, économique et social. Dès lors, elles conditionnent la capacité des pays et des régions à développer leur activité économique, à assurer l'investissement et la croissance, l'accumulation de la

connaissance, l'adoption de nouveaux savoir-faire et procédés techniques (Prager et Thisse, 2010 : 72).

Au sein de cette approche, nous retrouvons une pluralité d'interprétation des théories se rattachant au développement régional ainsi qu'à l'attractivité et la compétitivité des territoires. Comme démontré dans la revue de littérature portant sur les avantages dégagés par les agglomérations et les clusters (section 1.3-A-b), les concepts de réseaux, de relations entre les acteurs, de communautés de pratiques et de partages d'informations sont des facteurs importants dans l'attractivité des investissements. Ces nouveaux déterminants expliquant les logiques de localisation des EMN doivent être pris en considération. De plus, les publications de Almond et al (2006 et 2011) ainsi que de Birkinshaw et al (1996a et 2008) montrent l'importance des institutions « subnationales » dans les soutiens des EMN au sein de leur territoire. Cet encastrement des activités de la filiale est une des préoccupations essentielle de cette dernière approche.

En définitive, les logiques de localisation des activités à l'étranger ont été traitées par les trois approches mentionnées ci-dessus. Cette revue de la littérature nous permet d'établir quatre constats :

- un facteur ne peut à lui seul expliquer une localisation
- un même facteur peut avoir des influences diverses : ainsi la présence d'une main-d'œuvre qualifié peut attirer certaines entreprises et en repousser d'autres.
- Le choix de localisation est toujours la résultante d'un nombre plus ou moins grand de facteur dont le poids et la diversité peuvent varier fortement d'une situation à l'autre ;
- La sélection finale d'une localisation est toujours une question de compromis et d'options (Merenne-Schoumaker, 2011 : 153).

En prenant en considération ces constats, l'apport de chaque approche théorique est pertinent. Nous avons ainsi retenu les trois approches afin de pouvoir construire notre cadre conceptuel. Le chapitre 2 s'attardera à développer le cadre conceptuel de notre recherche.

# **Chapitre 2 – La problématique et le modèle de recherche**

Ce chapitre a pour objectif de présenter, dans un premier temps, la problématique (2.1), puis de préciser notre objet de recherche (2.2) et, enfin, d'exposer le modèle conceptuel ainsi que les hypothèses (2.3) sur lesquelles est basée cette recherche.

## **2.1 – La problématique**

En s'attachant à étudier la capacité des filiales des EMN à attirer des investissements au sein de leur territoire d'accueil, cette recherche s'insère dans une réalité économique actuelle. Il s'agit ici d'analyser le rôle joué par les facteurs des ressources humaines, de disponibilité et de formation de la main-d'œuvre ainsi que des relations du travail dans les décisions d'investissement et de réinvestissement. Depuis les dernières années, le ralentissement économique mondial ravive la concurrence au sein et entre les pays du monde entier. Cette concurrence économique n'est pas nouvelle. Cependant, les poussées protectionnistes le sont. La concurrence est plus féroce en période de crise, quand les entreprises ont un accès aux capitaux plus restreint. La réduction des investissements de la part des EMN se fait ressentir sur les économies locales. Une des conséquences directes est l'accroissement des pressions sur les emplois. Par conséquent, la dynamique des relations industrielles est bouleversée :

Depuis quelques années, la délocalisation d'activités productives ailleurs au Canada ou à l'étranger a été facilitée entre autres par la libéralisation du commerce et des mouvements de capitaux, le développement des technologies de communication et de production, la réduction continue des coûts de transport ainsi que par l'accès à des bassins substantiels de main-d'œuvre qualifiés dans les pays à bas salaires (Murray 2010; Berger 2006) (Jalette, 2013 : à paraître).

Les unes des pressions économiques mondiales permettent de justifier le constat précédent :

- Fermeture à l'Assomption : Electrolux sacrifie 1300 emplois<sup>15</sup>
- Transcontinental ferme son usine de La Salle

---

<sup>15</sup> Titres issus de la presse d'affaires québécoise depuis le 01 mai 2011 (Presse Canadienne, 2011 et 2012).

- Fermeture d'Avéos – Coup dur pour l'aéronautique
- Fermeture temporaire de QIT – Fer et Titane
- Arcelor Mittal va fermer son aciérie à Madrid
- Arcelor Mittal prolonge la fermeture de Florange
- PSA sacrifie Aulnay et va supprimer 8000 emplois

Dans un tel contexte de restructuration où la délocalisation et la sous-traitance engendrent beaucoup de mouvements au sein de la séquence d'activités de production (Berger 2006), leur localisation est clairement devenue un enjeu majeur dans les relations patronales et syndicales au Québec et ailleurs dans le monde (Jalette, 2013 : à paraître).

Cette étude est ancrée dans un contexte d'inquiétude grandissante face aux délocalisations et relocalisations des activités de production des entreprises au sein des régions. Cependant, là où l'étude des logiques des localisations des EMN devient intéressante, c'est lorsqu'on constate qu'il existe une réalité double. La première, nous l'avons démontré ci-dessus : la multiplication des délocalisations et des fermetures d'usines. La seconde, la « course » menée par les filiales des EMN et les acteurs économiques régionaux dans l'attractivité des investissements. Cette seconde réalité bénéficie d'une certaine audience et une attention dans la presse économique :

- Pratt & Whitney investit 1G\$ au Québec et en Ontario<sup>16</sup>
- Alcoa investit 2,1 milliards \$ au Québec
- Bombardier Transport investit 17 M\$ au Québec
- Plan Nord : 80 milliards d'investissements publics et privés sur 25 ans

Dès lors, la capacité des économies régionales à développer l'attractivité de leur territoire devient un enjeu stratégique de création et de sauvegarde des emplois. Ce mémoire aborde cette interrogation en ce qui a trait aux pressions sur les systèmes d'emploi, les dynamiques de régulation du travail ainsi que le soutien accordé aux EMN au sein des régions. Étant touché par ces enjeux, le Québec est notre « terrain » d'enquête en vue d'effectuer cette recherche. Notre problématique est ainsi présente dans la pratique.

---

<sup>16</sup> Titres issus de la presse d'affaires québécoise depuis le 01 mai 2011 (Presse Canadienne, 2011 et 2012).

Les écrits concernant la logique des localisations des EMN soulèvent aussi cette problématique. Plummer et Taylor (2001) insistent sur les conséquences reliées au manque de définition de certains concepts majeurs du cadre théorique de l'approche institutionnalise (Plummer et Taylor, 2001 : 397). Par exemple, Fagan (2000, 119) doute même de l'avantage spécifique dégagé par les économies d'agglomérations. Les méthodes qualitatives privilégiées par l'approche institutionnaliste laissent planer un certain doute quant à la validation et la généralisation de concepts clés dans la construction d'un cadre théorique valide et fiable. Il est alors primordial de définir clairement nos concepts clés afin d'introduire le minimum de biais d'interprétation possible dans notre cadre d'analyse.

Enfin :

L'analyse des stratégies de localisation des entreprises multinationales met en relief la complexité de cette décision à caractère stratégique. Elle montre que les cadres conceptuels proposés dans la littérature apportent des explications complémentaires des stratégies de localisation. Elle montre également qu'il est nécessaire d'enrichir les cadres analytiques afin de prendre en considération les mutations récentes de l'environnement mondial qui sont susceptibles d'influencer les choix de localisation effectués par les entreprises (Colovic et Mayrhofer, 2008 : 163).

L'utilisation des travaux scientifiques d'Almond (2011) est nécessaire car :

[...] that international human resource management has failed to examine adequately the relations between multinational corporations (MNCs) and the geographies they operate in at sub-national levels. In particular, it needs to go much further in integrating insights from literatures on changing levels of governance, the role of sub-national sites of regulation in the creation and transmission of knowledge, and the geographical and organizational fragmentation of production. In reviewing these literatures alongside relevant contributions within international human resource management, it develops a research agenda by which the degree and nature of sub-national embeddedness of MNCs, and their effects on sub-national business and employment systems, can be analysed (Almond, 2011 : 531).

Cette recherche a donc deux objectifs. Un premier, qui tend à enrichir les cadres



analytiques présentés dans la section précédente. Un second, pratique, où il s'agit d'outiller les acteurs économiques régionaux dans leur quotidien. Afin de répondre à ces deux objectifs, l'étude traitera de la problématique concernant les conditions d'obtention des investissements de la part des filiales des EMN et, plus précisément, en ce qui attrait au facteur travail. De plus, les capacités des institutions et des gouvernances régionales à stimuler l'attraction, le développement et le maintien des EMN sur leur territoire sont aussi au cœur de ce projet de recherche.

## **2.2 – L'objet et les questions de recherche**

En s'intéressant aux logiques de localisation des EMN au sein des régions, cette recherche envisage les facteurs ayant déclenché les investissements et le réinvestissement dans une région québécoise. Pour mesurer cela, nous avons opté pour le processus d'obtention de mandats comme variable dépendante (*cf. définition page 13*). L'objectif poursuivi est, dès lors, d'analyser la place occupée par les différents facteurs qui entrent en considération dans l'obtention d'un mandat par la filiale de l'EMN. De manière à opérationnaliser notre variable dépendante, nous utiliserons les termes « investissement » et « réinvestissement » en substitution du terme « mandat ». En d'autres termes, l'obtention d'un mandat est définie au sein de cette recherche, comme l'obtention d'un investissement ou d'un réinvestissement par la filiale. Ainsi, nous tentons de répondre aux questions de recherche suivantes :

*Quels sont les facteurs qui expliquent l'obtention d'un projet d'investissement par la filiale québécoise de l'EMN ?*

Notre étude s'inscrivant dans un champ de relations industrielles, une attention particulière est portée au facteur travail. Le second objectif étant d'apporter un support scientifique aux acteurs des systèmes d'affaires locaux, nous cherchons à répondre à la question suivante :

*À l'aide de quels facteurs les acteurs économiques régionaux peuvent-ils développer et maintenir l'attractivité des investissements des EMN sur leur territoire ?*

Le modèle d'analyse qui suit articulera ces objectifs.

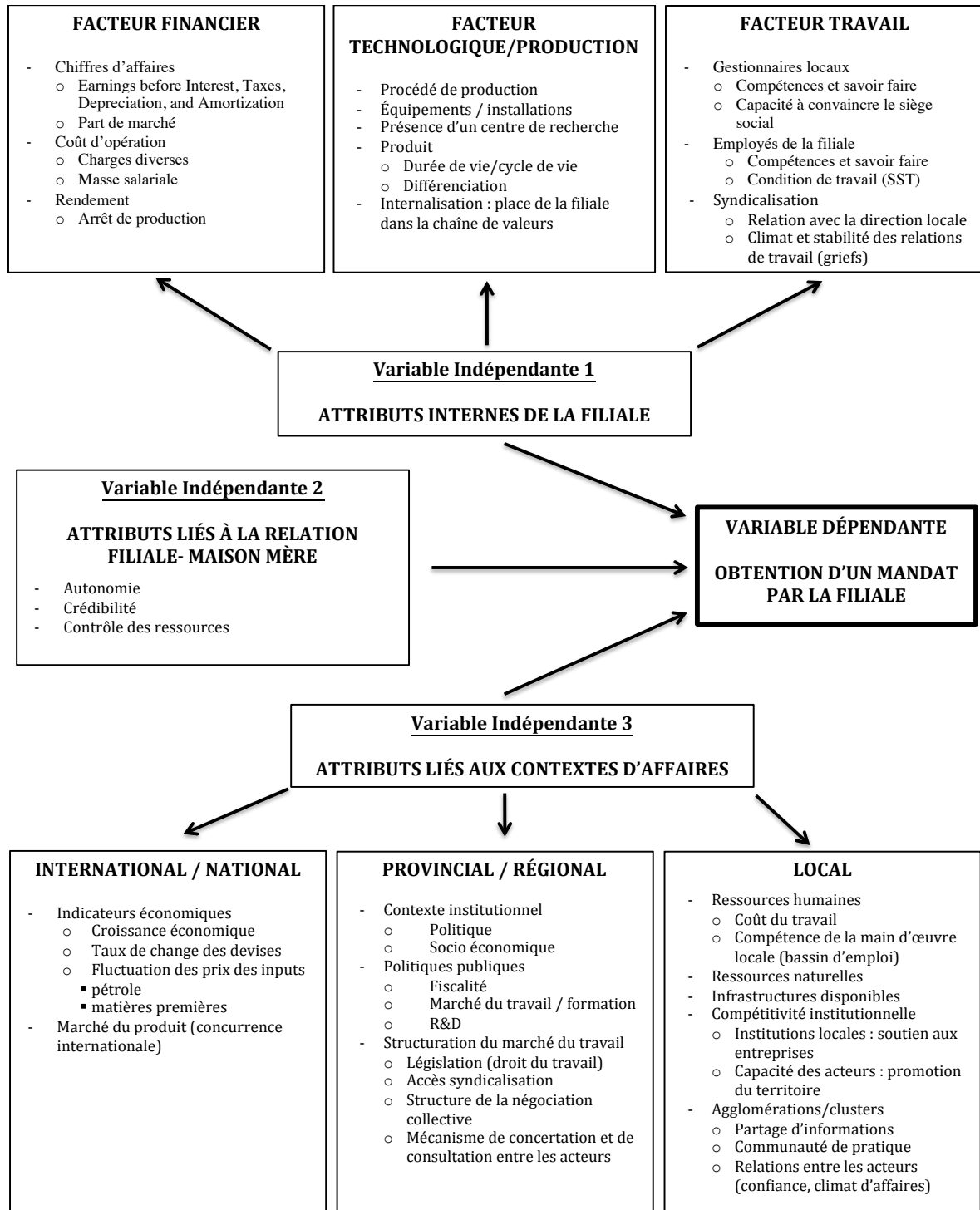
### **2.3 – Le modèle d'analyse de la recherche**

Cette partie a pour objectif d'énumérer et de définir l'ensemble des concepts retenus dans notre recherche afin de définir un modèle permettant le passage de l'observation théorique à la pratique. C'est en émettant un certain nombre d'hypothèses que nous construisons une réponse provisoire à notre question de recherche.

#### **A. Le modèle conceptuel de recherche**

L'objectif principal soulevé par la construction d'un modèle conceptuel est de rassembler et de théoriser les différents éléments de notre question de recherche. Le modèle conceptuel est une « construction abstraite qui vise à rendre compte du réel » (Quivy et Campenhoudt, 2006 : 115). La conceptualisation sélectionne ainsi les aspects de la revue de la littérature permettant d'exprimer les aspects de la réalité de notre objet de recherche (Quivy et Campenhoudt, 2006 : 115). Dans notre étude, les concepts retenus sont schématisés dans le modèle conceptuel présenté ci-dessous :

Figure 2.1 : Modèle conceptuel



Ce modèle espère faire la synthèse des différents facteurs décrits lors de la revue de la littérature. En se basant sur les trois approches retenues, nous créons un nouveau cadre d'analyse pour répondre à notre problématique. En s'inspirant du modèle de Birkinshaw (1996b), du modèle d'Almond (2011) et du modèle de Merrene-Schoumaker (2011), trois variables indépendantes ont été retenues : les attributs internes de la filiale ; les relations EMN-filiales et le contexte d'affaires entourant la filiale.

Ces trois variables indépendantes ont des effets indépendants. Le modèle conceptuel ci-dessus vise à expliquer les raisons et les facteurs ayant un impact sur notre variable dépendant : l'obtention de mandat par la filiale.

## **B. Propositions de recherche et modèles opératoire**

Dans la présente section, nous développons nos propositions de recherche et nos modèles opératoires sur la base des théories abordées dans le chapitre 1. L'étude vise à vérifier quels sont les déterminantes susceptibles d'influencer l'obtention d'un mandat par la filiale locale de l'EMN. Nous l'analysons sous l'angle financier, c'est à dire l'obtention d'un investissement. Dans le chapitre 1, nous avons déterminé un certain nombre de facteurs pris en compte par le siège social de l'EMN à différentes échelles. De manière à opérationnaliser ces écrits scientifiques, nous suivons la classification des facteurs développée par Merrene-Schoumaker (2011 : 153). Les facteurs d'investissement sont divisés en deux grandes catégories. Le choix réalisé par le siège social, pour localiser une activité ou réaliser un investissement, se fait en fonction des caractéristiques des territoires et des caractéristiques des entreprises. Nous avons donc établi deux propositions de recherche.

*Proposition 1 : Les attributs internes de la filiale influencent positivement l'obtention d'un projet d'investissement (P1).*

*Proposition 2 : Les caractéristiques du territoire de la filiale influencent positivement l'obtention d'un projet d'investissement (P2)*

La section « a » évoquera la proposition 1: les caractéristiques de la filiale. La section « b » se concentrera sur la proposition 2 : les caractéristiques du territoire.

**a. Proposition 1 : les caractéristiques de la filiale**

Le modèle conceptuel nous a permis d'identifier trois concepts susceptibles d'influencer l'obtention d'un investissement. Deux de ces concepts seront traités dans la proposition 1. Le concept des attributs internes de la filiale (variable indépendante 1) est abordé à l'aide des sous propositions 1a et 1d. Le second concept, les attributs liés à la relation qu'entretient la filiale avec l'EMN (variable indépendante 2), est envisagé à l'aide des sous propositions 1e.

**i. Proposition 1a à 1d : les attributs internes de la filiale**

Le premier concept, représenté par le tableau 2.1, correspond à notre première variable indépendante : les attributs internes de la filiale. Ce concept est multidimensionnel. La dimension internationale/ nationale comprend la composante du facteur technologique et de production. La dimension locale est constituée de trois composantes : le facteur financier, le facteur technologique et le facteur travail.

*Tableau 2.1 : Concept des attributs internes de la filiale*

CONCEPT	DIMENSIONS	COMPOSANTES	INDICATEURS
	INTERNATIONALE / NATIONALE	Facteur Technologique et de Production	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Internalisation : Positionnement dans la chaîne de valeur</li> </ul>
<b>ATTRIBUTS INTERNES DE LA FILIALE</b>	LOCALE	Facteur Financier	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Chiffres d'affaires               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</li> <li>- Part de marché</li> </ul> </li> <li>▪ Coût d'opération               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Charges diverses</li> <li>- Masse salariale</li> </ul> </li> <li>▪ Rendement               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arrêt de production</li> </ul> </li> </ul>
		Facteur Technologique et de Production	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procédés de production spécifiques</li> <li>▪ Équipements et installations de production</li> <li>▪ Présence de centres de recherche</li> <li>▪ Produit               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Durée de vie</li> <li>- Différentiation</li> </ul> </li> </ul>
		Facteur Travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestionnaires locaux               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compétences et savoir-faire : initiatives</li> <li>- Capacité à convaincre le siège social</li> </ul> </li> <li>▪ Employés de la filiale               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Savoir-faire et compétences spécifiques</li> <li>- Conditions de travail : santé sécurité au travail (accident travail)</li> </ul> </li> <li>▪ Syndicalisation               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Climat des relations de travail (grief)</li> <li>- Relation avec la direction locale</li> <li>- Promotion de la filiale</li> </ul> </li> </ul>

Cette proposition regroupe les apports théoriques de nos trois approches : économique, NGE et institutionnaliste. En possédant des attributs qui lui sont propres, la filiale est en capacité de se démarquer auprès de son siège social. Dunning désigne cet avantage dans son modèle O.L.I par l'avantage spécifique et par l'avantage de l'internalisation. Ces avantages sont divisés en trois catégories : le facteur technologique, le facteur financier et le facteur travail.

Premièrement, le « facteur financier » et le « facteur technologique » permettent à la filiale de posséder un avantage sur ses concurrents. L'avantage technologique se matérialise par des installations, des équipements et des procédés de production (Hymer, 1968). La présence de centres de recherche accentue la performance des procédés et des équipements techniques (Birkinshaw, 1996b ; Dunning, 2009). De plus, en possédant cet atout, la filiale est en capacité de diversifier ses produits dans l'objectif d'accroître ses parts de marché (Dunning, 2009). Le rendement de la filiale est ainsi optimisé. Ensuite, en internalisant sa production, la filiale accentue la proximité avec son réseau de fournisseurs et de sous-traitants (Bair, 2008). La filiale maximise le contrôle sur sa production et ses débouchés (Krugman, 1991a). Cette minimisation des coûts d'opération permet à la filiale d'augmenter sa rentabilité financière et son chiffre d'affaires, mesuré par l'EBITDA<sup>17</sup>. La combinaison du facteur financier et du facteur technologique dote la filiale d'un avantage concurrentiel, notamment en raison de sa capacité de rayonnement sur le marché local (Gerreffi, 2005 ; Dunning, 2009). Nous formulons alors la sous proposition 1a :

*Proposition 1a : Les indicateurs financiers et les procédés technologiques de la filiale influencent positivement l'obtention d'un projet d'investissement (P1a).*

Deuxièmement, la littérature reconnaît que les avantages du « facteur travail » agissent sur la performance de la filiale. En effet, l'approche économique mentionne que, par

---

<sup>17</sup> EBITDA : « *earning before interest, taxes, depreciation and amortization* ». Cet indicateur financier met en évidence le profit généré par l'activité de l'entreprise indépendamment des charges financières, des contraintes fiscales et de l'amortissement.

l'intermédiaire de l'avantage spécifique, les compétences et les savoir-faire des employés et des gestionnaires sont un atout pour la filiale (Dunning, 2009). L'approche institutionnaliste, elle, révèle qu'en étant perçu comme des « entrepreneurs à la recherche » d'opportunités d'affaires, les gestionnaires de la filiale ont une capacité à influencer la décision en provenance du siège social (Birkinshaw et Fry, 2008). Jalette (2013 : à paraître) ajoute un autre avantage au facteur travail. Le rôle joué par le syndicat est susceptible d'influencer les décisions d'investissement. La relation qu'entretient la direction locale avec son syndicat façonne le climat des relations de travail. Le syndicat, dans certains cas, jouera un rôle important dans la promotion des attributs de la filiale, notamment ceux du facteur travail.

Les gestionnaires locaux, les compétences spécifiques des employés de la filiale locale, le climat des relations de travail et la place occupée par les syndicats accrédités constituent des atouts dans la capacité d'obtention d'un projet d'investissement. Nous résumons ces éléments dans les propositions suivantes.

*Proposition 1b : Les compétences spécifiques et les savoir-faire des employés de la filiale influencent positivement l'obtention d'un projet d'investissement (P1b)*

*Proposition 1c : La capacité de la direction locale à influencer les prises de décision influencent positivement l'obtention d'un projet d'investissement (P1c)*

*Proposition 1d : Le climat des relations de travail influence positivement l'obtention d'un projet d'investissement (P1d)*

## **ii. Proposition 1e : les attributs liés à la relation EMN-Filiale**

Le deuxième concept, représenté par le tableau 2.2, correspond à notre deuxième variable indépendante : les attributs liés à la relation EMN-Filiale. Ce concept est unidimensionnel. La dimension locale est constituée de deux composantes : le facteur autonomie/crédibilité, et le facteur contrôle des ressources.



*Tableau 2.2 : Concept des attributs liés à la relation filiale-EMN*

CONCEPT	DIMENSIONS	COMPOSANTES	INDICATEURS
<b>ATTRIBUTS LIÉS À LA RELATION FILIALE-EMN</b>	LOCALE	Autonomie / Crédibilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prise d'initiative (externe, interne)</li> <li>▪ Engagement : acceptation de valeurs et d'objectifs</li> <li>▪ Taille, Image de marque</li> <li>▪ Confiance</li> <li>▪ Capacité à se construire un profil</li> </ul>
		Contrôle des ressources	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Type de transferts</li> <li>▪ Capacité de la filiale à intégrer les connaissances</li> </ul>

Cette proposition regroupe les apports théoriques de l'approche institutionnaliste, notamment la prise en compte des relations interpersonnelles, des coopérations et de la confiance entre les acteurs. Birkinshaw précise que la relation filiale-société mère définit le contexte général dans lequel opère la filiale (Birkinshaw, 1996b : 12).

Les mandats d'investissement étant mérités et non simplement accordés (Birkinshaw, 1996b), la filiale se doit de gagner la confiance du siège social. Un des moyens à cet effet est de développer sa crédibilité et son autonomie. La prise d'initiative a été un moyen mis en avant par les travaux de Birkinshaw (1996a). Ces initiatives favorisant l'amélioration de procédés, l'optimisation des rendements et le développement des parts de marché permettent à la filiale locale d'attirer l'attention du siège social. L'attractivité de la filiale est accrue par ces initiatives (Cf. figure 1.4). La filiale a la capacité de se construire un profil « innovateur et pro-actif » dans le but de « contre-balancer les décisions du siège social ». L'attention portée par le siège social est ainsi plus élevée, dans la perspective de maximiser les chances d'obtention d'investissement (Bouquet et Birkinshaw, 2008). De plus, dans la continuité de ce raisonnement, ces mêmes auteurs insistent sur les jeux de pouvoir existant entre la filiale et son siège social. Le contrôle des ressources constitue un indicateur de ce pouvoir. Almond (2011) insiste sur la capacité de la filiale à intégrer et à

transférer les compétences spécifiques détenues à son siège social. Ce transfert de ressources peut aussi être technologique et financier (Gupta et Govindajan, 1991).

Les relations entre la filiale et son siège social sont susceptibles d'influencer l'obtention d'investissement. La proposition 1e résume ce constat :

*Proposition 1e : Les relations entre l'EMN et la filiale influencent positivement l'obtention d'un projet d'investissement (P1e).*

#### **b. Proposition 2 : les caractéristiques du territoire**

La seconde proposition de notre étude fait référence aux caractéristiques que le territoire d'accueil offre aux investisseurs. Cette proposition est opérationnalisée par le troisième concept de notre modèle conceptuel. Ce concept du modèle opératoire, représenté par le tableau 2.3, correspond à notre troisième variable indépendante : les attributs liés aux contextes d'affaires. Ce concept est multidimensionnel. La première dimension est internationale et nationale, elle comprend la composante économique. Ensuite, la dimension provinciale est constituée de la composante politique et de la composante des politiques publiques. Enfin, la troisième dimension abordée dans ce concept est la dimension locale. Cette dimension comprend six composantes : le marché d'accueil, les ressources naturelles, les ressources humaines, les infrastructures, la compétitivité institutionnelle et les agglomérations/clusters.

*Tableau 2.3 : Concept des attributs liés aux contextes d'affaires.*

CONCEPT	DIMENSIONS	COMPOSANTES	INDICATEURS
<b>ATTRIBUTS LIÉS AUX CONTEXTES D'AFFAIRES</b>	INTERNATIONALE / NATIONALE	Économique	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prix du pétrole</li> <li>▪ Fluctuations des prix des matières premières</li> <li>▪ Taux de change du dollar canadien</li> <li>▪ Croissance économique</li> </ul>
	PROVINCIALE (RÉGIONALE)	Politique et socioéconomique	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stabilité politique</li> <li>▪ Contexte électoral</li> <li>▪ Mouvements sociaux</li> <li>▪ Langue</li> </ul>
		Politique publique	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crédit d'impôt /Subventions</li> <li>▪ Marché du travail</li> <li>▪ Recherche et développement</li> </ul>
		Structuration du marché du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Législation / réglementation du travail</li> <li>▪ Accès à la syndicalisation</li> <li>▪ Climat des relations de travail</li> <li>▪ Structure de la négociation collective</li> <li>▪ Mécanismes de concertation des acteurs</li> </ul>
	LOCALE	Marché d'accueil	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Taille du marché</li> <li>▪ Positionnement géographique</li> <li>▪ Croissance du marché</li> <li>▪ Concurrence</li> </ul>
		Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bassin local de la main-d'œuvre</li> <li>▪ Compétence main-d'œuvre locale</li> <li>▪ Coût de la main-d'œuvre</li> </ul>
		Ressources naturelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coût et accès aux ressources naturelles</li> <li>- Électricité</li> <li>- Matières premières</li> </ul>
		Infrastructures	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transport : qualité, accès et coût</li> <li>▪ Communications</li> <li>▪ Centres de recherche</li> <li>▪ Éducation : université, cégep, commission scolaire</li> <li>▪ Terrains et bâtiments : coûts,</li> </ul>

			taille et accessibilité
		Compétitivité institutionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Institutions locales</li> <li>▪ Capacité des acteurs à promouvoir le territoire</li> </ul>
		Agglomérations / clusters	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Partages d'informations et communauté de pratiques</li> <li>▪ Mise en commun du bassin de main-d'œuvre</li> <li>▪ Relations entre les acteurs : confiance, climat d'affaires</li> </ul>

La proposition 2 regroupe l'ensemble des facteurs en lien avec le territoire.

À l'international, nous avons les indicateurs économiques internationaux qui sont pris en considération par les sièges sociaux (Jalette, 2013 ; Vachon, 2012). Cette composante économique fait référence aux variations du dollar, aux prix des matières premières et du pétrole. L'activité exportatrice des EMN accentue leur exposition aux fluctuations de ces indicateurs économiques. Il est logique de les inclure dans notre étude étant donné que la littérature en fait état.

Au niveau provincial, trois composantes ont été évoquées dans la revue de la littérature. La première est la composante politique. Merenne-Schoumaker (2011) mentionne que les investissements fuient les zones d'instabilité financière, politique et sociale. Altug (2007) identifie les périodes d'instabilité politique québécoise comme une source de déclin des investissements. Le contexte socio-économique dans lequel le gouvernement exerce son pouvoir est analysé. Les indicateurs « contexte électoral », « stabilité politique » et « linguistique » seront ainsi étudiés. La seconde composante concerne les politiques publiques déployées par le gouvernement en fonction. Les incitations et les campagnes promotionnelles des territoires sont des indicateurs mis de l'avant par Dunning (2009). L'attractivité d'un territoire passe par les mesures prises par les acteurs du développement économique régional (Merenne-Schoumaker, 2011). Ces mesures, sous forme de « crédit

d'impôt », touchent, entre autres, à la formation sur le marché du travail ainsi qu'à la recherche et au développement. La troisième composante est la structuration du marché du travail. Les sièges sociaux portent un regard attentif sur le type de législation entourant la réglementation au travail (Poulin et Prud'homme, 2010). De plus, les négociations collectives, l'accès à la syndicalisation et le climat entourant les relations de travail sont des éléments importants à prendre en compte dans le choix de localisation des activités d'une entreprise. Ces facteurs modifient le comportement et la latitude décisionnelle des EMN sur le territoire d'accueil.

Au niveau local, six composantes sont retenues. Les quatre premières sont issues de l'approche économique et de l'approche de NGE. Dunning et Lundan (2008) les regroupent sous l'avantage de localisation. Le marché d'accueil (taille, concurrence, croissance économique) est la première composante. La disponibilité et le prix des ressources naturelles sont des indicateurs pris en considération. Le marché du travail local est également étudié par les EMN. L'accès à un bassin local de main-d'œuvre compétent est analysé en termes de disponibilité et de coûts. Enfin, les infrastructures mises à la disposition des entreprises sont vitales pour leur activité. La présence d'organismes de formation de la main-d'œuvre, de centres de recherche, de terrains et de moyens de transports variés et fiables sont des indicateurs influant dans les décisions d'investissement. Pour finir, l'approche institutionnaliste et l'approche de la NSE sont représentées dans les composantes de « compétitivité institutionnelle » et « d'agglomérations ». Dunning et al. (2008) précise que les soutiens apportés par les acteurs du développement économique local permettent aux entreprises du territoire d'être accompagnées dans leur activité. Les gouvernements doivent ainsi faire en sorte que leurs actions appuient et renforcent l'efficacité des marchés, grâce à des alliances, des partenariats avec les entreprises, avec les partenaires sociaux et l'ensemble des acteurs de l'économie locale (Dunning, 1998). Des interactions sont donc nécessaires afin d'accentuer la compétitivité institutionnelle d'une localité, notamment grâce aux institutions locales et à leur capacité à promouvoir leur territoire (Kristensen et Morgan, 2007). Les avantages régionaux seront également

explicités par les externalités positives des agglomérations. Celles-ci prennent la forme de la mise en commun du bassin de main-d'œuvre (Krugman, 1991a ; Hall et Soskice, 2002) et le partage d'informations dans les communautés de pratiques (Maskell et al., 1999 ; Bathelt et al., 2004). Enfin, la création d'un tissu social régional par l'intermédiaire des relations et des coopérations entre les acteurs accentue la performance organisationnelle de la filiale (Markusen, 1996 ; Granovetter, 1985).

La proposition 2 regroupe une multitude de composantes susceptibles d'influencer les décisions d'investissement. Nous ne pouvons pas traiter toutes les dimensions (internationale, provinciale et locale) évoquées dans ce mémoire. Cette recherche se déroulant au Québec, nos contraintes nous obligent à effectuer une sélection. Trois propositions ont été priorisées étant donné notre champ d'expertise, les relations industrielles.

*Proposition 2a : La structuration du marché du travail influence positivement l'obtention d'un projet d'investissement (P2a)*

*Proposition 2b : La présence d'institutions fortes et coordonnées influence positivement l'obtention d'un projet d'investissement (P2b).*

*Proposition 2c : Les facteurs de l'avantage de la localisation influencent positivement l'obtention d'un projet d'investissement (P2c)*

## **2.4 – Bilan**

Ce chapitre synthétise les apports théoriques sur notre objet d'étude, à savoir les logiques de localisation des EMN au sein des régions. Pour répondre à notre problématique de recherche (les facteurs qui influencent l'investissement), nous avons mis au point un modèle conceptuel. Ce dernier regroupe trois concepts (également appelés variables indépendantes) expliquant les décisions d'investissement des sièges sociaux des entreprises dans les filiales locales. Ces trois concepts (les attributs internes de la filiale, les attributs liés à la relation entre l'EMN et la filiale et les attributs liés aux contextes d'affaires) nous ont permis d'émettre deux propositions générales de recherche dans la perspective d'opérationnaliser notre étude. Dans le prochain chapitre, nous verrons la méthodologie adoptée pour tester ces propositions.

## **Chapitre 3 – La méthodologie de recherche**

Ce chapitre aborde la méthodologie de recherche que nous utilisons en ce qui a trait à l'observation (3.1), à la méthode de collecte des données (3.2) et à l'analyse (3.3). Un bilan est effectué dans la dernière section (3.4).

### **3.1 – Le plan d'observation**

La présente section met de l'avant la structure de la preuve, la validité de la recherche, l'échantillonnage effectué et la méthode de collecte de données sur laquelle nous nous appuyons tout au long de cette recherche.

#### **A. La structure de la preuve**

La structure de la preuve dans notre recherche se base sur deux études de cas. Le choix de cette méthode de recherche s'explique par l'accent mis sur la compréhension des dynamiques présentes dans un environnement particulier. Par définition, une étude de cas est une « recherche empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées » (Hlady Rispal, 2002 : 48). Les cas sélectionnés font office de « laboratoire », étant donné qu'ils doivent rassembler le maximum de critères permettant de répondre à la nature de nos questions théoriques et de notre objet de recherche. Dans nos cas, les critères que l'on souhaitait retrouver sont les suivants : une filiale d'une EMN ; une obtention récente d'un investissement, une filiale ayant une activité économique ancrée depuis plusieurs années dans la localité à l'étude, une filiale présente au sein d'une « région » de petite taille de manière à mesurer l'impact de l'encastrement territorial dans la localité et un accès auprès des acteurs locaux de développement économique.



Lors de nos études de cas, nous avons procédé par entrevue. Ces choix se justifient par le fait que cette méthode permet de colliger des données qualitatives sur une grande variété de thèmes tout en étant multidisciplinaire. Un entretien permet donc à un enquêteur de favoriser chez l'enquêté la production d'un discours sur un thème défini (Gavard-Perret et Aubert, 2008 : 88). Dès le début des entretiens, nous avons dévoilé que l'objectif de recherche est d'explorer les facteurs qui influencent l'obtention des mandats par les filiales des EMN présentes au Québec. Notre enquête nous a permis de collecter des données dites « primaires ». Nous renforçons et complétons notre analyse avec des données qualifiées de « secondaires ». Celles-ci sont issues d'une revue de presse effectuée depuis le début de notre étude (mai 2011), regroupant les articles de la presse québécoise qui abordent les thèmes d'investissement en région, de sauvegarde et de création d'emplois ainsi que l'actualité des filiales présentes dans le territoire à l'étude.

## **B. La validité de la recherche**

### **a. La validité de construit**

La notion de validité du construit est propre aux champs des sciences sociales où l'objet d'une recherche porte souvent sur un ou plusieurs concepts abstraits qui ne sont pas toujours directement observables (Drucker-Godard et al., 2003 : 126).

Or, dans notre cas, les trois concepts retenus (attributs internes de la filiale, attributs liés à la relations EMN-filiale et les attributs reliés aux contextes d'affaires) sont observables. Birkinshaw (1996b) a utilisé trois concepts de cette étude pour réaliser son enquête sur les stratégies de mandats mondiales des EMN. La pertinence de ces concepts se fonde tant sur l'étude de Birkinshaw (1996b) que sur les recherches antérieures de Roth et Morrison (1992) et Ghoshal (1986) qui ont permis de concevoir le modèle opératoire de Birkinshaw. De plus, Almond (2011) mesure les avantages dégagés par l'encastrement d'une filiale dans son contexte local, et notamment grâce aux institutions et aux ressources humaines présentes dans la localité.

Par ailleurs, après avoir déterminé nos questions de recherche en fonction des problèmes issus de la revue de la littérature et de la réalité, nous nous appuyons ensuite sur les théories

antérieures. La construction d'un modèle conceptuel a été l'occasion d'identifier les différents éléments de la problématique dans la perspective de déterminer les caractéristiques du terrain que l'on souhaite observer (Drucker-Godard et al., 2003 : 127).

### **b. La validité de l'instrument de mesure**

Les indicateurs (définis dans le chapitre 2) et la grille d'entrevue (cf. Annexe) utilisés dans cette étude ont été construits en s'appuyant sur les fondements théoriques de la revue de littérature. De plus, chaque entrevue a été enregistrée de manière à effectuer une retranscription exacte de son contenu. À partir de ces verbatims, un encodage a été réalisé à partir du logiciel de Nvivo. La codification et la catégorisation des données renforcent la fiabilité d'observation (Kirk et Miller, 1986).

### **c. La validité interne**

La validité interne se définit comme étant le degré avec lequel les instruments de recherche utilisés permettent de bien analyser le construit étudié (Drucker-Godard et al., 2003 : 140). Autrement dit, on souhaite s'assurer que l'on observe réellement ce qu'on veut observer. Le choix de l'utilisation de l'étude de cas confronte les chercheurs à résoudre certaines limites véhiculées par cette méthode. Thiétart et al. (2003) identifient les principaux biais qui peuvent limiter la validité interne d'une étude. Dans notre cas, deux ont été identifiés. Le premier étant l'effet d'instrumentation. Il pourrait se produire dans le cas où l'ensemble des questions utilisées pour colliger les données ne serait pas adéquatement formulé. Lors de nos entrevues, cet effet est cependant limité car les questions ont été relativement bien comprises par l'ensemble des participants. Le second est l'effet de sélection, qui est limité car l'échantillonnage a été fait selon les critères que nous avons déterminés en fonction de notre objet de recherche (cf. structure de la preuve).

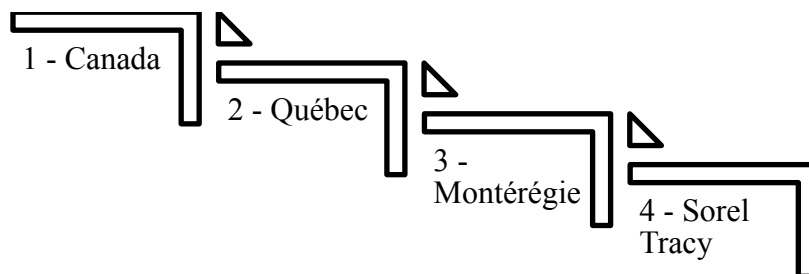
#### d. La validité externe

La validité externe, quant à elle, fait référence à la transposition des résultats. Ses principales limites sont l'impossibilité de généraliser les résultats ainsi que le manque de représentativité (Mjoset, 2006). Notre étude se fonde sur un ensemble théorique reconnu. En s'appuyant sur cet ensemble d'articles scientifiques et les connaissances théoriques qui servent de base à la construction de notre modèle conceptuel et de notre modèle opératoire, nous espérons nos résultats fidèles et valides.

### C. L'échantillonnage

L'unité d'analyse définit l'unité de base la plus petite à l'étude. Dans le cadre de notre recherche, l'unité est la filiale de l'EMN. Le niveau d'analyse, quant à lui, se situe au niveau organisationnel. La population, c'est-à-dire l'ensemble des unités d'analyse à l'étude, est constituée de l'ensemble des EMN d'origine étrangère présente au Québec. L'échantillon est un échantillon de choix raisonné. Nous avons donc sélectionné deux filiales d'EMN. La première est une filiale d'une entreprise anglo-australienne nommée Métal. La seconde, Acier, est une filiale d'une entreprise allemande. Ces deux cas seront présentés dans le chapitre 5 sur la variable dépendante. L'aire géographique étudiée comporte différentes échelles (*cf. figure 3.1*).

*Figure 3.1 : Échelle d'analyse multi-niveaux*



L'échelle nationale est le Canada à laquelle s'ajoute l'échelle provinciale, c'est-à-dire le Québec. Le cœur de notre recherche porte sur l'échelle régionale, plus précisément sur la région administrative de la Montérégie. Les deux filiales à l'étude sont établies dans la ville de Sorel-Tracy. L'échelle locale constitue donc le dernier niveau d'analyse que l'on retrouvera dans cette étude.

Les acteurs interrogés se répartissent au sein de ces quatre niveaux d'analyse, en fonction de leur activité :

- les institutions syndicales (syndicats locaux, fédération et centrale)
- l'ensemble des acteurs locaux contribuant aux développements économiques de la région (Chambre de commerce, Centre local de développement, agence de main-d'œuvre, institutions scolaires)
- les institutions émanant du gouvernement (MDEIE, Ministère de l'emploi, Emploi Québec)
- les gestionnaires des filiales locales de différents services : ressources humaines, développement d'affaires, développement stratégique, présidence.

Afin de mener à bien cette étude, ces acteurs nous ont permis de colliger des données.

### **3.2 – La méthode de collecte des données**

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons colligé des données lors d'entrevues semi-dirigées. L'ensemble de ce processus d'enquête a été réalisé par l'intermédiaire d'une grille d'entrevue, autrement appelée « guide d'entretien ». Ce guide est « l'inventaire des thématiques à aborder au cours de l'entretien et des données de fait qui, à un moment ou à un autre de l'échange, feront l'objet d'une intervention de l'enquêteur si l'enquêté ne les aborde pas spontanément » (Gavard-Perret et Aubert, 2008 : 92). Le guide d'entretien est adapté en fonction des personnes rencontrées. Nous avons deux types de guide d'entretien : un pour les acteurs des EMN (Annexe A – 1) et un pour les acteurs des institutions de développement économique tant à l'échelle locale que celles régionale et provinciale (Annexe A – 2). Le but de cet instrument d'observation est de

subdiviser notre question de recherche en diverses questions pour pouvoir recueillir l'information par thématique. Par ailleurs, dès le début de nos entrevues, nous avons demandé aux participants la permission d'enregistrer les réponses formulées. Bien entendu, l'ensemble de la conversation entretenue est soumis à une réserve de confidentialité, par l'intermédiaire d'un formulaire de consentement signé par les deux parties.

La collecte des données a permis de réaliser 22 entretiens. La composition de ces entretiens est détaillée au sein du tableau 6.1, présent dans le chapitre 6. Le nombre d'entretiens par niveau d'analyse est disponible ci-dessous :

*Tableau 3.1 : Nombre d'entretiens réalisés par échelle d'analyse*

Nationale	Provinciale	Régionale	Locale	
Canada	Québec	Montérégie	Sorel-Tracy	Total
1	7	6	8	22

Certains entretiens ont été réalisés avec le directeur du mémoire (n=11), d'autres avec le directeur du mémoire (Gregor Murray) et le professeur Phil Almond de Leceister University (n=6 ) et d'autres, seul, par l'auteur de ce mémoire (n= 5). Ce choix se justifie par l'insertion de cette recherche dans le cadre d'un projet international portant sur les EMN et la gouvernance infranationale.

Le choix des personnes à interviewer s'est effectué en suivant un processus que l'on pourrait qualifier « d'interactif » conformément à la technique de la « boule de neige » développée par Doz (1996). Nous avons identifié les acteurs concernés dans le développement économique régional ainsi que dans l'attractivité des investissements locaux. Ces contacts faisant partie de l'ensemble social que l'on souhaite étudier, nous leur avons demandé à la fin de chaque entrevue de nommer les acteurs économiques qui leur semblaient les plus pertinents en fonction des thèmes abordés. De cette manière, une vingtaine d'entretiens semi-directifs ont été réalisés. Le but était de retracer les différents

acteurs impliqués dans le processus d'obtention d'un investissement. Cette recherche des acteurs nous a conduit à interviewer les employés de Métal et d'Acier impliqués dans l'obtention des investissements. Nous avons aussi contacté les institutions syndicales ayant contribué au maintien et à la sauvegarde des emplois lors des processus de négociation entourant l'attraction des investissements locaux. Le tissu social de la localité à l'étude étant fort, les acteurs de développement économique locaux (chambre de commerce, centre local de développement) nous ont apporté leur point de vue sur les politiques industrielles en place qui favorisent l'attractivité de la région. Le rôle joué par les institutions d'enseignement, d'apprentissage et de formation de la main-d'œuvre étant une de nos priorités de recherche, nous avons sollicité un centre de recherche, une agence de placement et un comité sectoriel de main-d'œuvre pour qu'ils nous fassent part de leurs expériences et leurs expertises. Enfin, dans la perspective de couvrir les différents niveaux d'analyse en présence, les institutions ministérielles régionales, provinciales et nationales ont été contactées (MDEIE, Ministère de l'emploi, Investissement Québec, Emploi Québec).

### **3.3 – Le plan d'analyse : l'analyse de contenu**

La partie précédente a justifié le recours à l'étude de cas. Cette section poursuivra l'argumentation de l'adoption de cette méthodologie en décrivant les processus de constitution et d'analyse des données.

En se basant sur les six étapes décrites par L'Écuyer (1988 : 55), notre analyse de contenu s'est déroulée comme suit :

La première étape consiste à recueillir et à classifier l'ensemble des articles, des publications et des documents pertinents à notre objet de recherche. La lecture de l'ensemble de ces supports a été résumée dans la revue de littérature. Cette étape permet de dégager une série de concepts abordés dans les entretiens.

La deuxième étape retranscrit les discussions enregistrées dans nos entretiens. Pour cela, nous avons utilisé le logiciel d'analyse Nvivo. À l'intérieur de celui-ci, nous avons défini des unités de classification, autrement appelées listes de codes. La codification de l'information facilite l'interprétation, car :

Un code est un symbole appliqué à un groupe de mots permettant d'identifier, de rassembler et de classer les différentes informations obtenues par entretien, observation, ou tout autre moyen. Les codes sont donc, au départ, des mots, des phrases ou des thèmes qui désignent certains passages ou éléments dans les documents analysés et qui renvoient, dans le cas d'une approche hypothético-déductive, aux indicateurs du cadre théorique (Dépelteau, 2000 : 309).

Selon L'Écuyer, la troisième étape est cruciale dans l'analyse de contenu.

Du fait de leur nature complexe et non standardisée, les données collectées [...] nécessiteront [...] une classification en catégories avant de pouvoir être analysées [...] (Gavard-Perret et Aubert, 2008 : 248).

Nous avons donc classifié nos codes en catégories, et notamment, en fonction des propositions issues de notre revue de la littérature,

Avant de procéder à l'analyse des résultats, l'Écuyer (1988) propose une analyse quantitative de la codification de données grâce à un traitement statistique. Notre analyse de contenu ne s'oriente pas vers cette méthodologie, étant donné qu'il s'agit de décrire nos résultats d'une manière qualitative. Cette étape n'est donc pas présente.

La cinquième et la sixième étapes sont la description scientifique des résultats obtenus et leur interprétation. Nous avons effectué une analyse qualitative des résultats par l'intermédiaire d'une analyse qualifiée de verticale. Dans notre cas, cette méthode s'avère pertinente, car elle nous permet de construire la logique de raisonnement de l'acteur de l'EMN lorsqu'il décide d'investir sur un territoire donné. Ainsi, à l'issue de chaque entretien, nous avons été en mesure de faire ressortir les thèmes abordés. Par la suite, nous avons observé les liens présents entre les variables pour vérifier les propositions de

recherches, formulées dans le chapitre 2. Finalement, l'interprétation des résultats a permis d'effectuer une analyse comparative des résultats extraits des entrevues avec nos propositions de recherche.

### **3.4 – Bilan**

Notre démarche est pertinente pour répondre à notre question de recherche car elle est exploratoire. Cette étude a pour objectif d'établir les éléments pris en considération par les entreprises multinationales dans les décisions d'investissement et de réinvestissement. Ce questionnement est adressé aux acteurs de deux filiales locales ainsi qu'aux acteurs présents dans le processus d'attraction des investissements. L'étude de ces deux cas permettra d'éclairer les acteurs concernés dans la compréhension de la dynamique d'investissement en région. De plus, cette étude cherche à comprendre les conditions institutionnelles favorables aux investissements régionaux qui permettent de soutenir la création, le maintien et la sauvegarde d'emplois en régions. Enfin, l'analyse des dynamiques d'investissement et de réinvestissement en régions s'insère dans une volonté croissante des acteurs de comprendre la nature de l'engagement des entreprises dans les économies régionales. Nos études de cas sauront répondre à cette volonté, de manière à apporter de l'empirisme à la littérature.



## **Chapitre 4 – Contexte d'étude : Sorel-Tracy**

Ce chapitre est l'occasion de présenter l'aire géographique à l'étude. Au sein de la province du Québec, la ville de Sorel-Tracy fait partie de la région administrative de la Montérégie. Cette présentation se décompose en quatre parties : la situation géographique (4.1), la population (4.2), le profil économique (4.3) et l'historique du mouvement syndical du territoire (4.4).

### **4.1 – Situation géographique**

La grande région de Sorel-Tracy se situe à l'est de la Montérégie au sein de la Municipalité régionale de Comté (MRC) Pierre de Saurel<sup>18</sup>. À la fois à une distance de 70 kilomètres au nord-est de Montréal et à environ 130 kilomètres de la frontière américaine, la localisation de la Montérégie Est, dans la grande région métropolitaine de Montréal lui permet de bénéficier d'un important marché. Bordée au nord par le fleuve St-Laurent, la Montérégie Est s'inscrit dans le triangle formé par les villes de Montréal – Boston – New York. Et, elle est aussi à la portée du marché ontarien. Cette localisation donne accès à un bassin de 100 millions de consommateurs, dans un rayon de 1000 km (Emploi Québec, 2011).

### **4.2 – Population**

Au dernier recensement de 2011, Sorel-Tracy totalisait une population de 34 600 personnes, en hausse de 1,5 % par rapport à 2006 (Statistique Canada, 2012). Un bref historique de l'agglomération nous indique que la MRC Pierre de Saurel se caractérise par une diminution constante de sa population, depuis 1981. Les différents chocs économiques subis par la région depuis les trente dernières années ainsi que le récent découpage des MRC (exclusion de la ville de Contrecoeur) sont fortement responsables de ces baisses (Haf et Lacroix, 2002 : 6).

---

<sup>18</sup> Appelée MRC Bas Richelieu, jusqu'en 2009.

La plus récente répartition de la population par catégories d'âge et par niveau de scolarité atteint (2006) nous démontre que la population de la MRC est relativement moins scolarisée qu'en Montérégie :

La population de la MRC a un niveau de scolarité inférieur à celui de la Montérégie et de l'ensemble du Québec, ainsi plus de 44 % de sa population détient au plus un diplôme d'études secondaires, une clientèle particulièrement à risque de chômage. La Montérégie et le Québec affichent respectivement un taux de 39,6 % et 38,2 % (Emploi Québec, 2011).

À l'intérieur de ce constat d'Emploi Québec, plus de 30 % de la population âgée de 15 ans et plus ne dispose d'aucun diplôme. Cependant, en terme de diplômes du secondaire et du collégial, la MRC se démarque à la hausse. On peut y voir ici l'importance primordiale de détenir des compétences professionnelles et techniques pour répondre aux besoins des entreprises manufacturières très présentes dans la MRC (Haf et Lacroix, 2002 : 6). Le tableau 4.1, ci-dessous, illustre ce constat à l'échelle de la Montérégie.

*Tableau 4.1 : Les emplois localisés en Montérégie selon les principaux secteurs d'activité économique*

		<b>Emploi localisé</b>	
		<i>2006</i>	
<i>Secteur d'activité économique</i>		<i>Nombre</i>	<i>%</i>
Agriculture, foresterie, pêche et chasse		625	3,5
Construction		570	3,2
Fabrication		3 495	19,8
	<i>(Première transformation des métaux)</i>	<i>(1 985)</i>	<i>(11,2)</i>
	<i>(Fabrication de produits métalliques)</i>	<i>(545)</i>	<i>(3,1)</i>
Services		12 635	71,5
	<i>(Commerce de détail)</i>	<i>(2 550)</i>	<i>(14,4)</i>
	<i>(Soins de santé et assistance sociale)</i>	<i>(2 780)</i>	<i>(15,7)</i>
<b>TOTAL</b>		<b>17 680</b>	<b>100,0</b>

*Source : Emploi Québec, 2011*

Le taux de chômage de la région administrative de la Montérégie fluctue entre 6 % et 8% au cours des dix dernières années. Il a atteint un record de 7,7 % lors de l'année 2010 (Institut de la statistique du Québec, 2012). En ce qui concerne Sorel-Tracy, le taux de chômage est en constante diminution. On peut voir qu'en 1996, il atteignait 13,1%, en 2001, 8,9% et en 2006, 7,1%.

### **4.3 – Profil économique**

Le territoire de Sorel-Tracy est un territoire riche en ressources naturelles. Selon Haf et Lacroix (2002), son développement économique a commencé par l'essor de la construction navale liée à l'exploitation des pins et des sapins. Sa position géographique privilégiée, au confluent du Saint-Laurent et du Richelieu, lui a permis d'enregistrer un premier développement économique au cours du XIX<sup>ème</sup> siècle. La Seconde Guerre mondiale freina temporairement l'activité industrielle de la localité. Les emplois se sont raréfiés de plus en plus rares. Il faut attendre l'arrivée des futurs fleurons de la région pour voir le taux de chômage diminuer dans les années 1950. Ces fleurons sont spécialisés dans le textile (Canadian Celanese), dans la construction navale (Marine Industrie Limité) ainsi que dans la métallurgie (Sorel Forge, Quebec Iron and Titanium). La guerre de Corée (1950-1955) renforce l'activité de l'industrie métallurgique soreloise. Ainsi, en 1957, de nombreuses entreprises se recyclent dans la fabrication de pièces métallurgiques (Aciers Slaters), au vu de l'ampleur que prend cette industrie dans la localité. En 1963, les implantations d'entreprises locales dans ce secteur s'accélérent (Tioxide et Aciers inoxydables Atlas). Certaines entreprises sont en pleine croissance, elles décident alors de profiter des opportunités de marché reliées au développement d'Hydro Québec. Marine Industrie Limitée investit dans la construction d'installations ayant pour objectif de produire du matériel hydro-électrique (Haf et Lacroix, 2002 : 12).

L'essoufflement de la région est déclenché par les premiers licenciements massifs au début des années 1980. Marine Industrie Limitée se voit perdre 15 000 travailleurs suite à son acquisition par la Société Générale de Financement du Québec (SGF). Le taux de chômage de la région soreloise atteint un record : 40 %. Marine Industrie Limitée est vendue à la société française Alstom en 1986. Ce fleuron de l'essor économique local marque un tournant majeur dans le portrait industriel de la région avec la fin de la construction navale soreloise (Haf et Lacroix, 2002 : 12).

À la fin des années 1980, il devient évident que la base économique traditionnelle qui caractérisait la région de Sorel subit un inexorable effritement et qu'il est peu probable que l'industrie lourde retrouve un jour son dynamisme d'antan. La fermeture définitive de MIL en 1988 sonne le glas du chantier naval. Pour la population locale, ce déclin économique rapide constitue un véritable choc social. Ainsi, le secteur manufacturier qui accapare encore près de la moitié des emplois au début des années 80 n'en représente plus que 30 % en 1991, l'activité manufacturière se concentrant plus que jamais dans la métallurgie et la machinerie industrielle et commerciale. Au début des années 1990, la métallurgie occupe 12 220 emplois en Montérégie, dont 3 460 emplois pour la seule MRC Bas-Richelieu, soit environ 5 % des emplois dans ce secteur industriel à l'échelle de la province. Plus finalement, la transformation primaire emploie près de 800 personnes, alors que la fabrication métallique occupe plus de 2 500 personnes (Haf et Lacroix, 2002 : 26).

Les années 2000 marqueront la renaissance de l'économie locale avec le besoin réel d'un plan de relance industriel. Le parc industriel régional de Sorel-Tracy constitue un des éléments de ce plan. Acquis en 2001 par la Société des parcs industriels de Sorel-Tracy<sup>19</sup>, le parc industriel est l'élément déclencheur de la promesse d'investissement de 21 millions de dollars de la part des cinq entreprises présentes sur le site (Alstom Canada, Fabspec, Air Liquide Canada, les Charcuteries Europol et Tracy Métal). Par ailleurs, le gouvernement québécois et le gouvernement fédéral y injectent respectivement 21 et 7 millions de dollars afin de relancer la région du Bas-Richelieu (Haf et Lacroix, 2002 : 14). Dans cette dynamique de renouveau, le réseau institutionnel régional est renforcé et stimulé par la

---

<sup>19</sup> La société des parcs industriels était anciennement appelée Corporation de développement des parcs industriels et du port de Sorel-Tracy.

naissance du regroupement indépendant pour la relance de la grande région de Sorel-Tracy, la création du Centre de Transfert Technologique en Écologie Industrielle (CTTEI) et la société des parcs évoquée ci-dessus. De plus, le centre local de développement se voit renforcé dans son rôle de développement régional par la venue d'un nouveau commissaire industriel. À partir des années 2000 et jusqu'à aujourd'hui, les profondes mutations au sein des institutions soreloises ont été le véhicule de la volonté de changement et de renouveau de cette localité (Groupe de Reconversion Régionale et Industrielle, 2007 : 3).

Pour finir, cette localité peut se résumer ainsi :

La ville de Sorel-Tracy, située au confluent du Saint-Laurent et du Richelieu, s'enorgueillit d'être la quatrième plus vieille ville du Québec. Son développement économique a été basé sur la construction navale puis sur le secteur de transformation des métaux pour devenir une importante ville industrielle durant la Deuxième Guerre mondiale. Après le déclin des années 1980, le redressement économique s'est orienté vers les créneaux de l'environnement et du récréotourisme, tout en conservant un secteur métallurgique et d'industrie lourde (Presse Canadienne, 2008 : 24).

Cette section aura permis de découvrir la région de Sorel-Tracy, de manière à dresser le portrait qui entoure notre étude.

#### **4.4 – Mouvement syndical**

Le milieu ouvrier de Sorel-Tracy représente un bastion du syndicalisme qui a marqué profondément l'histoire syndicale québécoise. Les luttes et les grèves déclenchées dans les années 1930 ont longtemps été présentes dans la mémoire collective des Québécois. En 1937, ces luttes sociales regroupèrent 3000 travailleurs issus des principales industries de la métallurgie, du textile et des chantiers maritimes (Haf et Lacroix, 2002 : 16).

Les grèves de Sorel en 1937 représentent un conflit social d'envergure dressant le Capital, appuyé par les pouvoirs politiques, contre le Travail, épaulé par le pouvoir religieux. Évènements marquants du syndicalisme québécois, ces grèves constituent un temps fort de la lutte des travailleurs pour améliorer leurs conditions de travail dans une ville où l'emploi dépendait largement d'un seul employeur, Marine

Industries, entreprise détenue par les frères Simard (Rouillard, 2010 : 108).

Cependant, suite à la grève de 1937, les conditions de travail s'améliorent sans pour autant consolider l'autorité syndicale face aux patronats. À tel point que les syndicats disparaissent les uns après les autres subséquemment à ce conflit.

Ce n'est qu'au début des années 1940 que les ouvriers métallurgistes de Sorel Industries Limited (SIL) se regroupent dans une nouvelle organisation syndicale. Ces mêmes ouvriers déclenchent une grève le 21 novembre 1959 afin d'obtenir la semaine de 40 heures. Celle-ci durera 13 semaines et se terminera le 2 mars 1960. D'autres mobilisations auront lieu, dont la grève des 1 000 ouvriers de la QIT en août 1962 : ils obtiendront la reconnaissance syndicale qui était au cœur de ce conflit de travail en avril 1963 (Haf et Lacroix, 2002 : 16).

Ainsi, les grèves ont continué à alimenter les une des presses régionales puisque les pressions sur les conditions d'emploi et la sauvegarde des emplois étaient fortes. L'obtention ou le maintien des emplois a constitué la base de mobilisation des gens de la région. Le rôle des organisations syndicales dans le maintien des entreprises est à souligner.

Certains ont durement critiqué ces actions syndicales en les considérant comme des obstacles au bon fonctionnement des entreprises de la région ; d'autres au contraire, croient qu'elles témoignent de la capacité d'organisation et de structuration du milieu ouvrier pour défendre ses intérêts, transmettre ses revendications et se doter de moyens de pression efficaces (Haf et Lacroix, 2002 : 17).

S'agissant de cette dynamique régionale institutionnelle, il est intéressant d'analyser la capacité des acteurs économiques de la région à maintenir et développer l'héritage des organisations syndicales revendicatrices des années d'avant-guerre dans la lutte pour les gains et la sauvegarde d'emplois, à travers l'obtention des investissements.

Le chapitre suivant présentera nos études de cas soreloises dans la perspective d'opérationnaliser notre objet d'étude.

## **Chapitre 5 – Variable dépendante et études de cas**

La sélection des deux cas à l'étude fait suite à des discussions avec les acteurs régionaux dans la perspective d'identifier les cas pertinents d'investissement. Dans le cadre d'un projet de recherche plus large ayant la région pour unité d'analyse, nous avons approché les entreprises et leurs syndicats afin de mieux comprendre les divers projets d'investissement réalisés au Québec. Nous sommes arrivés à un échantillon suffisant aux fins des objectifs analytiques identifiés y compris au regard des acteurs régionaux. Les deux études de cas retenues sont les suivantes : l'entreprise Métal et l'entreprise Acier.

Ce cinquième chapitre présentera notre variable dépendante par l'intermédiaire d'une description des deux études de cas faisant l'objet de notre étude : l'entreprise Métal (5.1) et l'entreprise Acier (5.2). Après avoir dressé l'historique de Métal, puis celui d'Acier au sein de la région étudiée, un bilan est réalisé de manière à illustrer comment notre variable dépendante (5.3), c'est-à-dire l'obtention de mandat par la filiale, se concrétise dans la réalité.

### **5.1 – Cas 1 : l'entreprise Métal**

Métal fait partie des plus gros groupes miniers au monde. Ses produits sont vendus partout à travers le monde. Au Canada, les activités de Métal sont réparties dans plusieurs secteurs et notamment le secteur métallurgique. Sa production locale de matières premières le positionne comme un acteur stratégique sur le marché mondial de son produit principal, en termes de parts de marché (30 %). En comptant des clients dans plus de 30 pays, des bureaux sur 3 continents (Europe, Asie, Amérique du Nord) et deux sièges sociaux (un au Canada et un autre en Europe), Métal est une EMN qui emploie plus de 50 000 travailleurs dans le monde, dont plus de 10 000 travailleurs canadiens. Avec des usines de production à Sorel-Tracy, Métal s'insère parfaitement dans notre cadre d'analyse.

Depuis 2010, la demande combinée de la Chine, de l'Europe et de l'Amérique du Sud permet de compenser la faible activité du marché nord-américain. Les projets d'investissement se multiplient dans le secteur. La filiale soreloise participe à la course de l'attractivité des investissements au sein de la multinationale. En 2011, Métal a investi environ 4,5 milliards de dollars américains dans ses installations canadiennes. Dans le cadre de cette étude, nous allons nous intéresser plus particulièrement à un mandat obtenu par la filiale soreloise de Métal. Ce mandat s'insère dans les 4,5 milliards de dollars d'investissements canadiens réalisés en 2011. Il constitue le plus gros investissement que la région ait connu depuis l'implantation de la filiale de Métal, en 1950. L'obtention de cet investissement (de 800 millions) s'enracine dans une réalité socioéconomique propre à Métal. Les développements suivants serviront ainsi à nous éclairer sur cette réalité.

Premièrement, de 1980 à 2000, Métal a investi 215 millions dans la protection de l'environnement. L'entreprise a poursuivi ses investissements à hauteur de 30 millions depuis les années 2000. Le virage stratégique pris par Métal n'a pas été isolé. Sorel-Tracy a pris le virage « vert » au tournant de l'an 2000, de manière à modifier profondément l'image de marque de la ville. Les dirigeants communautaires de Sorel-Tracy souhaitent faire de l'écologie industrielle son fer de lance pour l'avenir de la région. En associant les activités des acteurs locaux aux investissements réalisés dans la région, Métal réduit son empreinte écologique en termes d'émissions de gaz et de rejets de divers résidus de production. De plus, la filiale soreloise améliore l'assainissement de ses eaux. En poursuivant les améliorations grâce aux nouveaux investissements de 800 millions, Métal réaffirme sa volonté de faire du développement durable une valeur intégrée à ses activités soreloises. Lors de l'annonce du nouvel investissement en 2011, la direction de Métal souligne que « d'ici 2015, l'enjeu sera de réduire notre empreinte environnementale, soit de diminuer de 60% l'émission de SO<sub>2</sub> »<sup>20</sup>. Ce positionnement est un atout spécifique pour la filiale soreloise. En s'impliquant depuis les années 2000 dans les réflexions et les comités

---

<sup>20</sup> Pour des raisons d'anonymat, le titre exact de cet article ne sera pas divulgué (Presse Canadienne, 2011a).



sur l'écologie industrielle, Métal a réussi à s'ouvrir de nouvelles opportunités de marché. L'obtention de ce mandat a permis à Métal de moderniser ses équipements de manière à introduire une nouvelle technologie de filtration d'eau à son aciérie. Certes, l'impact sur l'environnement est une des raisons de la modernisation, mais surtout, la fiabilité et le rendement des équipements sont accrus et, par conséquent, la production est optimisée<sup>21</sup>. Par après, Métal investit dans un nouvel équipement facilitant l'acheminement du minerai vers son complexe de Sorel-Tracy. Cet investissement peut être qualifié de réinvestissement étant donné qu'il renouvèle un équipement déjà en place et qu'il permet ainsi de pérenniser les activités de Métal dans la région. Ce premier volet de l'investissement a pour objectif de développer la santé, la sécurité et le respect de l'environnement. Il permet aussi le maintien et la remise en état des actifs de la filiale.

Par ailleurs, les investissements antérieurs de Métal sont à prendre en compte. L'espace de jeu de cette EMN lui offre la possibilité de profiter des avantages comparatifs de divers territoires. En se positionnant dans l'acquisition d'un site d'exploitation en Afrique, Métal a investi 750 millions de dollars, dont 247 millions pour le port de cette région. L'investissement dans ces installations portuaires a permis d'expédier le minerai africain aux installations soreloises. Les spécificités de ce minerai permettent à Métal de pénétrer encore plus le marché des matières premières. Au vu de la croissance de la demande mondiale, il est stratégique de soutenir la production soreloise dans cette niche de marché. L'investissement de 2011 permettra à Métal de soutenir l'augmentation de 50 % de sa production d'ici 5 ans. Ainsi que le déclarent les Maires des villes soreloises, cette annonce est une très bonne nouvelle.

D'abord, cela assure la pérennité de l'entreprise pour au moins 40 ans, donc la ville pourra continuer à investir dans des projets d'infrastructures pour embellir et revitaliser le tissu urbain. Ces investissements garantissent 40 ans d'avenir économique pour la région. L'essor de « Métal » va entraîner tout un élan en amenant

---

<sup>21</sup> *Ibid.*

des PME à investir, d'autres à venir s'établir ici et par conséquent les offres d'emploi seront significatives<sup>22</sup>.

Enfin, lors de l'année 2012, la filiale Métal a enregistré un échec dans le processus d'obtention d'un projet d'investissement. En 2011, le siège social européen de Métal annonce la possibilité de création d'une usine au Canada. Métal se positionne rapidement auprès des comités d'investissement mondiaux. En se positionnant dans les trois sites retenus par le siège social, la filiale soreloise est confiante. Les mois passent et le projet d'une future usine est progressivement écarté. Cet échec virtuel incite la communauté locale à se mobiliser pour obtenir ce projet. Après une mobilisation multipartie sans précédent (Municipalité, Chambre de commerce, Centre local de développement, gens d'affaires, syndicats), le verdict tombe en début d'année 2012. La création de l'usine ne se réalisera pas sur les terres soreloises. Même si la capacité de mobilisation du milieu a été soulignée et appréciée par la direction de Métal, cela n'a pas suffi pour compenser les faiblesses du dossier sorelois. Cet échec constitue une base d'étude intéressante pour tester la pertinence de notre cadre théorique.

Par l'intermédiaire de l'entreprise Métal, nous analysons les facteurs ayant permis à la fois la réussite et l'échec de l'obtention de projets de financement les dernières années.

## **5.2 – Cas 2 : l'entreprise Acier**

Notre deuxième cas à l'étude est une entreprise originaire de la région de la Montérégie : l'entreprise Acier. Fondée par un homme d'affaires sorelois pendant la Seconde Guerre mondiale, Acier connaît une croissance forte de ses activités lorsque le Canada entre en guerre, aux côtés de la Grande-Bretagne. Dès lors, Acier emploie jusqu'à 3000 employés

---

<sup>22</sup> Pour des raisons d'anonymat, le titre exact de cet article ne sera pas divulgué (Presse Canadienne, 2011a).

pour approvisionner le gouvernement canadien en artillerie lourde tout au long de la Seconde Guerre mondiale.

En 1942, lors du 300<sup>ème</sup> anniversaire de la ville de Sorel, Acier est mis de l'avant pour son rôle majeur dans le dynamisme de l'économie locale. Plus d'un demi-siècle plus tard, Acier se démarque toujours par ses activités et son implication dans la région. De nos jours, elle se place parmi les 500 plus grandes sociétés du Québec.

En ayant pour mission de fournir un certain type d'acier à sa clientèle internationale, Acier se spécialise dans une niche de marché. Avec une production partagée entre les divers continents, Acier se spécialise dans le traitement thermique, l'usinage, la forgerie, l'aciérie, la métallurgie et l'inspection. La clientèle en demande de cette spécialité est présente dans les industries de l'automobile, de la fabrication d'équipement d'ordinateurs, des télécommunications, des équipements de bureaux, etc. Environ 30 % de ses exportations se dirigent vers l'Europe et notamment vers l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, l'Italie, l'Espagne et le Royaume-Uni. La demande sur le continent asiatique explique la présence obligatoire d'Acier sur ce marché. Ainsi, après un partenariat stratégique avec la Corée du Sud, Acier a pu intégrer plus facilement le marché asiatique en exportant jusqu'à 30 % de sa production en Chine ainsi qu'à Hong Kong, en Indonésie, à Taiwan, au Japon et en Thaïlande. En étant une entreprise canadienne et plus précisément québécoise, il va de soi que son premier marché d'exportation est le continent nord-américain. Acier détient des contrats de vente avec l'Illinois, l'Indiana, la Louisiane, le Massachusetts, le Michigan, le Minnesota, le New Jersey, l'Ohio, la Pennsylvanie, le Texas et le Wisconsin.

Le caractère international d'Acier est aussi représenté dans son historique de changements de propriétaire. Achetée par une société canadienne dans les années 1980, Acier est devenue une des trois filiales de cette compagnie basée à Toronto. Les autres filiales étant à Hamilton et à Portland. Suite à la récession des années 2000, l'entreprise canadienne détenant Acier est mise sous la protection de la faillite. Les usines de Sorel-Tracy sont alors achetées par un concurrent américain dans la production de l'acier. Cette entreprise est

implantée dans l'Illinois. Après être restées sous la gouverne des américains pendant quelques années, les usines de l'Illinois et du Québec sont absorbées par un géant allemand, en 2007. Le siège social de ce récent plus gros fabricant d'acier outil au monde se situe à Düsseldorf. Il est encore de nos jours l'actionnaire principal d'Acier.

Depuis les 30 dernières années, ces changements de propriétaire conjugués aux fluctuations du marché mondial ont remis en cause la stabilité des relations de travail, des mandats de production, des investissements ainsi que des restructurations au sein d'Acier. L'étude de cette filiale d'EMN allemande dans le cadre de notre recherche prend alors tout son sens.

Les années 1990 ont permis à la filiale Acier de changer de propriétaire, de réorganiser ses méthodes de production, de renouveler sa convention collective, de changer de président et de renouer avec le profit. Après avoir perdu de l'argent pendant de nombreuses années suite à la conjoncture difficile, la sécurité des emplois est en jeu dans la période de négociation de la convention collective. Suite à la signature de celle-ci, une réorganisation complète de l'usine est effectuée. La bonne relation entre le nouveau président, qui était un ancien employé d'Acier depuis plus de 20 ans, et les employés permettent d'instaurer un climat coopératif dans ce processus de changement. L'année 1992 est marquée par un investissement de 2 millions de dollars suite au bris d'une machine primordiale à la production. Les actionnaires de l'entreprise canadienne se voient dans l'obligation de se déplacer de Toronto pour venir constater les dégâts et relancer la production. Cet investissement matériel est contraint et forcé. Cependant, il marque un tournant dans l'attractivité des investissements. Nous en détaillerons les raisons lors des discussions dans les chapitres suivants. Quelques années plus tard (1995), le profit est de retour au sein de l'aciérie soreloise. Le succès commercial des exportations permet à Acier d'être plus attractif sur le plan financier. Par conséquent, en 1996, 40 millions de dollars sont injectés dans la filiale sur 5 ans. Les actionnaires de Toronto renouvellent les investissements suite aux redressements de la profitabilité exécutés par le nouveau président. Mais, d'autres facteurs doivent être pris en compte pour expliquer ces investissements. Les 40 millions concernent la modernisation et l'acquisition de machines (presse, et divers autres appareils

productifs). Nous avons donc ici un investissement initial (acquisition de machines) et un réinvestissement (modernisation). La productivité d'Acier est stimulée. Le rachat d'Acier dans les années 2000 ne remet pas en cause les vagues d'investissements annoncées dans le passé. En 2008, nouveau propriétaire, nouvelle baisse de la demande mondiale suite à la crise financière et économique et, pourtant, nouvel investissement. Ce dernier est largement supérieur au précédent. Il atteint un montant de 30 millions, selon l'offre initiale. Il est réduit à 24, après la découverte de l'ampleur de la crise et de l'accès limité aux financements.

Acier a donc obtenu trois investissements durant ces dernières années. Nous nous interrogeons sur les causes et les origines de ces succès. L'analyse d'une entreprise d'origine soreloise ayant participé à l'effort de guerre, tout en s'impliquant activement dans les mobilisations sociales de la région, rend encore plus stimulante la recherche d'informations à son sujet. La capacité de changement qu'a su démontrer Acier dans son renouvellement actionnarial, dans l'organisation de sa production ainsi que dans sa stratégie de vente et d'exportation à l'international nous pousse à approfondir la recherche de réponses à notre problématique.

### **5.3 – Bilan**

La variable dépendante utilisée dans cette étude est l'obtention de mandats par la filiale. Afin d'opérationnaliser l'analyse de terrain du terme « mandat », l'étude de notre variable dépendante est réalisée à travers l'angle financier : les investissements en provenance du siège social. En d'autres termes, nous nous sommes intéressés à comprendre les facteurs à l'origine de l'obtention d'un mandat, c'est-à-dire le gain ou la perte d'un investissement. Les investissements perdus seront également analysés, de manière à ne pas exclure les facteurs ayant conduit à la perte d'un investissement. En s'appuyant sur notre cadre opératoire articulé autour de nos trois variables indépendantes, nous cherchons à répondre à la question suivante : quels sont les facteurs qui expliquent l'obtention d'un projet d'investissement par la filiale québécoise de l'EMN ?

Cette question s'insère dans une échelle géographique multi-niveaux : locale, provincial, nationale et internationale. La filiale est présente dans une économie locale où elle exerce une activité auprès de la communauté. L'échelle locale est donc représentée par la ville Sorel-Tracy (cf. description chapitre 4). Par la suite, l'impact économique de la filiale dépasse l'échelle géographique soreloise. Il en est de même pour les facteurs facilitant le gain d'un investissement. Les régions, les provinces ainsi que le pays mettent en place des politiques industrielles façonnant l'activité de la filiale sur le marché canadien. L'analyse régionale, la Montérégie dans notre cas, l'analyse provinciale, le Québec, et l'analyse nationale, le Canada, seront à prendre en considération. Enfin, la concurrence entre les filiales d'une même EMN dans la course aux investissements mondiaux nous oblige à ouvrir notre étude à l'international. Les sièges sociaux des filiales à l'étude étant au cœur de l'Europe, il va de soi que la limite de notre étude ne peut se restreindre au Canada.

Concrètement, les investissements retenus pour notre étude sont résumés dans les tableaux 5.1 et 5.2.

*Tableau 5.1 : Les cas d'investissement à l'étude chez Acier*

Nom du cas	Année d'obtention	Type d'investissement	Montant en dollars canadien	Nombre d'emplois créés	Résultats
Acier 1992	1992	Réinvestissement	2 millions	X	Obtenu
Acier 1996	1996	Investissement initial Réinvestissement	40 millions	X	Obtenu
Acier 2008	2008	Réinvestissement	24 millions	X	Obtenu

Concernant l'usine Acier, trois investissements seront à l'étude. Le premier, Acier 1992, est un renouvellement de matériel pour un montant de 2 millions. Le second, Acier 1996, a

permis un investissement dans les capacités productives (investissement initial) et une modernisation des équipements (réinvestissement) pour un montant de 40 millions. Le troisième investissement, Acier 2008, est un réinvestissement dans l'usine par l'intermédiaire d'apport de nouveaux fonds suite au changement de propriétaire européen.

*Tableau 5.2 : Les cas d'investissement à l'étude chez Métal*

Métal 2011	2011	Réinvestissement	800 millions	70 créés 285 maintenus	Obtenu
Métal 2012	2012	Investissement initial	2 à 4 milliards	400 créés	Perdu

Pour Métal, deux investissements seront retenus. Le premier, Métal 2011, est le plus gros investissement enregistré depuis la fondation de l'usine soreloise. Celui-ci a pour objectif de moderniser les équipements de son usine soreloise ainsi que de pérenniser l'usine pour les 40 prochaines années. Il permettra un maintien de 285 emplois et la création de 70 nouveaux. Le second cas étudié est la perte d'un projet d'investissement : Métal 2012. Le projet de création d'usines lancé par la maison mère a été perdu par la filiale Métal. Cependant, Métal s'est positionné sur le podium des sites sélectionnés.

À travers ces deux études de cas, nous remarquons deux « joueurs » majeurs de l'industrie métallurgique. Avec plus de 50 années d'expérience dans leur domaine d'activité, Acier et Métal s'inscrivent au rang des chefs de file de l'industrie en Amérique du Nord. Les facteurs explicatifs de l'obtention des cinq investissements décrits ci-dessus seront abordés et éclaircis dans le chapitre 6.

## Chapitre 6 – Résultats

Ce sixième chapitre présente les résultats de notre étude dans la perspective d’aboutir à une réponse à notre question de recherche (quels sont les facteurs qui expliquent l’obtention d’un projet d’investissement par la filiale québécoise de l’EMN ?). Ces résultats se basent sur les investissements réalisés, sur les informations recueillies lors des entrevues et sur l’analyse de données secondaires (revue de presse et documents annexes<sup>23</sup>). Un tableau récapitulant le profil des personnes interviewées est établi dans la section 6.1. Nous présentons nos résultats en fonction de notre modèle conceptuel présenté au chapitre 2. Ce modèle suggère que l’obtention d’un mandat (variable dépendante) par la filiale de l’EMN est influencée par les variables indépendantes suivantes : les attributs internes de la filiale (section 6.2), les attributs liés à la relation entre la filiale et sa maison mère (section 6.3) ainsi qu’aux attributs liés aux contextes d’affaires (section 6.4). Un bilan des résultats est réalisé dans la section 6.5.

### 6.1 – Les profils des entrevues

Afin de comprendre les facteurs ayant contribué à l’obtention des investissements par nos deux études de cas, nous avons rencontré divers interlocuteurs ont été rencontrés. Comme mentionné dans le chapitre 3, 22 entrevues ont été réalisées. Seulement les entrevues les plus pertinentes ont été retenues dans ce mémoire. Pour simplifier l’identification de nos interlocuteurs, nous les avons divisés en 4 catégories. La première catégorie regroupe les gestionnaires et les directeurs de filiale d’EMN que nous avons rencontrés. Ils sont identifiés dans le corps du texte par l’abréviation « *Gest* ». La seconde catégorie regroupe les interlocuteurs issus des organisations syndicales. Nous les avons appelés « *Synd* ». La troisième catégorie rassemble les acteurs contribuant au développement économique local. Ils sont identifiés par l’abréviation « *Local* ». La

---

<sup>23</sup> Ces sources nous permettent de compléter les informations recueillies durant les entrevues. Ces sources comportent des rapports annuels, des communiqués de presse ainsi que des publications issues des sites internet des entreprises Acier et Métal. De plus, nous avons réalisé une revue de presse depuis le début de notre étude, en mai 2011. Ces articles de presse seront donc analysés.



quatrième et dernière catégorie de participants est constituée des membres des institutions gouvernementales, appelés « *Gouv* ». Le tableau 6.1 synthétise le profil des personnes rencontrées.

*Tableau 6.1 : Le profil des entrevues*

<b>Interlocuteurs</b>	<b>Organisations</b>	<b>Fonctions /Services</b>	<b>Investissements évoqués</b>	<b>Date</b>	<b>Durée</b>	<b>Lieu</b>
<b><i>Gestionnaires</i></b>						
Gest1	Métal	Ressources humaines	Métal 2011 Métal 2012	13/02/2012	1h45	Sorel-Tracy
Gest2	Acier	Direction	Acier 1992 Acier 1998 Acier 2008	27/04/2012	2h10	Sorel-Tracy
Gest3	Concurrent de Métal 1 – EMN luxembourgeois e	Ressources humaines		27/04/2012	2 h20	Sorel-Tracy
Gest4 et Gest5	Concurrent de Métal 2- EMN américaine	Développement stratégique et développement d'affaires		19/04/2012	1h45	Montréal
<b><i>Syndicats</i></b>						
Synd1	Conseil central syndicat Québec 1	Représentant	Métal 2011 Métal 2012	16/04/2012	1h45	Sorel-Tracy
Synd2	Fédération – Syndicat Québec 1	Direction	Métal 2011 Métal 2012	18/04/2012	1h30	Montréal
Synd3	Fonds d'investissement syndicat Québec 2	Direction investissement	Métal 2011 Métal 2012	16/04/2012	2h00	Montréal
Synd4	Conseil central syndicat Québec 1	Conseiller	Métal 2011 Métal 2012	30/04/2012	1h40	Sorel-Tracy
<b><i>Acteurs locaux</i></b>						
Local1	Chambre de commerce	Direction	Métal 2011 Métal 2012 Acier 2008	13/02/2012	1h50	Sorel-Tracy
Local2	Centre local de développement	Développement territoire	Métal 2011 Métal 2012 Acier 2008	13/02/2012	1h30	Sorel-Tracy
Local3	Comité sectoriel de la main-d'œuvre	Direction	Métal 2011 Métal 2012	18/04/2012	2h00	Montréal
Local4	Centre de recherche locale	Direction	Métal 2011 Métal 2012	06/03/2012	1h30	Sorel-Tracy

Local5	Cabinet- Conseil en investissement	Direction		04/01/2012	1h30	Montréal
Local6	Société de gestion d'infrastructure	Direction	Métal 2011 Métal 2012	09/03/2012	1h	Sorel- Tracy
Local7	Service d'aide à l'emploi	Direction	Métal 2011 Métal 2012	13/01/2012	1h30	Sorel- Tracy
<b><i>Gouvernement</i></b>						
Gouv1	MDEIE	Direction	Métal 2011 Métal 2012	16/02/2012	2h45	Québec
Gouv2	Investissement Québec	Ex-Direction	Métal 2011 Métal 2012	17/04/2012	2h00	Montréal
Gouv3	Investissement Québec	Direction	Métal 2011 Métal 2012	11/05/2012	1h45	New York

Précisons que dans l'analyse des résultats, nous tenons compte des commentaires et des points de vue de certains acteurs n'ayant pas toujours participé directement à l'obtention des investissements à l'étude. Cependant, leur apport est substantiel pour une compréhension globale des logiques d'investissement des EMN sur le territoire québécois.

## **6.2 – Les attributs internes de la filiale**

Dans notre cadre conceptuel, nous avons identifié trois facteurs qui permettent à la filiale de se démarquer dans l'obtention d'un projet d'investissement. Le premier facteur est financier (A). Le second est technologique (B). Et, le troisième est relié au facteur travail (C). Chaque facteur est traité par étude de cas.

### **A. Le facteur financier**

D'une usine à l'autre, d'une région à l'autre, il y a des coûts et des stratégies d'opération différentes. Ici au Québec, on s'est toujours démarqué de façon favorable en partie à cause de l'usine, de son aménagement, mais aussi de la façon dont l'usine est gérée. [...] Il y a des indicateurs financiers qui sont relativement simples. Par exemple, le nombre d'heures par tonnes métriques produites. Le coût du transport fait une petite différence, mais le prix de matière est le même. [...] Donc il te reste, oui le taux horaire de la main-d'œuvre, mais l'autre chose avec laquelle tu arrivais à te distinguer un peu, c'est l'efficacité (Gest4).

À l'origine de ce constat, un gestionnaire d'une filiale d'une EMN d'origine américaine.

L'efficience, « capacité d'un individu ou d'un système de travail d'obtenir de bonnes performances dans un type de tâche donné » (*Dictionnaire Larousse*). Voyons si cette efficience, notamment liée aux performances financières, a été un élément clé dans l'obtention des investissements de nos filiales Acier et Métal.

#### **a. Métal**

Avant 2007, les activités canadiennes de Métal constituaient une toute petite partie de l'entreprise. Après une acquisition majeure en 2007, les activités canadiennes se voient renforcées. Le Canada est le deuxième pays le plus important pour les activités internationales de Métal, derrière l'Australie. Un des gestionnaires de la filiale locale de Métal nous fait remarquer qu'à l'heure actuelle le poids de la filiale soreloise est le plus faible du groupe Métal (Gest1). En effet, en analysant l'organigramme de l'entreprise, le groupe de produits « Minerais et diamant », dont fait partie la filiale locale de Sorel-Tracy, contribue à seulement 2 % du revenu total de Métal. Gest1 se pose alors la question suivante : « comment positionnes-tu ton entreprise (avec des marges de profit moins grandes que certaines autres activités du groupe) pour la rendre attractive ? ».

Ce qu'il ne faut pas oublier concernant l'obtention des investissements c'est que l'entreprise Métal fonctionne « comme une banque qui veut placer son argent pour avoir une rentabilité le plus vite possible » (Gest1). Cette orientation financière se retrouve chez les entreprises du même secteur. Gest4 nous mentionne que « l'ordre du jour est l'efficacité organisationnelle : faire plus avec moins ».

Cette orientation financière est parfaitement comprise par les acteurs du MDEIE. Gouv1 rappelle que c'est « la rentabilité qui fait mettre le pied dans la porte ». Il tient à préciser que c'est un ensemble de choses qui permet de se positionner sur le podium des sites retenus pour un investissement. Cependant, « il faut une rentabilité minimale » (Gouv1).

Selon Gest1,

[...] les performances financières des filiales sont analysées en fonction de leur

portrait financier. On regarde d'abord nos coûts fixes. Puis, en fonction des coûts fixes, on est en capacité d'augmenter notre marge de profits pour se maintenir compétitifs par rapport aux autres usines du groupe Métal, notamment en Afrique. Le modèle financier présenté par la filiale au comité d'investissement doit fixer un niveau de marge de profits de manière à avoir des économies de coûts sur nos coûts fixes (Gest1).

Ce modèle financier est composé de différents indicateurs. Gest4 et Gest5 nous précisent que l'on parle de quantités d'énergie par tonne produite, de quantités de main-d'œuvre par tonne produite, de coût de maintenance par tonne produite et de l'Ebitda<sup>24</sup>. Même si l'EMN américaine employant les gestionnaires 4 et 5 n'est pas spécialisée dans le raffinage et l'extraction du même produit que Métal, ces deux entreprises partagent des procédés d'exploitation comparables. Les indicateurs cités ci-dessus sont analysés de la même manière chez la filiale soreloise de Métal. Aucune des entrevues réalisées ne nous permet de mesurer l'efficacité de la filiale Métal par rapport aux autres usines du groupe. Cependant, en 2011, son président précisait dans la presse que la filiale était en bien meilleure position financière pour affronter une crise. « Notre objectif est d'accroître la production de 50 % » (Presse Canadienne, 2011a). L'accroissement de la production de 50 % fait donc référence à l'investissement Métal 2011 obtenu au cours de la même année. En étant dans un processus de modernisation et de développement de nouvelles technologies, dans les installations existantes, les performances financières des installations existantes sont analysées en profondeur. En ce qui concerne le projet d'investissement Métal 2012, l'importance des indicateurs financiers n'a pas été mentionnée.

## **b. Acier**

En 1992, Acier perdait de l'argent tous les mois. Le gestionnaire que nous avons interviewé a été nommé cette même année à la direction de l'usine. Aussitôt nommé, il mentionne que la filiale « commence à faire de l'argent » (Gest2). Il précise « qu'on devait faire de l'argent pour attirer les investisseurs. Il fallait que l'on se crée une crédibilité vis-à-vis des employés

---

<sup>24</sup> EBITDA : « *earnings before interest, taxes, depreciation and amortization* ». Cet indicateur financier met en évidence le profit généré par l'activité de l'entreprise indépendamment des charges financières, des contraintes fiscales et de l'amortissement.

et de l'actionnaire ». Quelques mois après cette nomination, une pièce majeure des installations de production se casse. Les propriétaires se déplacent de Toronto pour analyser les possibilités de remplacement. Il faut remplacer la totalité de l'outil de production brisé. Les propriétaires canadiens se décident rapidement à réaliser ce réinvestissement d'un montant de deux millions dans les installations soreloises. Acier 1992 a été obtenu dans des conditions particulières : production bloquée, nouveau directeur, réorganisation de production, retour des bénéficiaires. Selon Gest2, « les gens avaient peur que l'usine ferme. Les entreprises ne vivent que si elles font de l'argent ! On peut se conter toute sorte d'histoire : on aime les employés, on veut sauver des jobs, mais si on ne fait pas d'argent pensez y même pas. » Le facteur financier a donc eu son importance dans ce cas d'investissement.

Cela se confirme de nouveau pour Acier 1996. Gest2 nous dit qu'en « 1994, on a fait une année record. [...] On a du succès, beaucoup de succès à partir de 1995. En 1994, on a fait une année record. [...] Et à partir de 1996, les frères ont investi 40 millions sur 5 ans ».

L'obtention d'Acier 2008 est plus complexe que les deux cas précédents. Une multitude de facteurs sont à prendre en considération dans cette obtention d'investissement. Nous les expliquons dans ce chapitre. Néanmoins, Gest2 mentionnait dans la presse en 2009, que l'année 2008 avait constitué la troisième meilleure année financière de l'histoire de l'entreprise (Presse Canadienne, 2009). Pendant notre entrevue, cette information a été confirmée. « Acier a toujours fait de l'argent pendant la récession » (Gest2). Les états financiers sont donc positifs. Les indicateurs financiers développés dans le cas Métal ne sont pas mentionnés par le gestionnaire d'Acier.

### **c. Bilan du facteur financier**

Le facteur financier a donc été corroboré tout au long de nos entrevues. Dans les deux études de cas (Acier et Métal), l'analyse des indicateurs financiers de la filiale locale a influencé de manière positive l'obtention des investissements.

## **B. Le facteur technologique et de production**

### **a. Métal**

L'obtention de l'investissement de 2011 est la conséquence des actions déployées auparavant. En 2008, avec un projet majeur de coopération entre Québec et l'Afrique, Métal a pu augmenter sa capacité de production de 45 % et créer ainsi un nouveau produit avec des technologies novatrices. Ce projet a positionné la filiale locale de Métal face à ses concurrents et lui a ainsi permis de rester un leader mondial. Son positionnement dans la chaîne de valeur a été amélioré. La filiale soreloise est la seule à l'heure actuelle à produire ce type de produit au monde (Presse Canadienne, 2008a). Le procédé de production est unique. Cette nouvelle technologie en matière de filtration d'eau permet d'améliorer l'efficacité et la performance environnementale de la filiale. Cela s'est concrétisé par un investissement de 91 millions parmi les 800 millions de Métal 2011. De plus, le président de la filiale insiste sur l'importance de l'orientation environnementale prise par la filiale. « On essaie de revaloriser les résidus industriels. Nous avons des projets d'augmenter notre captation de dioxyde de soufre avec un procédé ultra perfectionné qui vaut 50 millions » (Presse Canadienne, 2011a). La présence d'un centre de recherche propre à Métal est un avantage spécifique. Cette revalorisation des résidus est l'œuvre des travaux du centre de recherche mondial de Métal. Il est implanté au cœur des installations de Sorel-Tracy. Le centre technologique « est un des centres de recherche privés le plus important du Canada » (Presse Canadienne, 2011a). En développant une expertise technique, la filiale soreloise se démarque des autres filiales du groupe. Gest4 mentionne aussi l'importance de ces centres de recherche internes aux filiales pour obtenir des investissements. En testant de nouvelles technologies, de nouvelles pratiques, de nouvelles façons de faire, le centre de recherche permet à la filiale d'accéder aux meilleures pratiques des usines des quatre coins du monde (Gest4). Au sein de Métal, 120 employés travaillent à temps plein pour l'ensemble des filiales du groupe Métal.

En modernisant ses équipements et en développant une nouvelle technologie, Métal 2011 permet donc à la filiale d'améliorer son efficacité et de se repositionner pour à la fois être unique et plus diversifié dans sa gamme de produits (Gest1).

#### **b. Acier**

L'obtention de l'investissement de 2008 est fortement liée aux progrès technologiques réalisés par la filiale ces dernières années. L'obtention de l'investissement de 1996 a permis un développement des capacités productives de la filiale. Gest2 raconte parfaitement cette évolution depuis l'année 1996.

Il y avait 250 employés. Aujourd'hui, on produit avec le même personnel qu'en 1983 et on produit 3 fois plus. C'est une des raisons pour laquelle on est toujours en vie aujourd'hui. Donc on a commencé à investir dans l'équipement. On a installé une nouvelle machine qui nous a coûté 6 millions et on a investi un peu partout. Cela nous a permis d'augmenter la productivité. On est passé de 33 000 tonnes à 65 000 tonnes. On a monté la production à près de 85 000 tonnes. Dernièrement (en 2008), on a convaincu la maison mère d'investir ici et on est rendu à 92 000 tonnes.

Les installations et les équipements de production acquis ces dernières années ont ainsi permis à Acier d'obtenir ce dernier investissement de 24 millions.

Un autre indicateur était présent dans notre cadre conceptuel : le produit.

On a un bon produit. Mais si tu n'es pas déjà en affaires, tu n'as pas d'intérêt à venir ici. Pourquoi investir au Québec ? Pour un produit particulier ou pour un centre de recherche (Gest2).

Cet avantage spécifique de la filiale locale lui permet d'accroître son rayonnement sur le marché. C'est ce que confirme dans la presse canadienne en 2009 :

Une autre composante clé de sa croissance : des produits novateurs. «Nous avons pénétré le marché européen grâce à notre acier destiné à la fabrication de moules pour l'injection des plastiques. Nous avons introduit des nuances d'acier performantes et inconnues en Europe, ce qui nous a permis de déplacer des concurrents. En Corée, en Asie et en Chine nous avons pu déloger des producteurs locaux, ce qui est très significatif de la qualité de nos produits et de nos coûts concurrentiels. Nous attaquerons bientôt le marché de l'Inde ; nous avons établi des contacts avec le fabricant automobile Tata (Presse Canadienne, 2009).

### **c. Bilan du facteur technologique**

Le facteur technologique a été un facteur clé pour l'obtention de deux investissements : Acier 2008 et Métal 2011. En possédant des installations et des équipements de production spécifiques, les filiales locales ont su se démarquer au niveau mondial. De plus, en développant une différenciation de produit, un centre de recherche et un procédé de production unique, les filiales ont été plus attractives dans le processus de sélection des investissements.

## **C. Le facteur travail**

La composante facteur travail est susceptible d'influencer l'obtention d'un investissement par l'intermédiaire de trois attributs : les employés, les gestionnaires locaux et la syndicalisation.

### **a. Métal**

Premièrement, la filiale soreloise est bien dotée en ressources humaines. La compétence et le savoir-faire de ses employés sont reconnus. En 2008, son ancien président qualifiait la main-d'œuvre de son entreprise comme « spécifique » :

Une main-d'œuvre qualifiée est un gage pour l'avenir de l'entreprise sur le marché mondial. [...] Car l'accroissement de sa compétitivité par le contrôle des coûts de production et l'amélioration des produits passe inévitablement par les compétences de ses employés (Presse Canadienne, 2008a).

Un premier lien avec les composantes financières et technologiques apparaît. De plus, en 2007, la filiale a investi dans la formation de manière à préparer les années à venir.

L'entreprise possède son propre centre de formation et de perfectionnement. En moyenne, chaque salarié reçoit plus de 45 heures de formation annuelle. [...] Le programme de formation, qui a débuté en juillet 2007, comprendra 250 000 heures sur 30 mois et touchera 435 employés d'ici la fin 2008 » (Presse Canadienne, 2008a).

L'importance accordée au développement de compétences des employés est renforcée par une philosophie basée sur trois piliers :

- le talent et la compétence des employés



- l'approche de développement durable
- les quatre valeurs de base : le respect, l'intégrité, la responsabilité et l'esprit d'équipe (Presse Canadienne, 2008a).

Métal 2011 est un projet d'investissement qui poursuit trois objectifs. Le premier, évoqué dans la composante technologique, est un maintien et une remise en état des actifs. Le second objectif vise à respecter l'environnement. Pour cela, les compétences de la main-d'œuvre locale sont un atout remarquable. Avec 120 employés dédiés aux activités de recherche, la filiale emploie des ingénieurs et des chercheurs dans différents secteurs de connaissance, dont la chimie, la métallurgie, la physique (Presse Canadienne, 2008a). Les compétences locales permettent ainsi à la filiale de se démarquer sur trois aspects : l'optimisation des sites miniers, le développement de nouveaux produits et le développement d'affaires (Presse Canadienne, 2008a). L'obtention de Métal 2011 est à mettre en relation avec les trois aspects mentionnés ci-dessus. La compétence de ses employés due notamment à la veille technologique mise en place pour surveiller les tendances de l'industrie et le développement de la nouvelle technologie, a permis l'obtention de l'investissement.

Le troisième et dernier objectif de Métal 2011 nous intéresse particulièrement. Il consiste à renforcer la santé-sécurité au travail. Les conditions de travail dans lesquelles les employés exercent leur emploi constituent un facteur pris en compte dans les investissements. Un gestionnaire d'un concurrent de Métal nous en précisait la raison :

Ça n'affecte pas les investissements, mais ça nous fait paraître très mal au niveau de la direction, parce que si tu ne gères pas ta santé et sécurité, tu ne pourras pas bien gérer l'ensemble de tes opérations (Gest3).

Le deuxième attribut de la composante travail apparaît dans ce raisonnement. Les compétences de la direction locale dans sa gestion de la filiale sont susceptibles d'influencer les décisions en provenance du siège social. Cet argument est validé par une entrevue secondaire réalisée par un journaliste auprès du président de la filiale locale de Métal en octobre 2011 (Presse Canadienne, 2011a) : « Sa détermination et sa foi dans

l'avenir ont convaincu les actionnaires de Métal établis à Londres d'investir 800 millions au Québec ».

Troisièmement, le dernier attribut de la composante travail est la syndicalisation. Lors de l'obtention de Métal 2011 et de la perte de Métal 2012, le comité exécutif de Métal a organisé une rencontre avec le syndicat afin de « les tenir au courant » et d'être « transparents » sur les projets d'investissement à venir (Gest1). Synd1, Synd2 et Synd3 étaient présents. Les discussions n'étaient pas confidentielles comme nous informe Synd4 : « c'est le genre de chose que l'exécutif répète sur le plancher de l'usine. Je pense que cela est implicitement compris qu'il ne faut pas le répéter aux journalistes. C'est souvent trop technique donc les gens de l'extérieur ne comprendraient pas forcément. »

On discutait des projets contenus dans les investissements de 800 millions. La rencontre avait lieu en début d'année et on n'a pas pu avoir tous les projets prévus. Le syndicat écoute et pose des questions. Il y a eu des questions que l'on a posées pour lesquelles, ils ne voulaient pas répondre concernant les investissements. Entre autre, à ce moment-là, on savait qu'il y avait des rumeurs sur une nouvelle usine [...]. On était au courant de la rumeur, on ne savait pas c'était quoi, mais on était au courant qu'il y avait un projet. La rumeur voulait que cela se fasse ailleurs [...] (Synd4).

Gest1 nous mentionne l'importance d'impliquer le syndicat « dans les défis de taille ». La syndicalisation de la filiale ou d'une usine est un facteur pris en considération par le siège social. Gest1 est clair à ce propos concernant les investissements initiaux : « si tu as une usine qui est syndiquée et qu'il y a les mêmes autres avantages dans une usine non syndiquée, la question ne se posera pas ». Métal 2012 a été évoqué sous l'angle du facteur syndicalisation : « c'est pour cela que nous ne voulons pas le faire nécessairement ici » (Gest1). Le syndicat de Synd1 et Synd3 dénonce l'attitude de la direction locale dans un communiqué paru dans l'usine :

L'attitude de la compagnie envers votre syndicat et la façon dont on nous a annoncé cette « bonne nouvelle » nous porte à croire que la direction locale n'a aucune vision à long terme pour notre usine et n'a aucun poids dans la balance quand une décision est prise en haut.

La relation entre la direction locale et le syndicat devient alors un enjeu de premier ordre

pour une filiale syndiquée (Gest1, Gest4 et Gest5). Cette réflexion est aussi présente dans l'esprit de Gest4 : « quand on parle d'une usine pas syndiquée, c'est plus facile d'apporter des changements et d'avoir des groupes de travail plus flexibles ».

Cette relation est notamment basée sur les conventions collectives en vigueur. Gest1 est catégorique sur l'importance de celle-ci.

L'autre élément est que nous avons un enjeu majeur sur la convention collective. Si vous voulez avoir de l'investissement, vous allez avoir une entente avec votre partie syndicale pour 5-7 ans. Pour faire en sorte que quand il sera venu le temps de construire cette business, il n'y a pas d'impact. La question des relations de travail est importante lorsque tu es capable de démontrer à l'investisseur que ton historique de relations de travail est favorable et pas seulement qu'aujourd'hui.

Pour aller chercher de l'investissement, le président s'en va voir le chef de groupe. On est donc en train de vendre notre entreprise, on est en train de lui conter une histoire. Tu devras investir, car : tu as confiance en nous, on a une convention collective qui est en vigueur pour les 5 à 6 prochaines années et on a eu aucun conflit.

Le facteur de la syndicalisation occupe une place importante dans la réflexion des investisseurs. Gest1 résume cela comme suit : « l'actionnaire il va regarder où ce que je vais mettre mon argent avec le moins de risques possibles ». Un de ces risques ce sont les relations de travail.

## **b. Acier**

Le facteur travail a également influencé positivement l'obtention d'Acier 1996 et 2008.

Tout d'abord, l'obtention d'Acier 1996 a été consécutive à une réorganisation de la production, et ce, grâce à un comité de réajustement de la main-d'œuvre. Gest2 faisait partie de ce comité. Les bonnes relations avec les employés ont permis d'implanter les modifications rapidement, en accord avec le syndicat. L'instauration d'un contrat social et la signature d'une convention collective de longue durée ont « pacifié » les relations de travail au sein d'Acier. Le syndicat et la direction locale ont ainsi pu travailler conjointement dans la réorganisation des horaires de travail. Gest 2 nous raconte que les horaires de travail en continu du lundi au jeudi ont été changés. « On a fait 14 coulées alors

qu'auparavant on en faisait 10 avec le même personnel. On pouvait en plus forger et finir les morceaux pendant la semaine ». Les compétences des employés combinées à la gestion plus optimale de la filiale ont contribué à percevoir de nouveau des bénéfices. La composante financière est ainsi étroitement liée à la composante travail. Cette dernière est mise de l'avant par le Gest2 dans la presse locale :

à force de passer à travers les difficultés, les employés d'Acier se sont construits une carapace qui leur permet de passer à travers les tempêtes. Au fait, ce serait plus juste d'écrire qu'ils ont plutôt forgé un esprit d'équipe grâce auquel ils ont confiance en leurs moyens et aux produits qu'ils fabriquent. En prenant bien conscience de la nécessité d'augmenter leur productivité et leur compétitivité, lors de la crise du début des années 1990, ils ont mis en place les conditions pour assurer la pérennité de leur usine. Nos employés représentent un de nos gros avantages concurrentiels. Nous avons des gens ayant des compétences universitaires et collégiales à tous les niveaux de la production et de l'entretien. Les employés connaissent bien leur travail, les équipements et sont garants de notre flexibilité (Presse Canadienne, 2009).

On peut donc remarquer la présence d'un capital social dans l'entreprise. De plus, les aspects de syndicalisation sont un des avantages dont dispose Acier dans l'attraction des investissements. La bonne relation avec le syndicat est aussi mis à l'honneur dans cette réussite :

À la base de tout ça : la communication. Nous sommes toujours présents sur le plancher pour discuter avec les employés de nos défis, de nos enjeux et des exigences de nos clients. Nous tenons régulièrement des rencontres et publions un bulletin d'information aux deux semaines. Avec le syndicat, nous sommes ouverts aux compromis pour trouver des solutions rapides et efficaces. Nous avons instauré un programme de partage des profits qui fonctionne bien et stimule les employés. Mais ce qui est remarquable entre tous, c'est l'esprit familial qui règne ici. Des membres de la même famille sont avec nous depuis trois générations et plus de 95 % de nos employés demeurent dans la région. Cela crée un esprit de corps essentiel pour braver les tempêtes (Presse Canadienne, 2009).

Pour finir, l'obtention des trois investissements n'aurait pas été possible sans la présence de notre interlocuteur principal : Gest2. La capacité de Gest2 à convaincre les décisions des actionnaires a été relevée. Gest4 était clair à ce propos :

[...] Je [Synd4] pense qu'il [Gest2] a toujours eu à cœur le développement de l'usine. Le fait que lui soit là, ça fait probablement la différence au niveau mondial. Il a toujours su vendre son usine. Je pense que le rendement de l'usine satisfait le reste du groupe. [...] Le dirigeant d'Acier souhaite avoir de l'expansion. Les dirigeants ont compris que l'on était capable de vendre partout. Ils ne comprennent pas pourquoi. Donc ils me l'ont dit souvent : ils sont impressionnés par notre façon, par notre approche, la manière dont on leur parle. Il n'y a que moi qui suis capable de faire ça d'après eux (Synd4).

Gest2 tient à nous préciser que « 80 % de la vente d'un projet est dans la présentation. Je ne sais pas pourquoi, mais je 'pogne'. Je suis capable de vendre l'usine. [...] J'ai encore beaucoup d'influence sur l'investissement. J'ai fait cela pendant 20 ans et j'ai une vision. Les gens s'en rendent compte et savent que cette vision les a amenés à la bonne place » (Gest2).

Ce dernier facteur est à mettre en valeur. Lors de l'obtention d'Acier 2008, le contexte de crise économique n'a pas empêché Gest2 d'obtenir des fonds. La composante « travail » contribue fortement à expliquer les facteurs qui ont permis d'obtenir ces investissements.

### **c. Bilan du facteur travail**

Le facteur travail a été un facteur clé pour l'obtention de trois investissements : Acier 1996, Acier 2008 et Métal 2011. Grâce aux compétences des employés et des gestionnaires, les filiales locales ont su se démarquer au niveau mondial. De plus, la capacité de la direction locale à promouvoir les avantages de la filiale est un autre facteur à souligner. Enfin, la présence ou nom d'un syndicat et le type de relations entretenues avec ce dernier sont des éléments susceptibles d'influencer le processus d'obtention des investissements. Nous l'avons constaté dans le cas Acier avec les conventions collectives de longue durée et le contrat social.

## **D. Bilan**

La première variable indépendante, les attributs internes de la filiale, a été mentionnée de nombreuses fois dans nos entretiens. Voici la synthèse (*tableau 6.2*) de la contribution des

trois composantes décrites dans le chapitre 2 : la composante financière, la composante technologique et la composante travail.

*Tableau 6.2 : Évaluation de l'impact des attributs internes de la filiale sur l'obtention d'un investissement*

	Acier			Métal		Point de vue des acteurs			
	1992	1996	2008	2011	2012	Gest	Synd	Local	Gouv
<b>Financier</b>	↑	↑↑	↑↑	↑	-	↑↑	-	-	↑↑
<b>Technologique</b>						↑↑	↑↑	↑↑	↑↑
<i>Équipements Installations</i>	-	-	↑↑	↑↑	-	-	-	-	-
<i>Procédé de production</i>	-	-	↑↑	↑↑	-	-	-	-	-
<i>Différenciation des produits</i>	-	-	↑↑	↑↑	-	-	-	-	-
<i>Centre de recherche</i>	-	-	-	↑↑	↑	-	-	-	-
<b>Travail</b>						↑↑	↑↑	-	-
<i>Compétences Employés</i>	↑	↑↑	↑↑	↑↑	↑↑	-	-	-	-
<i>Gestionnaires locaux</i>	-	↑↑	↑↑	↑↑	-	-	-	-	-
<i>Syndicat</i>	-	↑↑	↑↑	↑	↓↓	-	-	-	-

↑↑= plusieurs indicateurs positifs observés ↑= quelques indicateurs positifs observés

- = aucun indicateur observé

↓ = quelques indicateurs négatifs observés ↓↓= plusieurs indicateurs négatifs observés

Le bilan de ce tableau peut être résumé par deux citations des gestionnaires des deux études de cas :

L'ancien président de Métal mentionnait :

[...] qu'avec les investissements que nous avons effectués, la diversité de produits que nous avons, l'engagement des employés à poursuivre le programme d'amélioration de la performance et la réputation que nous avons sur le marché international, nous serons prêts (Presse Canadienne, 2009).

Du côté de la filiale d'Acier, Gest2 rappelle que :

[...] la récession est mondiale et frappe dure, mais les employés de la filiale sont convaincus de s'en sortir. Cette confiance repose sur la réputation qu'a acquise l'entreprise sur ses nouveaux marchés internationaux, une productivité accrue, de l'équipement à la fine pointe, résultat de nouveaux investissements, des produits qui se démarquent par leur qualité, la diversification des marchés desservis, une stratégie de croissance qui aura amené l'usine à augmenter sa capacité de 50 % de 2008 à 2010, à prendre le pas sur ses nombreux concurrents, à améliorer sa compétitivité et à convaincre son actionnaire à investir à nouveau (Presse Canadienne, 2009).

### **6.3 – Les attributs liés à la relation de la filiale avec l'EMN**

Le modèle d'analyse, présenté au chapitre 2, prévoyait que la composante autonomie/crédibilité et la composante contrôle des ressources influençaient les décisions d'investissement en provenance des sièges sociaux. Ce constat a été peu observé dans nos deux études de cas.

#### **A. L'autonomie et la crédibilité**

##### **a. Métal**

Après une restructuration à la fin des années 2000, Métal a pu s'appuyer sur un transfert de son ancien président québécois au siège social londonien. Des lors, Gest1 précise que « cela nous aide d'avoir un porte-parole connaissant la région québécoise ». Ce gestionnaire connaît nos façons de faire et nous accorde sa confiance. Gest1 décrit la relation avec le siège social de « bonne et conviviale ». Il ajoute que Métal « a une situation privilégiée par rapport aux autres usines du groupe. C'est tout le jeu politique qui influence en fonction des

personnes en place. Il faut essayer de trouver ton poids informel et de s'assurer que les gens en place sont en capacité d'influencer les décisions ».

En ce qui concerne la capacité à se construire un profil, le procédé de production unique confère une image innovante à Métal au sein du groupe. Cependant, le faible poids de son chiffre d'affaires atténue le poids de cet indicateur. Des efforts sont réalisés par Métal pour renforcer sa crédibilité auprès de la haute direction :

On a eu l'année dernière, tout le haut comité de direction qui est venu voir les installations. Quand on savait qu'il venait à Montréal, on les incitait à venir à Sorel. L'opération charme est un tout, c'est comment tu vends ton entreprise. Les relations sont très bonnes (Gest1).

Enfin, Gest1 mentionne que « chaque groupe d'activité a une identité particulière. Et chaque unité d'affaires a sa propre identité ». Nous n'avons pu mesurer l'impact de cette identité particulière dans l'obtention des investissements.

#### **b. Acier**

La crédibilité des deux filiales a été évoquée dans nos entrevues. Du côté de Métal, Gest2 est catégorique sur la confiance accordée par les propriétaires de la filiale, et ce, peu importe les nationalités et les actionnaires à la tête de l'EMN : « que ça soit les allemands ou les américains, ils ont énormément de respect pour nous (Gest2). L'indicateur confiance a pu être vérifiée dans le cas d'Acier. De là à faire le lien avec l'obtention des investissements, cela est plus difficile. Néanmoins, la capacité de la filiale à se construire un profil au sein de l'EMN s'est avérée déterminant pour obtenir Acier 2008. La filiale soreloise, par l'intermédiaire de Gest2, a mis en avant dans les comités d'investissement la capacité à vendre à l'international. Ce profil d'exportateur est justifié par Gest2 comme suit : « Nous autres on est intéressant parce qu'on a réussi à vendre partout à travers le monde et on a réussi à être rentable en dépit des frais de transports et des variations du dollar. [...] Notre vocation internationale les a impressionné ». La capacité du gestionnaire (*cf. variable indépendante 1 : section 6.2*) joue un rôle dans la création de ce profil et dans l'accroissement de la crédibilité de la filiale. Même le siège est impressionné par la filiale



en elle-même.

Le dirigeant du siège social souhaite avoir de l'expansion. Les dirigeants ont compris que l'on était capable de vendre partout. Ils ne comprennent pas pourquoi. Donc ils me l'ont dit souvent : ils sont impressionnés par notre façon, par notre approche, la manière dont on leur parle (Gest2).

L'image donnée par la filiale au siège social allemand est donc positive. Le lien direct entre un investissement et la composante autonomie/crédibilité n'a pu être établi directement. Cependant comme le résume Gest2, « tant qu'on livre de la marchandise, on a de la crédibilité. Acier, cela marche tout seul ».

## **B. Le contrôle des ressources**

Le contrôle des ressources est mesuré par le type de transferts entre la filiale et son siège social. La revue de la littérature a mentionné les avantages qui peuvent découler de la capacité de la filiale à intégrer des connaissances.

Dans le cas d'Acier, aucune allusion n'a été faite à ces deux indicateurs. Nous ne pouvons donc pas en discuter.

Dans le cas de Métal, certains interlocuteurs nous ont décrit des pratiques ou des discours qui peuvent être rattachés à cette composante.

Tout d'abord, dans la perte de l'investissement (Métal 2012), synd2 nous donne une des raisons ayant poussé le siège social à ne pas retenir Sorel-Tracy pour la construction de la nouvelle usine :

L'investissement [...] a pour but d'augmenter la production des usines de 30 à 40 % que ce qui est à Sorel présentement. Présentement, il y avait Sorel, [...], [...] et Québec. C'est clair que si tu te mets tes milliards dans le panier Sorel-Tracy, tu mets 70 % de tes capacités au même endroit. Donc s'il y a une grève, tu bloques tout (Synd2).

La volonté de contrôler la production de la part du siège social est compréhensible étant donné que nous avons démontré dans la section 6.2 que la filiale soreloise possède un procédé unique. Le gestionnaire de Métal que nous avons interviewé a confirmé ce constat :

Nos concurrents ont des aciéries, on peut donc transférer les productions d'une usine à l'autre. On peut donc faire compétitionner les usines entre elles et en tirer un avantage. Nous à Métal, on a un procédé unique. Il n'y a pas un autre business qui fait la même chose que ce que nous faisons. S'il y a une grève demain matin, on ne peut pas transférer notre production. Ce qu'on veut mettre en place, c'est une autre usine qui va être capable de faire la même chose que nous ce que nous faisons (Gest1).

Le contrôle des ressources s'opère donc depuis le siège social vers la filiale soreloise. La philosophie de rentabilité financière décrite dans la section 6.2 est à la base de cette volonté.

### C. Bilan

La seconde variable indépendante à savoir les attributs liés à la relation entre la filiale et son siège social, a été peu mentionnée dans nos entrevues. Voici la synthèse (*tableau 6.3*) de la contribution des deux composantes décrites dans le chapitre 2 : l'autonomie et la crédibilité ainsi que le contrôle des ressources.

*Tableau 6.3 : Évaluation de l'impact des attributs liés à la relation entre la filiale et l'EMN sur l'obtention d'un investissement*

	Acier			Métal		Point de vue des acteurs			
	1992	1996	2008	2011	2012	Gest	Synd	Local	Gouv
<b>Autonomie</b>	-	-	-	-	-		-	-	-
<b>Crédibilité</b>	-	-	↑↑	↑	-	↑↑	-	-	-
<b>Contrôle des ressources</b>	-	-	-	-	↓↓	↓↓	-	-	-

↑↑= plusieurs indicateurs positifs observés ↑= quelques indicateurs positifs observés

- = aucun indicateur observé

↓ = quelques indicateurs négatifs observés ↓↓= plusieurs indicateurs négatifs observés

L'analyse de cette deuxième variable dépendant établit clairement la crédibilité d'Acier comme étant un atout dans l'obtention de ces investissements, au cours des dernières années.

## **6.4 – Les attributs liés aux contextes d'affaires**

Le modèle d'analyse, présenté au chapitre 2, prévoit que la troisième variable indépendante c'est-à-dire les attributs liés aux contextes d'affaires, est susceptible d'influencer les investissements selon trois dimensions. La première dimension, celle internationale et nationale, est évoquée dans la section A. Par la suite, nous abordons la dimension provinciale (section B) et la dimension locale (section C).

### **A. Le contexte d'affaires international et national**

Selon notre modèle conceptuel, la composante économique est susceptible d'influencer les décisions d'investissement en provenance des sièges sociaux. Ce constat s'est avéré très pertinent dans nos deux études de cas.

#### **a. Métal**

Métal est un chef de file mondial dans son domaine. Le contexte d'affaires international modifie le comportement de la multinationale Métal qui a des activités localisées aux quatre coins du monde. Ainsi, comme un membre de sa direction le résume :

Le contexte d'affaires mondial a été porteur lors des dernières années. En 2009, nous avons également été propulsés par une forte augmentation des prix et une grande demande pour nos produits [...] Nous aurions pu produire plus et nous aurions tout vendu. Pour vous donner un aperçu, la fonte qui se vendait 350 \$ la tonne début 2008 a atteint un sommet de 100 \$/t en août (Presse canadienne, 2009).

Cette hausse de la demande mondiale est portée par les pays émergents, et notamment par la Chine. Le directeur exécutif de l'EMN Métal précisa devant la chambre de commerce de Montréal que cette hausse de la demande est un atout pour les produits de Métal :

À elle seule, la croissance économique de la Chine a représenté en 2010 près de 30 %

du chiffre d'affaires de la multinationale pour divers produits de base. Qui plus est, l'entreprise établit des partenariats avec des entreprises chinoises pour des projets d'exploration et de développement de nouvelles ressources minérales (Presse canadienne, 2012a).

La croissance économique mondiale a un impact sur la performance financière de l'EMN. Cependant, cet impact n'engendre pas uniquement des retombées positives pour les entreprises de ce secteur de l'industrie lourde. Gest3, membre de la direction du concurrent principal de Métal à l'échelle mondiale, évoquait les bouleversements subis lors de la crise économique de 2008 :

On a passé la crise de 2009 avec beaucoup moins de bouleversements. Au Canada, on ne l'a presque pas sentie, à part quelques ajustements qu'il a fallu faire. Dans ce contexte-là, je te dirais oui, c'est plus stable ici qu'en Europe avec tous les chambardements et toutes les conséquences qu'ils ont eues. Aux États-Unis, ils opéraient à 50 %, ils ont recommencé un peu, la crise était plus difficile aux États-Unis. Ici, on opérait de 80 % à 95 % de notre capacité opérationnelle. Aux États-Unis, ça opérait de 45 % à 50 %.

La stabilité de la demande nationale (canadienne) a permis à cette filiale concurrente de maintenir sa production à un degré élevé en temps de récession. Cet atout dans l'attraction des investissements, de plus en plus restreinte en temps de crise, est à prendre en compte. La décision d'investir est alors fortement liée à la conjoncture économique mondiale. Les montants et les décisions d'investissement sont fortement exposés au cours des matières premières et des fluctuations de la demande mondiale. Ainsi, Gest1, gestionnaire local chez Métal, fait part de la stratégie employée par son entreprise :

On se rend compte que la stratégie avec la Chine, si le prix du Fer s'écrase, [...] Métal cherche donc une diversification pour amortir à plus long terme les chocs de variation de prix. Nous dans notre groupe de produit, on est capable d'apporter cela. Le potentiel de notre business dans le passé cela ne faisait pas d'argent, donc les investisseurs ne ressentaient pas le besoin d'investir. Maintenant, la demande va être exponentielle. [...] Compte tenu du marché on a des arguments supplémentaires.

La filiale locale voit se profiler des opportunités de développement soutenues par ce contexte d'affaires prometteur à l'échelle mondiale. Le président de la filiale soreloise de

Métal renforce ce point de vue en affirmant que « Métal est en bien meilleure position financière pour affronter une crise comme 2009 parce que la demande de [notre produit principal] est à la hausse, particulièrement dans les pays émergents comme la Chine, l'Inde ou le Brésil (Presse canadienne, 2011a) ».

Notre cadre opératoire a relevé deux autres indicateurs : le taux de change du dollar canadien et la variation du prix du pétrole. Le constat est unanime. Gest1 contextualise l'impact d'une variation de ces indicateurs :

La valeur du dollar canadien : à chaque fois que ça augmentait d'un sou, cela nous coûtait 3 millions dans notre chiffre d'affaires. Effectivement, cela à un coût. Mais on en parle plus autant qu'avant. Car on en a profité pendant des années quand le dollar canadien était plus bas. Maintenant, on a décidé de devenir plus proactif, plus flexible, plus agile avec notre organisation du travail. Oui, cela à un effet, mais beaucoup moins important.

Le prix du pétrole, c'est certain que cela vient bouger nos marches de profits, car on prend le bateau de [l'Afrique] et on le ramène ici. Donc, oui cela à un impact important.

Ce point de vue est confirmé par deux gestionnaires (Gest4 et Gest5) d'une EMN américaine, concurrente de Métal à l'échelle internationale. Ils précisent que le prix de l'aluminium est un prix mondial qui est libellé en dollars américains. Par conséquent, avec des coûts libellés en dollars canadiens, la filiale locale québécoise détient un risque additionnel par rapport aux usines présentes sur le territoire américain.

La composante économique du contexte d'affaire dans lequel évolue la filiale semble avoir un impact important sur notre variable dépendante. Cet impact se matérialise au quotidien dans les transactions économiques de la filiale. Nos interlocuteurs nous ont donc précisé que ces indicateurs étaient regardés lors des investissements mondiaux. Cependant, l'obtention de l'investissement de Métal 2011 et la perte de Métal 2012 ne peuvent être liés directement à cette dimension, faute de lien formel.

## **b. Acier**

Acier et Métal sont implantés dans la même ville, dans la même province et dans le même pays. Ces deux filiales exercent leur activité dans l'industrie lourde. Les deux filiales ont une exposition à l'international aussi importante l'une que l'autre. À l'image de Métal, la composante économique se confirme chez Acier. Son directeur, notre Gest2, nous a déclaré ce qui suit : « malgré la forte hausse (du coût) de nos matières premières, la demande pour nos produits diminuait en 2008 et nous ne sommes donc pas épargnés par la récession mondiale ». Il en va de même pour les indicateurs dollar et pétrole. L'impact est réel. Cependant, si la décision d'investissement était jusqu'à alors positivement liée à un contexte favorable des indicateurs économiques (demande mondiale en hausse, prix du pétrole à un bas niveau, dollar canadien « faible »), les cas d'investissement Acier 2008 apportent une nuance. À l'époque de cet investissement, le contexte économique est morose. Le prix du dollar canadien est à 0,85 \$US et le prix du baril de pétrole s'envole (*cf. figure 1.1*). Pour autant, un investissement de 24 millions est obtenu. Le contexte mondial influence tout de même négativement l'investissement, mais dans une moindre mesure (diminution de l'investissement de 6 millions, passant de 30 à 24 millions). Les dires de Gest2 sont fascinants :

Quand on a été racheté en 2004 par Acier, la première question que l'on m'a posée était : Penses-tu être capable de faire de l'argent sans le dollar qui est à 70 sous ? Ici dans mes présentations au gens, j'ai toujours dit : « si le dollar vient au pair, oubliez cela on est fermé ». On est encore ouvert.

De plus, concernant le prix du pétrole, Gest2 insiste sur le fait qu'à l'exportation, Acier a deux inconvénients à savoir : « la nécessité d'avoir un agent pour développer la business et le prix du pétrole ». Malgré l'impact « négatif » de ces facteurs, un investissement a été obtenu par la filiale soreloise, en 2008.

### **c. Bilan du contexte d'affaires international**

Les indicateurs de croissance économique mondiale, de taux de change des devises et du prix du pétrole sont des facteurs regardés par les sièges sociaux des EMN. Cependant, en fonction des cas d'investissement observés, ils ne représentent pas la totalité des facteurs

ayant permis l'obtention d'un investissement. Même s'ils y contribuent fortement dans l'étude de cas Métal, l'obtention de l'investissement Acier 2008 repose sur d'autres facteurs.

## **B. Le contexte d'affaires provincial**

Les composantes politiques et socio-économiques ont été relevées dans la revue de la littérature. La présence de politiques publiques est susceptible d'influencer l'obtention d'un projet d'investissement sur le territoire provincial. Nous traitons de la structuration du marché du travail. Ces trois composantes sont abordées de manière générale, sans distinction des deux études de cas. Les entretiens menés avec les différents acteurs du développement économique régional nous permettent de dresser un portrait général de la situation de la province.

### **a. Composante politique et socio-économique**

Les opinions des acteurs divergent quant à la place occupée par la composante politique dans les prises de décision d'investissement. Nous allons traiter cette composante par l'intermédiaire des indicateurs suivants : langue, élections et stabilité politique<sup>25</sup>.

Tout d'abord, nous constatons que les interlocuteurs interviewés sont mitigés en ce qui concerne le rôle joué par la francophonie dans l'incitation à investir au Québec. Deux visions s'affrontent à travers les EMN, les syndicats et les acteurs du développement économique régional.

Oui, je vous dirais qu'il y a eu une barrière linguistique, c'est indéniable. Au Québec, on l'a ressentie, vous n'avez pas besoin de sortir très loin du territoire Québécois. Vous allez sur le territoire de Montréal, si vous voulez faire des affaires, si vous ne parlez pas anglais vous avez des lacunes importantes. Si vous allez à l'extérieur, si vos marchés sont en Ontario et dans le nord des États-Unis, vous avez une deuxième béquille importante. Et si vous allez à l'international, vous n'êtes même pas là. Au Québec on vit cette difficulté-là. On a tendance à bloquer beaucoup plus facilement

---

<sup>25</sup> L'indicateur des mouvements sociaux sera finalement évoqué au sein de la dimension locale.

des projets de quelque nature que ce soit au Québec plutôt que de trouver des avantages indéniables dans ces projets là (Local1).

Cette tendance à « bloquer des projets » est mise de l'avant par un gestionnaire d'Acier (Gest2). Il est, quant à lui, catégorique : « il faut que tu parles anglais sinon oublie cela. Je pense qu'il faut inciter les gens à préserver le français, mais empêcher les gens de devenir bilingue, c'est une aberration. Tout le monde parle anglais ».

Un gestionnaire d'une entreprise concurrente de Métal (Gest3) ajoute un complément.

La majorité des gens au Québec sont bilingues. Si les gens étaient unilingues francophones, là ce serait un obstacle, parce que nos rencontres, comme la semaine dernière au Luxembourg, au moins 50 % des gens qui étaient là sont des francophones. L'anglais est une langue dominante, ça c'est clair. Alors c'est évident que si les gens n'étaient qu'unilingues francophones ce serait un défi majeur.

Un interlocuteur clé du gouvernement (Gouv1) résume parfaitement les enjeux autour de la langue du pays d'accueil :

Lorsque des promoteurs étrangers viennent investir ici, cela fait partie des discussions. Il y a des questions. Cela est élucidé assez rapidement. Depuis 5 à 10 ans, un investisseur étranger, il regarde le monde, que cela soit français, anglais ou chinois, l'important c'est qu'il puisse monter un projet le plus rentable possible. C'est la base.

Deuxièmement, la stabilité politique est revenue fréquemment dans la revue de littérature, notamment en raison de son rôle pour sécuriser les investissements à l'étranger. Les interlocuteurs clés interviewés sont unanimes sur l'avantage que cela confère à la province du Québec.

Du point de vue syndical, nous avons recueilli trois avis. Le premier provient d'un directeur d'investissement d'un fond d'investissement syndical (Synd3).

Le changement de gouvernement dans les dernières années au Québec n'a pas semblé faire beaucoup de changement dans les grandes orientations des politiques. Je pense qu'il y a une réelle stabilité. La longévité des sous-ministres est grande. Ils passent de gouvernement en gouvernement. Il n'y a pas de rupture. Le Québec se gouverne au



centre. Donc il n'y a jamais eu de changement.[...] L'institut Fraser fait souvent un « *ranking* » des meilleurs endroits pour faire des affaires. Le Québec est très haut en termes de stabilité politique. [...] Pour faire du Business au Québec, il y a une réelle stabilité.

Ce point de vue est renforcé par Synd2. Cet intervenant syndical était présent lors des négociations entre le gouvernement et les EMN au sujet des tarifs d'électricité alloués pour les prochaines années aux industries lourdes.

Il y a une certaine stabilité quand il n'y a pas de conflit militaire, mais il y a quand même une stabilité dans les appuis aux entreprises. Même si le parti québécois entrait au pouvoir demain matin, je ne pense pas qu'il dirait qu'on ne donne plus rien aux entreprises, je ne pense pas qu'ils enlèveraient les aides aux développements de la formation, les comités de main-d'œuvre, etc. Il n'y a pas eu de changement majeur d'un gouvernement à l'autre même si ce n'est pas le même parti qui est resté au pouvoir. [...] On parle donc d'une certaine paix.

L'avis de Synd1, représentant à la centrale d'un syndicat québécois, nuance les propos précédents. Dans un certain cas, le contexte électoral « peut nuire à un investissement. On le voit à plusieurs égards, dépendamment de l'implication que vous voulez faire au niveau des élus municipaux ou régionaux ».

Le discours est le même du point de vue patronal. Un gestionnaire de Métal (Gest1) nous confie qu'au Québec, on a « une stabilité politique en comparaison aux investissements en Afrique ».

La composante politique est un atout dans l'attribution d'un projet d'investissement.

### **b. Composante des politiques publiques**

La composante des politiques publiques a été utilisée dans notre modèle conceptuel. Elle est composée de différents indicateurs.

Dans un premier temps, Gouv 1 détaille les outils de financement à la disposition des entreprises sur le territoire québécois.

L'aide financière peut prendre différentes formes en vertu des programmes. Investissement Québec fournit des prêts conventionnels à des taux d'intérêt

préférentiels. Aussi des prêts sans intérêts. Mais il existe aussi des garanties de prêts et à la limite des subventions. Mais pour les subventions, Investissement Québec doit monter un dossier avec le MDEIE afin qu'il soit approuvé. Cela dépend des montants de subventions accordés.

Dans nos cas d'étude, cette aide financière s'est matérialisée par des crédits de taxes. En accord avec la municipalité de Sorel-Tracy, Métal s'est vue octroyer un congé de taxes pendant 5 ans pour l'investissement Métal 2012 (Presse canadienne, 2012b). Malgré cela, l'investissement n'a pas été obtenu. Dans les trois cas d'investissement d'Acier, aucun n'a été relié, à notre connaissance, à des crédits de taxes ou des subventions de la part de la province du Québec. Néanmoins, lors de l'obtention d'Acier 1996, Investissement Québec a soutenu la filiale soreloise. Un apport de 5 millions a été effectué par IQ. Cet apport a été remboursé par la filiale soreloise. Comme le mentionne le gestionnaire<sup>2</sup> d'Acier : « les compagnies mères adorent cela lorsqu'elles voient qu'il y a du soutien ». Les aides provinciales, par l'intermédiaire du bras financier du gouvernement (IQ), ont été un élément positif pour Acier dans l'obtention d'un projet d'investissement.

Cependant, ce même gestionnaire mentionne la concurrence déloyale menée par le gouvernement américain, en termes d'aides et de subventions publiques. Lors de l'obtention d'Acier 1996, sur les 40 millions investis dans l'usine, la moitié provenait directement du siège social américain. La seconde moitié était un emprunt contracté au nom de la filiale soreloise. L'aide aux financements accordée par la province du Québec s'est élevée seulement à 5 millions. En comparaison, l'aide d'une ville américaine, où sont situées les filiales américaines d'Acier, s'élevait à 46 millions, la même année. Ces filiales américaines ont ainsi obtenu 165 millions d'investissement (Gest2). La compétitivité des territoires est façonnée par les subventions mises à la disposition des entreprises. Ce point de vue est souligné par Gouvernement 3 :

Si je regarde les projets qui ne se sont pas faits au Québec, c'est une question de coût de projet : subventions. [...] À la fin c'était souvent l'intervention des autres états ou des autres provinces par l'intermédiaire des outils financiers (subventions de la main-d'œuvre pour attirer l'emploi ; prêt à taux 0 ; prêt garanti). Mais il faut dire qu'avec la récession, les états du Sud sont très agressifs. Je sais que les états ont mis beaucoup

d'argent pour faire de la promotion et pour aller chercher les entreprises avec des subventions monumentales avec lesquelles on ne peut même pas compétitionner (ex : Electrolux). Et même les états du Nord (États-Unis), cela les dérange aussi.

Synd3 précise que « l'on ne peut pas subventionner des jobs à tour de bras. Mais ça peut être une baisse des paiements d'impôts s'il y a transformation sur le territoire ». Il prend exemple des investissements dans les industries lourdes comme Acier et Métal.

Si tu fais de X % transformation au Québec alors ta facture fiscale sera de X% moins chère. Présentement, on n'a rien de cela. Le gouvernement n'est pas orienté dans ce sens-là non plus. Il n'est pas encore prêt (Synd3).

Au-delà de la concurrence « déloyale » (Gest2) menée par les autres provinces canadiennes ou les autres états américains, la réflexion ne se porte pas uniquement sur le montant des subventions à offrir aux EMN. Local2 insiste sur ce point :

On ne vend pas la région avec des subventions. De toute façon on n'a pas des enveloppes nous permettant cela. Si l'entreprise vient chez vous que pour des subventions, cela n'a pas été glorieux dans le passé. On mise sur le long terme.

Selon les acteurs du développement économique régional, les politiques publiques se doivent d'avoir une vision à plus long terme. Du point de vue recueilli, le Québec est dépourvu de cela. Local1 est convaincu que « la région manque de vision. Il manque de personnes qui coordonnent la vision de la région pour identifier les opportunités ». De plus, synd2 rappelle « qu'il n'y a pas de politique structurée, ils (les gouvernements) y vont par secteur. Ils l'ont fait tout le temps en retard ». Gouv1 porte un regard critique sur les politiques de son propre gouvernement.

Je travaille là dedans et je suis embêté. Il y en a une, claire non. Elle fonctionne quand même au cas par cas. Il a des organismes (Investissement Québec, MDEIE, Délégation du Québec à l'étranger). L'important c'est la communication entre les intervenants. Malheureusement, ce n'est pas un mode de fonctionnement que tout le monde privilégie. La communication est à améliorer (Gouv1).

En résumé, Local4 conclut que le Québec « est encore trop dans une approche de développement économique traditionnelle, bien qu'il y ait une politique d'innovation et de recherche. On a une approche encore trop fermée ». Les politiques publiques ne semblent

donc pas assez incitatives pour les EMN, en comparaison de celles des autres états. Du point de vue des personnes interviewées, ces politiques ne seraient pas assez structurées dans le temps. Les politiques publiques sont ainsi analysé dans l'étude des attraits des territoires accueillant les investissements. Cela a été clairement identifié dans les cas d'Acier 1996 et de Métal 2012.

### **c. Composante de la structuration du marché du travail**

La structuration du marché du travail est perçue de différentes manières par nos interlocuteurs. Deux visions s'affrontent.

Premièrement, la structuration de la négociation collective et l'accès à la syndicalisation sont abordés durant les décisions d'investissement au Québec. Ainsi, Gouv3 nous donne son avis sur l'image donnée par le Québec sur le territoire américain, en terme de syndicalisation :

Les américains, ils sont dans un grand pays, et ils s'intéressent surtout à ce qui se passe aux États Unis. Mais moi quand je m'assois avec les entreprises de TI, des jeux vidéos, dans les R&D (crédits d'impôt), ce n'est pas nécessairement des entreprises dans des domaines syndiqués. Mais c'est arrivé que oui le taux de syndicalisation, les lois de la langue française reviennent à l'occasion. Habituellement, on répond à cela que le nombre de jours de conflits, que la paix sociale, que les ententes, des collective agreement sont plus long que presque partout ailleurs aux Amériques. La culture et les relations d'affaires patronales-syndicales sont bonnes. Donc oui, les Américains trouvent que le taux de syndicalisation est élevé quand on est dans le secteur manufacturier, mais dans l'économie du savoir, *it's not really an issue*.

De plus, Local1 confirme que la syndicalisation est présenté aux investisseurs sous deux angles : « d'une part, les directeurs ressources humaines mettent en avant qu'il n'y a pas eu de grève et que les syndicats facilitent les conventions collectives à long terme pour stabiliser le coût de main-d'œuvre et donner du confort à l'employeur ». Et, d'autre part, on les informe que les négociations collectives peuvent être un frein à leur flexibilité (Local1).

Gouv1 rappelle que les institutions de soutien doivent « prévenir les investisseurs qu'au Québec, c'est comme cela que ça se passe. Il peut y avoir syndicalisation, cela fait partie de notre modèle de relations de travail ». Ce constat « pèse dans la balance », selon

Synd2. « Pas comme point principal, mais je suis sûr dans les points importants, la stabilité des relations de travail est au même niveau que la stabilité politique ici au Québec » (Synd2).

Pour conclure, Gouv1 tient à rappeler que « quand les syndicalistes d'Alma amènent les conflits sur la scène mondiale, c'est toute notre image dans le secteur de l'aluminerie mondiale qui voit cela. Ce n'est pas normal que le modèle d'affaires soit imposé (ex. : sous-traitants, plancher d'emploi) à mon avis ». La relation avec nos cas d'investissement est difficile à effectuer à cette échelle d'analyse. Aucune information recueillie ne nous permet de faire le lien entre la structuration du marché du travail québécois et la perte ou l'obtention d'un investissement. Néanmoins, Gouv1 précise qu'il n'a jamais vu un projet d'investissement échouer pour l'unique raison de la syndicalisation car « le plus important c'est la rentabilité économique » (Gouv1).

Deuxièmement, un des indicateurs mentionnés dans notre chapitre 2 est la présence de mécanismes de concertation et de consultation entre les acteurs. Métal est fortement impliqué dans ces mécanismes, notamment grâce à sa participation active aux comités sectoriels de la main-d'œuvre. Ce comité est une façon pour Métal « d'avoir un contact informel » avec différents acteurs de son secteur (Local3). De plus, c'est un lieu d'échange. Local3 nous informe qu'un « des directeurs ressources humaines de Métal vient depuis 4 ans.

Il vient car les syndicats sont là. Il pourrait déléguer, mais il veut être là. Il veut voir Synd2. Il veut entendre leur opinion sur les différents dossiers. C'est une évidence. Ce qui rallie les gens, ce n'est pas le prétexte des développements de compétences de la main-d'œuvre, mais c'est le prétexte d'un lieu de rencontre patronale-syndicale.

Ce comité a permis de créer « un lien de confiance ». Le comité sectoriel de main-d'œuvre est une institution qui a quand même eu un rôle de facilitateur (Local3). En dehors de ce rôle de facilitateur, les interlocuteurs nous ont confirmé que ce comité n'était pas impliqué dans les discussions entourant les investissements, notamment dans nos cinq cas d'investissements.

#### **d. Bilan du contexte d'affaires provincial**

L'indicateur de stabilité politique ressort clairement comme un facteur essentiel dans la localisation des activités de Métal. Par ailleurs, les aides publiques mises en place par le gouvernement influencent les investissements dans les économies nationales. Métal 2012 et Acier 1996 ont été influencés par cet indicateur. Enfin, même s'il est difficile de relier les décisions d'investissement (Acier et Métal) avec la structuration du marché du travail québécois, ce facteur est mentionné à de nombreuses reprises par nos interlocuteurs. Son impact est varié en fonction du point de vue patronal, syndical, local et gouvernemental. Après avoir traité des facteurs présents à l'échelle provinciale, la section suivante est consacrée aux facteurs présents à l'échelle locale.

### **C. Le contexte d'affaires local**

Le modèle d'analyse, présenté au chapitre 2, a divisé les composantes du contexte local en 6 catégories : le marché d'accueil, les ressources humaines, les ressources naturelles, les infrastructures, la compétitivité institutionnelle et les agglomérations. Cinq de ces variables ont été évoquées dans nos entrevues. Nous ne traitons donc pas le marché d'accueil.

#### **a. Ressources humaines**

La composante « ressources humaines » a été abordée sous deux aspects : les avantages et les inconvénients de la main-d'œuvre.

Les acteurs sont unanimes sur le manque de compétitivité de la main-d'œuvre, en terme de coût. Gest4 estime que le coût de celle-ci représente 1/3 des coûts variables de production. Chez Acier, Gest2 estime à son tour que «le salaire moyen à Sorel-Tracy est de 27 dollars de l'heure ». Les interlocuteurs syndicaux sont lucides quant à la faiblesse du Québec à ce sujet.

C'est clair que le prix de notre main-d'œuvre est beaucoup plus cher qu'ailleurs. La faiblesse c'est bien entendu les avantages sociaux et des lois sociales qui ont un coût pour les entreprises. On a beau dire que l'on ne coûte pas si cher que cela mais bon, si

tu te compares à d'autres, on est moins bons sur le coût de la main-d'œuvre mais au niveau de la formation, des qualifications et des flexibilités on est meilleur [...] (Synd2).

Nos interlocuteurs ont ainsi venté les avantages de la main-d'œuvre québécoise. Un syndicaliste (Synd2) soutenait même que « ce qui nous sauve c'est notre main-d'œuvre qui est compétente et flexible ». Les compétences de la main-d'œuvre ont été décrites de différentes manières par les acteurs. Au niveau des institutions gouvernementales, ce sont les aptitudes linguistiques ainsi que la connaissance du marché nord américain qui sont des atouts pour la localisation des entreprises européennes au Québec. Les investisseurs vont donc venir chercher « des cadres bilingues pour s'implanter ici. Ils cherchent aussi des gens qui connaissent bien la mentalité nord-américaine, les québécois comprennent très bien les Américains et travaillent très bien au niveau relationnel et pénétration de marché » (Gouv2). De plus, il y a « des méthodes de travail nord-américaines avec des compromis plus rapides [...], une efficacité et un *turn-over* bien inférieur à l'Amérique du Nord. La main-d'œuvre québécoise est plus loyale et va rester dans l'entreprise » (Gouv2). Ce faible *turnover* a été aussi mentionné par un directeur d'un cabinet de conseil en attractivité des investissements (Local5). Enfin, Gest1, Gest2 et Gest3 sont convaincus que la main-d'œuvre est beaucoup plus qualifiée et productive dans leur localité que dans les territoires de leur compétiteur. Ainsi, Gest1 prend l'exemple des filiales africaines : « eux autres, culturellement parlant, leur absentéisme est très élevé, ils ont de la difficulté à avoir une main-d'œuvre stable et qualifiée, ça nous aide » (Gest2).

Pour conclure, laissons la parole au gestionnaire de Métal qui résume parfaitement l'avantage du facteur ressources humaine dans le contexte d'affaires local :

on a l'accès à la main-d'œuvre. Si tu prends la différence entre un pays industrialisé et un pays sous-développé : le pays industrialisé, il a l'argent et il a les ressources, mais il a de la difficulté à avoir la main-d'œuvre pour exploiter ces ressources. Dans le pays sous-développé, il y a beaucoup de monde prêt à travailler à faible coût, mais comment tu les intègres, et comment tu les formes ? (Gest1).

La disponibilité et les compétences de la main-d'œuvre locale permettent ainsi à Métal et Acier de maintenir un degré de compétitivité élevé au sein de l'EMN. L'accès à cette main-

d'œuvre compétente, flexible et loyale a été un élément clé dans l'obtention des investissements de Métal 2011, d'Acier 1996 et d'Acier 2008 (*cf. section 6.2*).

### **b. Ressources naturelles**

Nos deux études de cas sont des entreprises situées dans un secteur d'activité très énergivore. L'extraction minière et la transformation sont deux activités où la proximité, l'accès et le prix des ressources sont un atout conséquent. Gest4 est un spécialiste des analyses des questions énergétiques. Son analyse résume parfaitement la situation de l'industrie dans laquelle se trouve Métal et Acier.

Dans le cas de l'aluminium, l'électricité c'est le nerf de la guerre. Tout part de là. Cela représente, dépendamment des régions et des usines, entre le quart et 40-45% des coûts variables de production d'aluminium. Présentement, ici au Québec, on ne se trompe pas quand on parle du 1/3 des coûts. Dans un contexte où l'on veut faire des investissements en croissance, le point de départ, c'est toujours la disponibilité et le tarif. [...] La disponibilité veut dire à la fois régularité, au Québec on est très choyé sur ça, on a vraiment un réseau très solide, le risque d'approvisionnement est presque inexistant. Et disponibilité veut aussi dire, étant donné que cela fonctionne par des blocs d'énergie, qu'il n'y a jamais de petite quantité, bien évidemment la province du Québec doit avoir dans son plan de croissance de production la disponibilité pour de tels blocs. Et ensuite de cela, il y a la question des tarifs. Évidemment qui est au centre. La préoccupation aujourd'hui, il y a le prix, mais surtout ce qui nous inquiète surtout c'est comment va évoluer ce prix-là pendant la période de 25 ans. S'il y a une quelconque incertitude par rapport à l'évolution à long terme, cela est un élément majeur (Gest4 et Gest5).

Ainsi, on voit qu'Acier et Métal ont un avantage à se trouver au Québec pour effectuer leur activité. La sécurité de l'approvisionnement et le prix de l'électricité leur confèrent un avantage spécifique. Gest1 nous le confirme

Quand on parle d'aluminium, la consommation d'électricité est énorme. Si tu regardes la Chine, ils n'ont pas assez d'énergie électrique. Avec le montant de consommation dont ils ont besoin, la faible valeur ajoutée de la production d'aluminium ne les pousse pas à se lancer dans la production. On a comme un avantage stratégique au niveau mondial.



Alors, même si les données des entrevues ne nous permettent pas de relier directement l'avantage des ressources naturelles à l'obtention des investissements, il faut bien comprendre que sans l'électricité québécoise il n'y aurait pas d'usine. Un acteur local nous résumait ainsi la situation : « s'il n'y avait pas d'électricité, il n'y aurait pas d'entreprises. S'il y avait uniquement un fleuve et de la main-d'œuvre, il n'y aurait pas d'entreprises. Au niveau de l'aluminium, c'est clair. C'est l'électricité le nerf de la guerre » (Local6).

### **c. Infrastructures**

La composante « infrastructures » a été conforme aux indicateurs mentionnés dans notre cadre opératoire. Nous avons analysé les infrastructures suivantes : celles reliées aux transports, aux bâtiments et terrains disponibles, aux centres de recherche et à l'éducation.

Premièrement, les transports ont été un des facteurs les plus importants dans l'obtention de Métal 2011. Depuis 2008, l'orientation stratégique prise par Métal dans l'extraction du minerai en Afrique a été un tournant majeur pour sa filiale soreloise. La proximité d'un port en eau profonde à Sorel-Tracy a permis à la filiale soreloise d'assurer la transformation de l'intégralité du minerai en provenance d'Afrique ainsi que d'un gisement québécois. Les minerais sont ainsi expédiés par bateau au complexe de Sorel-Tracy (Presse Canadienne, 2011b). Un des critères requis pour obtenir Métal 2011 et Métal 2012 était le port en eau profonde (Gest1 ; Synd1; Local1 et Gouv1). Concernant Acier, la disponibilité et l'accessibilité des transports (majoritairement routier et fluvial) représentent un enjeu majeur pour développer sa capacité à exporter (Gest2). Avec des parts de marché réparties sur trois continents (30% en Europe, 30% en Asie et 40 % en Amérique du nord), le transport de sa production est un facteur clé dans les investissements de ces dernières années.

Deuxièmement, la disponibilité des terrains et des bâtiments a été citée à de nombreuses reprises dans nos entrevues. Ce facteur n'a pas eu d'impact dans les investissements d'Acier et de Métal 2011. Par contre, Métal 2012 a été perdu en grande partie à cause du

manque de terrains disponibles pour la création de l'usine. La presse locale a largement diffusé l'information :

Pour ce qui est de Sorel-Tracy, le terrain disponible est vraiment trop petit pour recevoir cette usine, a signalé la porte-parole (Presse Canadienne, 2012 c et d).

Un projet de plusieurs milliards de dollars qui échapperait à la ville de Sorel-Tracy faute de place pour la construction de l'usine. En effet, les analyses de la multinationale démontrent qu'un terrain de 1,7 millions de mètres carrés serait nécessaire pour la construction de l'usine. Ce dont la région ne dispose pas et malgré tous les avantages qu'elle pourrait offrir dont l'accès aux routes et au fleuve, main-d'œuvre, etc. (Presse Canadienne, 2011c).

Ces informations ont été confirmées par Gest1 et les acteurs du développement économique local (Local1 et 2, Synd1,2 et 4, Gouv1). Nous y reviendrons dans la composante sur la compétitivité institutionnelle.

Troisièmement, les infrastructures reliées à l'éducation, la formation et à la recherche constituent un atout pour la localité. En axant son développement sur l'écologie industrielle, Sorel-Tracy a ouvert son développement économique à de nouvelles niches et de nouvelles avenues. L'innovation présente sur son territoire a permis de développer un centre de recherche spécialisé dans la réutilisation des résidus de matières. Ainsi, cette valorisation des déchets constitue un atout pour les entreprises qui exercent une activité générant des volumes importants de résidus. Acier et Métal font partie de cette catégorie d'entreprises. Dès lors, les recherches et les innovations produites par le centre de recherche local constituent un avantage non négligeable pour ces entreprises (Local1 et Local4). De plus, Local4 nous précise que la municipalité mise sur la présence et l'accès à un centre de recherche pour attirer les entreprises. Afin de consolider cela, des investissements ont été faits pour créer une chaire de recherche en partenariat avec l'Université du Québec à Montréal (Local4). Gouv3 confirme le rayonnement des institutions de formation et d'éducation québécoises à l'extérieur du Québec. « Quand on fait la promotion du Québec, on met en avant le fait que l'on a beaucoup de gradués dans les TI, et que l'on a d'excellentes écoles avec une forte notoriété (HEC, Polytechnique et

autres) » (Gouv3). Il faut apporter une nuance à ce portrait dans la mesure où Gest1 nous dresse un portrait plus sombre de la qualité de la formation en lien avec le milieu métallurgique.

Notre bassin de main-d'œuvre ne rencontre plus nos qualifications, il a donc diminué. Et avant, l'exemple des mécaniciens, avec des cours de CEGEP, ils arrivaient formés prêts à l'emploi. Maintenant, on est obligé d'embaucher des personnes qui n'ont pas les formations optimales pour les former en interne. Cela prend du temps (jusqu'à 5 ans) et de l'argent. Si toi tu es le gestionnaire responsable de l'implantation d'une nouvelle usine sur le territoire et que tu es déjà pris avec ce genre de problématique, vas-tu ouvrir l'usine ou aller ailleurs au QC? La qualité de la formation et la méconnaissance de notre milieu sont à revoir (Gest1).

Cependant, en fonction de nos constats, il ne semble pas que ce point ait été problématique pour l'obtention des investissements à l'étude. La perte de Métal 2012 n'est pas reliée à ce facteur. Mais, il est tout de même important de relever ce défi pour les prochaines rondes d'investissement. Cela pourrait s'avérer préjudiciable.

#### **d. Compétitivité institutionnelle et agglomérations**

Les composantes « compétitivité institutionnelle » et « agglomération » avaient été séparées dans notre cadre opératoire (chapitre 2). Ces deux composantes se sont révélées pertinentes pour un des cas d'investissement par Métal 2012. Pour des raisons de clarté et de cohérence d'argumentation, nous traitons les deux composantes ensemble. La présence d'institutions fortes et coordonnées ainsi que la capacité des acteurs à promouvoir leur territoire sont à l'origine des économies d'agglomérations. Nous avons donc préféré aborder ces avantages ensemble.

Une EMN souhaitant investir au Québec a la possibilité de recourir à différents organismes et à différentes institutions pour soutenir et financer son projet. Nous avons donc cherché à comprendre les instances disponibles et la pertinence de leur action dans la promotion du territoire québécois.

Au niveau fédéral, le constat est unanime. Les institutions sont faibles et peu coordonnées avec les instances québécoises. Gest4 est clair à ce propos. « Le gouvernement fédéral n'a pas sa place dans les discussions d'investissement. On se pose toujours la question car on ne le voit pas » (Gest4). Dans les cas d'investissement d'Acier, aucune aide fédérale n'a été apportée. Gest2 a pourtant entrepris les démarches pour obtenir un financement. Voici le résultat : « quand je me déplace voir la banque de développement Canada, ils me disent : Pourquoi vous voulez de l'argent ?, vous êtes capable de le payer votre projet » (Gest2). Enfin, Gouv1, pourtant membre du ministère de l'économie, « comprend difficilement comment les intervenants fédéraux interviennent dans nos programmes » (Gouv1). Selon nos entrevues, les institutions fédérales ne constituent donc pas un avantage dans le processus d'attraction des investissements.

Au niveau provincial, la dynamique est différente. Les institutions sont fortes. Cependant, elles semblent peu coordonnées.

« We are supposed to follow the principle of the “guichet unique”: first point of contact from the outside would be Investment Quebec, like the quarterback and also have money. They can guide to the right places » (Local5).

Gouv1 nous résume les différentes voies possibles pour qu'un projet d'investissement (plus de 100 millions) soit traité :

Voie politique : quand le promoteur s'adresse au gouvernement pour dire son intention de faire tel projet, il y a donc différents éléments qui rentrent en jeu : routes, environnement, infrastructure, l'aspect minier, les permis, autochtones, aides financières, etc. Cela concerne donc plusieurs organismes du gouvernement : secrétariat des affaires autochtones, ministère des affaires étrangères, MDEIE, Ministère du Développement durable, Investissement Québec et le Ministère des Finances. Il y a donc un comité multi ministériel qui se crée pour analyser le projet.

Voie d'Investissement Québec : Investissement Québec va nous appeler lorsqu'un investisseur est entré en contact avec leur service pour présenter un investissement probable au Québec.

Voie « privée » avec les « site locator » : généralement ces gens s'adressent à Investissement Québec (aide financière) et c'est correct, c'est la bonne porte d'entrée (Gouv1).

Le rôle du MDEIE dans ces trois voies est le suivant :

[...] recommander, conseiller, analyser des projets d'investissements soumis par de filiales de EMN. Le mandat principal de ma direction est dans faire l'analyse, commander et recommander aux autorités gouvernementales les positions que l'on croit les plus adéquates en fonction des retombés économiques pour la région (Gouv1).

Au regard de cette description de nos entrevues, le Québec semble posséder un avantage concurrentiel avec le guichet unique et « le Québec inc »<sup>26</sup> (Local1). Cependant, « c'est la coordination des acteurs qui peut poser problème » (Gest4). Dans nos cas d'investissement, la direction du siège social de Métal a pu rencontrer le premier ministre à plusieurs reprises. Mais, même si Gouv1 nous confirme qu'il y a eu des ententes particulières en ce qui concerne les blocs d'énergie alloués, il est difficile d'évaluer la contribution du Québec Inc dans l'obtention de Métal 2011. Dans les cas des investissements d'Acier, la démarche de Gest2 peut être qualifiée de pro-active. Ce dernier nous explique sa démarche :

On ficelle le projet à l'avance et après on va voir les instances gouvernementales. Je préfère aller voir mon siège social avec l'appui du gouvernement. On va voir le MDEIE et Investissement Québec et on leur demande : si j'arrive avec tel projet, qu'est-ce que vous m'offrez ? Les autres aussi sont un peu surpris de notre développement (Gest2).

En 2008, Gest2 nous a précisé qu'Investissement Québec participait au financement de l'investissement. Cela a permis de limiter l'apport en fonds propres du siège social.

Pour finir, au niveau provincial, certains interlocuteurs ont tenu à souligner que les investisseurs ont besoin « des services offerts aux entreprises, en termes de formation,

---

<sup>26</sup> Lorsque l'expression Québec Inc sera utilisée, elle fera référence aux acteurs suivants : Investissement Québec, fonds d'investissement syndicaux, commission des partenaires du marché du travail, MDEIE et Emploi Québec.

d'accompagnement, d'aide conseils au niveau du R&D et du *conseilling* » (Local4). Au-delà « des montages financiers »,

[...] vous avez des intervenants qui sont là au-delà du capital investi, on vous amène un réseau. Je pense à nous, à Investissement Québec. Un rôle qui doit être complémentaire à celui du fonds. Il y a des entreprises qui sont ravies de cela, on peut se différencier des autres par cet élément-là (Synd3).

Au niveau local, l'analyse de nos résultats nous permet d'identifier la présence d'institutions fortes et coordonnées. Acier et Métal sont deux entreprises fortement impliquées au sein de leur communauté. Dans la presse locale, Gest1 précise que Métal développe de nombreux partenariats avec les acteurs de la communauté.

Métal établit des partenariats stratégiques avec des acteurs clés de ses communautés d'accueil. À Sorel-Tracy, l'entreprise s'est associée avec le Cégep (une AEC en métallurgie y est offerte grâce à un partenariat entre Métal, Acier et Concurrent Métal2) et le Centre de formation professionnelle (DEP en métallurgie), pour appuyer les programmes de formation, offrir des stages, ainsi qu'avec des organismes d'emploi comme Local6 et le CLD. Nous travaillons également avec des universités (bourses, stages) et avec le Comité sectoriel de main-d'œuvre (Semaine de la métallurgie) (Presse Canadienne, 2011b).

Ces partenariats permettent à Métal et à Acier de partager un bassin de main-d'œuvre locale. Les compétences et les savoir-faire des travailleurs sont d'autant plus adaptés et spécialisés en fonction de leurs besoins respectifs. On assiste ici à la création d'externalités possibles de l'agglomération soreloise. Ce point de vue est confirmé par le gestionnaire d'Acier.

Notre main-d'œuvre est beaucoup plus instruite que la main-d'œuvre à Chicago. Deuxièmement, ici au cégep, il donne un DEC en mécanique. Et tous nos gens qui vont à l'usinage et à l'entretien ont besoin d'un DEC. Là on a baissé nos critères car on en n'avait pas assez. Cela nous permet d'avoir une qualité de main-d'œuvre. Mais nous, ils ont déjà une formation de base. En plus, le cégep a sorti une formation pour les gens qui ne souhaitent pas faire un DEC de façon à ce qu'ils aient les connaissances minimales dans l'industrie locale. Métal, Concurrent Métal 2 et Acier ont utilisé des fois cette banque-là. Métal en a engagé beaucoup (Gest2).

Ces partenariats ont été facilités par certaines institutions locales. Le rôle du comité sectoriel de la main-d'œuvre n'est pas anodin car il s'étend sur différentes échelles et notamment à l'échelle régionale et à l'échelle locale. Les interlocuteurs sont unanimes sur

les avantages que ce comité procure aux acteurs du milieu. Un gestionnaire de ce comité nous en apporte la preuve.

Deux fois par année je fais rapport à la table des décideurs des enjeux ressources humaines du secteur. C'est rendu que la moitié de la réunion est axée sur les enjeux de problématiques de main-d'œuvre, de formation, des compétences, etc. [...] Ça c'est un lieu informel de rencontre où les dirigeants de l'industrie (patronaux et syndicaux) se rencontrent depuis près de 20 ans. C'est un résidu de stratégie de grappe industrielle mis de l'avant par l'ancien ministre ici. Ils s'étaient donné des comités de travail permanents sur les coûts d'énergie, sur les transports et un comité sur les ressources humaines (Local 3).

Un membre d'un centre local de développement précise que le Québec se démarque par rapport aux provinces voisines en permettant aux acteurs de l'industrie de se rencontrer pour discuter des enjeux de leur industrie.

Oui je pense que cela est un avantage, car les directions sectorielles mettent en place les tables de concertations (tables des décideurs) qui regroupent les principaux partenaires et les directeurs de filiale. Les grands décideurs font donc le point sur les grands enjeux (environnement, main-d'œuvre, coût d'énergie). Ces tables-là sont intéressantes pour plusieurs des dirigeants. J'en ai une en métallurgie, en chimie, etc. Et au Québec cela est unique, car en Ontario ou en Alberta cela n'existe pas (Local2).

Enfin, Synd4 décrit une des initiatives qui a été entreprise suite aux rencontres organisées par le comité sectoriel de main-d'œuvre.

On parlait du contact intersyndical, c'est une occasion. Mais aussi d'établir des contacts avec la partie patronale. C'est un moyen de trouver les façons de faire qui se font ailleurs. De trouver des objectifs communs. Il y a des états généraux qui servent à savoir où en est la situation dans le secteur. Le comité sectoriel est là pour servir de forum, de plateforme pour répondre à cet objectif. [...] Le dernier exemple, le projet pilote sur les compétences essentielles. On a approché une entreprise pour adhérer au projet pilote pour faire en sorte que la main-d'œuvre réacquière certaines compétences essentielles. C'est donc un projet pilote qui vient du comité sectoriel et d'emploi Québec (Synd4).

Ce genre d'initiatives s'est reproduit. Métal et Local7 ont été récompensés pour leur partenariat sur un projet de développement de compétences et d'employabilité des

travailleurs de la région. En facilitant l'accès à la région aux immigrants qualifiés, l'agence d'emploi de Local7 a assuré la création d'un tissu social entre les employés qualifiés et les entreprises locales, dont Métal.

Ces témoignages permettent d'établir quelques conclusions. Les institutions locales soreloises, notamment le comité sectoriel de main-d'œuvre, ont permis une concertation et une consultation des acteurs à l'échelle locale. Le partage d'informations a permis de créer et de partager un bassin de main-d'œuvre en adéquation avec les besoins de l'industrie. De plus, les relations entre les acteurs syndicaux et patronaux se développent en dehors des sphères de négociation collective. Nous avons donc un climat de confiance qui s'installe. Par ailleurs, d'autres externalités positives qui ont été créées ont permis d'influencer l'investissement Métal 2011.

En effet, une communauté de pratiques s'est créée autour de l'écologie industrielle. Cette communauté de pratiques s'est développée par l'intermédiaire d'un partenariat entre un centre de recherche local et la filiale Métal. Ce centre de recherche décrit sa raison sociale comme suit :

Le but de ce centre de recherche est donc d'accroître la performance des entreprises et des collectivités québécoises par la recherche et le développement d'approches novatrices en écologie industrielle privilégiant la mise en valeur des résidus, les écoproduits et l'établissement de synergies industrielles (Local4).

Local4 nous décrit comment la création de ces synergies industrielles a été possible.

Ça a commencé par des ententes concernant le transport de certains résidus. Je vous donne l'exemple de Métal. En traitant le minerai sur place, il n'y a pas que le minerai, il y a le stérile minier qui est un résidu. Métal a demandé à un sous-traitant de l'accompagner dans la gestion de ce résidu. Aujourd'hui, ce résidu, dont il y a au minimum 500 000 tonnes par année, il y a une masse intéressante qui a été utilisée par un sous-traitant local (Local4).

Cette démarche est positive pour l'encastrement de la filiale Métal dans sa localité. Il y a des liens qui se tissent entre Métal, les entreprises locales, les centres de recherche et les



institutions de formation et d'éducation locales. Un réseau de sous-traitants se crée avec les entreprises locales. Un climat de confiance s'installe.

Il reste que cela se signe dans un climat de confiance. On signe des ententes de confidentialité et il y a un lien de confiance et d'expertise. Il y a un lien de reconnaissance de l'expertise du centre. On ne partagera pas tout. On crée des liens avec les entreprises sur des projets communs, d'où l'importance de travailler ensemble à travers notre réseau (Local4).

Enfin, une mobilisation particulière des acteurs locaux a entouré la perte de l'investissement Métal2012. Lorsque le syndicat de Métal a appris que Sorel-Tracy ne serait pas retenu pour la construction de la nouvelle usine, il a décidé de mobiliser des ressources au niveau local pour tenter d'inverser la décision de la direction soreloise. Il résume sa démarche ci-dessous :

J'ai réussi à avoir une rencontre avec le CLD qui regroupait le porte-parole du groupe d'affaires, nous autres, l'attaché politique de l' élu local, le député du Bas-Richelieu, le maire, deux trois ingénieurs, la SRDC. La chambre de commerce était contre. L'ancien maire n'a pas parlé. On s'est réuni 4, 5 fois. Le maire a fait sa job, il s'est impliqué, il a mis des millions sur la table avec le budget municipal (Synd1).

Le contenu des discussions portait majoritairement sur le manque de terrains disponibles pour accueillir la future usine. Nous avons abordé ce facteur de localisation dans la section « infrastructures ». Ce comité régional a ainsi essayé de jouer « ses dernières cartes » en présentant une alternative à la direction locale de Métal, mais sans succès. Même si l'influence de cette mobilisation est nulle pour l'obtention de Métal 2012, les acteurs locaux sont satisfaits de leur démarche. En témoigne ces commentaires.

C'est l'adhérence des gens et les actions qu'ils y posent qui vont donner des résultats pas la suite, cela nous donne une vision du développement des affaires sur notre territoire. Et quel genre d'entreprise on souhaite accueillir sur notre territoire. Cela a aussi permis de créer de nouvelles structures qui nous aideraient à aller de l'avant. Elle donne des résultats si tout le monde va dans le même sens. Il faut s'aligner pour avoir la même volonté de développement (Local1)

Nous ne pouvions pas nous permettre de ne pas mobiliser des ressources pour ce projet. Cette démarche aura permis de constater que la région est capable de se

mobiliser et que les intervenants et les élus sont prêts à travailler en partenariat avec l'entreprise (Presse Canadienne, 2012b)

Même si la mobilisation régionale n'a pas eu l'effet escompté, la capacité de mobilisation et de concertation des acteurs est à souligner pour le dynamisme économique de la région.

En conclusion, nous pouvons dire que la localité de Sorel-Tracy a su développer et coordonner ses institutions. Les investissements de Métal 2011 et d'Acier 2008 ont été influencés par la compétitivité institutionnelle de la région et les externalités positives de l'agglomération soreloise. Local4 résume parfaitement ce constat :

On a un centre de recherche comme le nôtre axé sur les besoins de l'industrie et des centres de recherche privés comme celui [d'une EMN de transport] et de Métal. Ils sont des centres mondiaux financés par les entreprises. On les associe, car ils donnent une couleur et une valeur à notre projet. On a donc cette structure de base. Et après se rattachent des collaborateurs de terrain que ça soit le cégep, le CLD, ou des fournisseurs de services. On a créé une toile qui se tient et qui amène une couleur qui intéresse les entreprises tant au niveau des fournisseurs pour les grandes entreprises, que ça soit en terme d'intérêt pour une matière disponible, que ça soit pour le développement de nouveaux produits, le partage de communautés de pratiques, le développement de nouvelles expertises. On crée un climat favorable à l'investissement et aux développements d'affaires des entreprises déjà présentes sur le terrain et à l'émergence de nouvelles entreprises ainsi qu'à l'installation de nouvelles entreprises. Je pense qu'il n'y en aura jamais assez de soutien aux entreprises. Je pense que si on définit mieux les programmes et les services cela sera déjà gagnant (Local4).

#### **e. Bilan du contexte d'affaires local**

Les indicateurs classiques de localisation ont été influents pour l'obtention de Métal 2011 ainsi que pour Métal 2012. Même si Métal a perdu le projet d'investissement Métal 2012, les installations soreloises ont tout de même été retenues dans les trois derniers sites d'investissements futurs. La présence de compétences locales compétentes, d'infrastructures portuaires et de centres de recherche permet à Métal de revendiquer de nombreux atouts auprès des comités d'investissement. De plus, la compétitivité institutionnelle de la localité soreloise a été démontrée. Nous avons pu observer la présence

de nombreux indicateurs. Le partage d'informations entre les acteurs et la capacité des acteurs à promouvoir leur territoire ont été mentionnés. Ensuite, les externalités positives de l'agglomération soreloise permettent à Métal et Acier de partager un bassin d'emploi en adéquation avec leurs besoins. Le réseau de sous-traitance est aussi un avantage dans le traitement des résidus de Métal. Cela dote la filiale d'un atout spécifique dans les rondes d'investissement, notamment celle de 2011. Enfin, les acteurs régionaux ont su s'unir pour formuler une offre concurrentielle à la direction locale de Métal dans la perspective d'obtenir le projet d'investissement Métal 2012. Les institutions soreloises sont donc fortes et coordonnées.

### **D. Bilan**

Nous avons réalisé trois tableaux qui permettent de résumer et de synthétiser l'influence des attributs liés aux contextes d'affaires entourant l'activité de la filiale sur l'obtention des investissements. Le tableau 6.4 résume les composantes du contexte d'affaires international. Le tableau 6.5 se concentre sur les composantes présentes au niveau du contexte d'affaires provincial. Le dernier tableau (6.6) synthétise les facteurs ayant influencé l'obtention des investissements à l'échelle locale. Nous avons observé des cas d'obtention d'investissement et un cas de perte d'investissement. Par conséquent, nous tenons à préciser que l'influence d'un facteur peut être positive ou négative en fonction du cas d'investissement étudié.

*Tableau 6.4 : Évaluation de l'impact des attributs liés au contexte d'affaires international sur l'obtention d'un investissement*

	Acier			Métal		Point de vue des acteurs			
	1992	1996	2008	2011	2012	Gest	Synd	Local	Gouv
<b>Croissance économique</b>	-	↓	↓	-	↑↑	↑↑	↑↑	↑↑	↑↑
<b>Variation du dollar</b>	-	↑↑	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
<b>Prix du pétrole et des matières premières</b>	-	↑	↓	↓	↓↓	↓	↓	↓	↓

↑↑= plusieurs indicateurs positifs observés ↑= quelques indicateurs positifs observés

- = aucun indicateur observé

↓ = quelques indicateurs négatifs observés ↓↓= plusieurs indicateurs négatifs observés

*Tableau 6.5 : Évaluation de l'impact des attributs liés au contexte d'affaires provincial sur l'obtention d'un investissement*

	Acier			Métal		Point de vue des acteurs			
	1992	1996	2008	2011	2012	Gest	Synd	Local	Gouv
<b>Politique</b>									
<i>Stabilité Politique</i>	-	↑↑	-	-	↑↑	↑↑	↑↑	↑↑	↑↑
<i>Francophonie</i>	-	↓	↓	-	-	↓	-	↓	↑
<b>Politique publique</b>	-	↑	↑	-	↑	↓↓	↓↓	↓↓	↑
<b>Structuration du marché du travail</b>									
<i>Législation (droit du travail)</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Syndicalisation</i>	-	-	-	-	-	↓	↑	↑	↓
<i>Structure de la négociation collective</i>	-	-	-	-	-	↓	↑	↑	↓
<i>Mécanisme de concertation des acteurs</i>	-	-	-	-	-	↑	↑	↑	-

↑↑= plusieurs indicateurs positifs observés ↑= quelques indicateurs positifs observés

- = aucun indicateur observé

↓ = quelques indicateurs négatifs observés ↓↓= plusieurs indicateurs négatifs observés

*Tableau 6.6 : Évaluation de l'impact des attributs liés au contexte d'affaires local sur l'obtention d'un investissement*

	Acier			Métal		Point de vue des acteurs			
	1992	1996	2008	2011	2012	Gest	Synd	Local	Gouv
<b>Ressources humaines</b>	-	-	↑↑	↑↑	↑↑	↑↑	↑↑	↑↑	↑↑
<b>Ressources naturelles</b>	-	-	-	↑↑	↑↑	↑↑	↑↑	↑↑	↑↑
<b>Infrastructures disponibles</b>	-	-	↑	↑↑	↓↓	↑↑	↑↑	↑↑	↑↑
<b>Compétitivité institutionnelle</b>									
<i>Institutions locales : soutien aux entreprises</i>	-	-	-	↑	↑↑	↑	↑↑	↑↑	↑↑
<i>Capacité des acteurs : promotion du territoire</i>	-	-	-	-	↑↑	↑	↑↑	↑↑	↑↑
<b>Agglomérations/ Clusters</b>									
<i>Partage d'information</i>	-	-	-	↑↑	-	-	↑	↑	↑
<i>Communauté de pratique</i>	-	-	↑	↑↑	-	↑	↑	↑	↑
<i>Relations entre les acteurs</i>	-	-	-	-	↑	↑	↑	↑↑	↑

↑↑= plusieurs indicateurs positifs observés ↑= quelques indicateurs positifs observés

- = aucun indicateur observé

↓ = quelques indicateurs négatifs observés ↓↓= plusieurs indicateurs négatifs observés

## **6.5 – Bilan des résultats**

Nos deux études de cas ont permis d'analyser cinq investissements. Quatre d'entre eux ont été obtenus et seulement un a été perdu par la filiale locale.

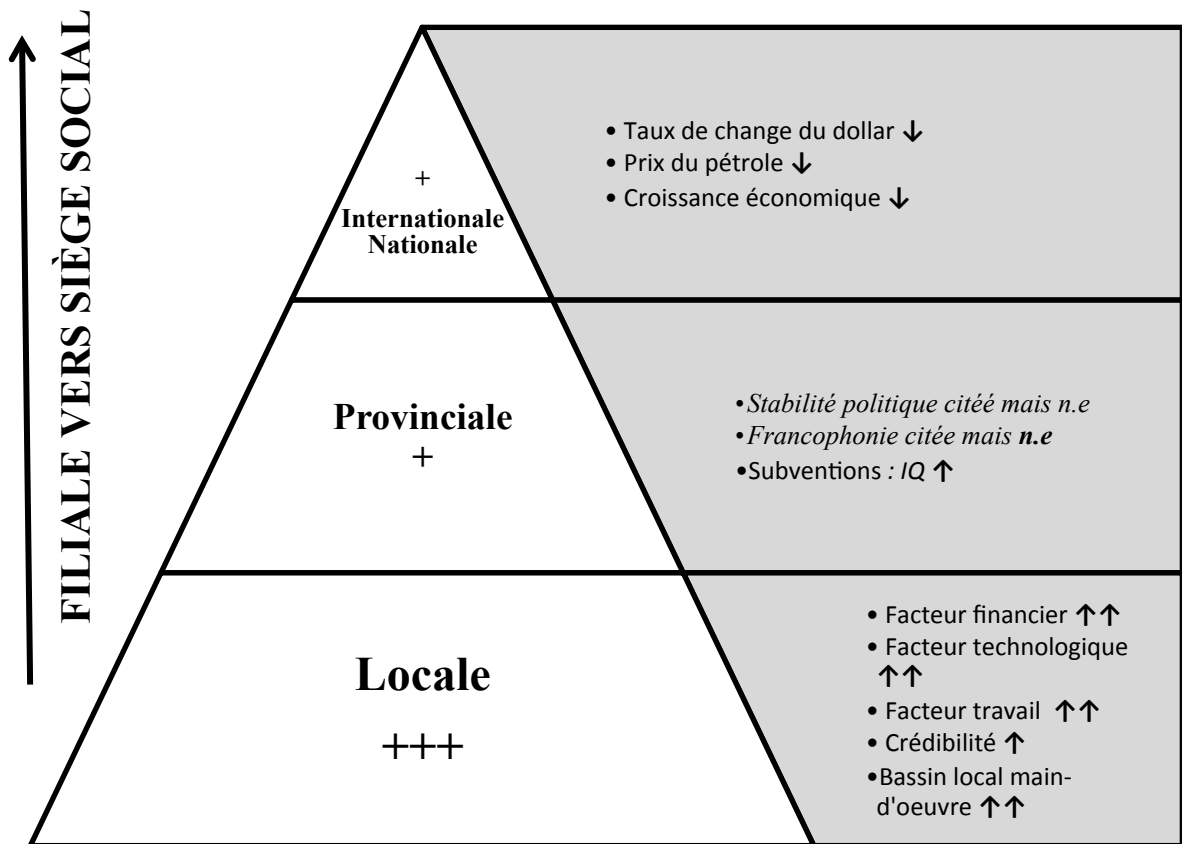
Nos résultats montrent que les facteurs pris en compte sont différents selon les échelles d'analyse. Le bilan des résultats est réalisé sous forme de figure, de manière à illustrer la dynamique d'investissement présente dans nos deux études de cas : Acier et Métal.

### **A. Acier**

Nous avons pu constater que les attributs internes d'Acier (variable indépendante 1) et le contexte d'affaires local (variable indépendante 3) sont les deux principaux atouts de la filiale Acier. Avec un facteur technologique performant, la filiale a réussi à maintenir un niveau de production de plus en plus élevé chaque année. Son avantage de différenciation des produits lui permet de s'adapter rapidement aux variations du marché québécois, canadien et mondial. L'internalisation de la filiale soreloise n'aurait pas été possible sans les compétences et la vision de Gest2. Le facteur travail est un des facteurs les plus influents dans l'explication de l'obtention des trois investissements. Gest2 est doté de compétences de « vente » et de « promotion » de sa filiale. Il est reconnu et admiré pour cela par son siège social. La bonne relation entre la direction locale et le syndicat renforce l'argumentation de Gest2. Le contrat social et les conventions collectives de longue durée lui permettent de renforcer ses arguments de « promotion ». La confiance et la crédibilité que lui accordent ses actionnaires ont permis à Acier d'obtenir un financement régulier au cours des vingt dernières années. Mais ces investissements n'auraient pas été possibles sans la réussite financière de la filiale. Ainsi, les bénéfices étant au rendez-vous depuis 1992, date du premier investissement conséquent, Acier a su renforcer son rayonnement sur le marché international, et ce, sans égard à la variation du dollar et du prix du pétrole. Ces indicateurs économiques sont tout de même observés par le siège social d'Acier. Enfin, les compétences et les savoir-faire disponibles tant dans la filiale Acier que dans le bassin local

de main-d'œuvre sont des gages de productivité et de compétitivité. La conclusion principale que nous tirons de cette étude de cas est que les attributs présents à l'échelle locale, filiale et territoire confondus, permettent l'obtention des investissements. Même si les fonds proviennent du siège social, la filiale se démarque de manière à aller chercher de nouveaux mandats d'investissement. La dynamique d'investissement se déploie donc de la filiale locale vers le siège social. La figure 6.1 résume l'ensemble de ces conclusions.

*Figure 6.1 : Analyse des résultats d'investissement d'Acier par échelle : dynamique et intensité*



+++ = degré d'influence fort ++ = degré d'influence modéré + = degré d'influence faible  
n.e : aucune influence observée

↑↑ = plusieurs indicateurs positifs observés ↑ = quelques indicateurs positifs observés

- = aucun indicateur observé

↓↓ = plusieurs indicateurs négatifs observés ↓ = quelques indicateurs négatifs observés



## **B. Métal**

L'étude de cas de Métal a été très riche en informations pour deux raisons. La première raison se matérialise par l'observation du plus important investissement obtenu depuis la création de la filiale locale. La seconde raison se situe à l'opposé de la première. L'année suivant l'annonce du gain de Métal 2011, les installations soreloises échouent dans l'obtention d'un investissement d'un montant de deux milliards. Cette perte d'investissement constitue une étude de cas très intéressante étant donné l'impact que l'annonce de cette perte a eu sur la communauté locale. Il faut tout de même préciser que Métal s'est classé parmi les trois premiers lieux susceptibles d'obtenir l'investissement et qu'un autre de ces lieux se situait également au Québec.

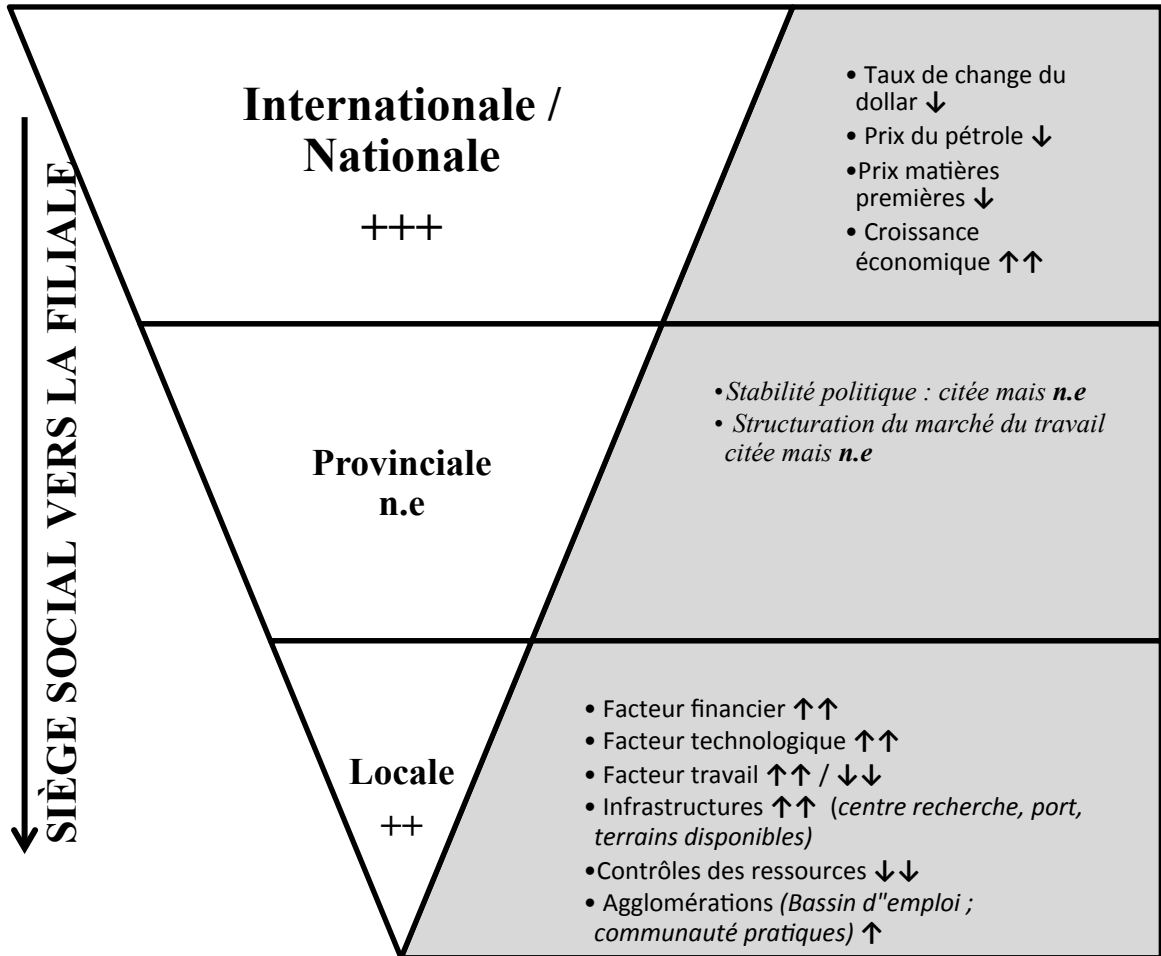
L'obtention de Métal 2011 et le classement honorable de Sorel-Tracy pour Métal 2012 ont été influencés par différents facteurs présents à l'échelle internationale et à l'échelle locale. L'influence du contexte d'affaires provincial n'a pu être évaluée dans ce cas, même si certains facteurs, comme la stabilité politique, ont été cités. Il est difficile d'établir un lien direct entre la variable dépendante et ces facteurs. Les attributs internes de la filiale ont été mentionnés à plusieurs reprises par nos interlocuteurs. Même si nous n'avons pas eu accès aux indicateurs financiers de la filiale, Gest2 nous a précisé que ces indicateurs étaient analysés. Par ailleurs, le facteur technologique a été l'un des facteurs clés dans l'obtention de cet investissement. En possédant un procédé de production unique au monde, la filiale détient un avantage spécifique. Cet avantage est consolidé par la présence du centre de recherche technologique du groupe Métal sur le site sorelois. La filiale a profité des avancées scientifiques de ce centre pour améliorer ses équipements et ses installations. Le dernier attribut de la variable indépendante 1 est le facteur travail. Les compétences des 120 chercheurs du centre de recherche ont influencé l'obtention de cet investissement. De plus, l'engagement des employés a été renforcé par les programmes de perfectionnement et de formation réalisés. La compétence de la main-d'œuvre a été mentionnée comme étant un facteur essentiel dans le contrôle des coûts de production et l'amélioration des produits.

Les caractéristiques du territoire ont également eu une influence importante. Le cahier des charges à remplir pour l'obtention des deux investissements précisait la nécessité d'être à proximité d'un port en eau profonde. De plus, le second lieu retenu pour Métal 2012 disposait des mêmes avantages du territoire que le site sorelois. Les deux lieux d'investissement québécois ont des avantages en commun en ce qui concerne les caractéristiques du territoire. La composante infrastructure a ainsi un degré d'influence fort. Un autre indicateur de cette composante a aussi été relevé. La présence d'un centre de recherche en écologie industrielle a accentué la performance de Métal, notamment par la réalisation de synergies industrielles. Les partenariats réalisés avec les institutions locales (centre de recherche, agence d'emploi, cégep) constituent un avantage certain pour accéder à un bassin de main-d'œuvre local en adéquation avec ses besoins. Les comités sectoriels de main-d'œuvre contribuent également à cet enjeu. Les rencontres informelles permises par ces comités représentent des occasions particulières de développement de relations de confiance entre les acteurs locaux. Le tissu social créé est propice à un climat d'affaires favorable aux investissements. L'ensemble de ces externalités d'agglomération permet à Métal de renforcer ces avantages dans la course aux investissements mondiaux. Cette course est bien réelle. Nous nous en sommes aperçus pendant l'étude de Métal 2012. Les décisions d'investissement proviennent du siège social londonien. Les filiales ont un devoir de réactivité dans la réponse aux appels d'offre d'investissement. Gest1 nous rappelait que le groupe Métal fonctionnait comme une banque à la recherche des meilleures rentabilités pour ces placements financiers. Les institutions locales ont ainsi un rôle à jouer dans le développement d'une collaboration étroite avec la direction de la filiale locale. En ayant la capacité de promouvoir son territoire et d'apporter des réponses rapides aux besoins des filiales locales des EMN, les institutions locales deviendront un réel partenaire d'affaires pour les filiales. Ce constat a été observé à travers la mobilisation régionale des acteurs locaux lors de la perte de Métal 2012.

À l'inverse de la dynamique d'investissement relevée chez Acier, celle de Métal se déploie du siège social vers la filiale. Le caractère transnational de cette EMN contribue à ce constat. Cependant, nous avons pu remarquer que la direction locale ne dispose que de très

peu de marge de manœuvre et d'influence dans les décisions d'investissement. De plus, ce constat est renforcé par les objectifs de rendement financier et de retour sur investissement (environ 3 ans) imposés par le siège social. La figure 6.2 résume l'ensemble de ces conclusions.

*Figure 6.2 : Analyse des résultats d'investissement de Métal par échelle : dynamique et intensité*



+++ = degré d'influence fort ++ = degré d'influence modéré + = degré d'influence faible  
n.e : aucune influence observée

↑↑ = plusieurs indicateurs positifs observés ↑ = quelques indicateurs positifs observés

- = aucun indicateur observé

↓↓ = plusieurs indicateurs négatifs observés ↓ = quelques indicateurs négatifs observés

## **Chapitre 7 – Discussion**

Ce septième chapitre de notre mémoire est consacré à la discussion des résultats de notre étude. Il sera l'occasion de faire le lien entre la variable dépendante à l'étude, l'obtention de mandat d'investissement par la filiale, et les trois variables indépendantes présentées dans le chapitre précédent. Cette discussion nous permettra de vérifier nos deux propositions et d'ultimement répondre à notre question de recherche. Pour chaque proposition, nous faisons un parallèle avec les apports de la revue de la littérature présentée au début de ce mémoire. Les choix de localisation des activités et des investissements sont alimentés par deux dynamiques de réflexion. En premier lieu, ces choix sont susceptibles d'être influencés par les facteurs qu'une filiale possède (P1). Cette proposition regroupe ainsi les variables indépendantes 1 et 2 : les attributs internes de la filiale et les attributs liés à la relation EMN-filiale. Nous les traitons avec les propositions de recherche P1a à P1e dans la section 7.1. En second lieu, les choix de localisation d'activité sont susceptibles d'être influencés par les facteurs que le territoire d'accueil offrira (P2). Cette proposition teste l'influence de la variable indépendante 3 : les attributs liés aux contextes d'affaires. Elle est analysée avec les propositions de recherche P2a, P2b et P2c dans la section 7.2. Une évaluation générale est effectuée dans la section 7.3.

## **7.1 – Évaluation de l’impact des attributs de la filiale sur l’obtention des investissements**

Notre proposition de départ était celle-ci :

*Proposition 1 : Les attributs internes de la filiale influencent positivement l’obtention d’un projet d’investissement (P1).*

### **A. Proposition 1a**

*Proposition 1a : Les indicateurs financiers et les procédés technologiques de la filiale influencent positivement l’obtention d’un projet d’investissement (P1a). **VALIDÉE***

Peu d’écrits scientifiques ont insisté sur l’influence apportée par les indicateurs financiers dans l’obtention des investissements. Birkinshaw (1996b) aborde l’aspect financier dans son modèle conceptuel sous l’angle du rendement de l’investissement et sous l’angle des bénéfices générés par la filiale. Cependant, l’analyse de ses résultats ne lui permet pas d’établir un lien entre l’obtention des mandats et le rendement financier de la filiale (Birkinshaw, 1996b). Dans notre cas, le facteur financier s’est avéré un facteur clé pour l’obtention de deux investissements (Acier 1996 et Acier 2008). La filiale Acier s’est rendue attractive auprès des investisseurs en renouant avec les bénéfices en 1996, puis en effectuant une année record en 2008 en termes de vente à l’international. Métal 2011 et 2012 ne nous permettent pas de lier les indicateurs financiers de la filiale à l’obtention des mandats.

En ce qui concerne les procédés technologiques de la filiale, nos constats sont unanimes. En possédant un procédé de production spécifique, Acier et Métal ont une capacité d’influence positive sur les décisions d’investissement. Comme le mentionnait Dunning (2008 et 2009), dans son modèle O.L.I, en possédant son propre centre de recherche, la filiale détient un avantage spécifique. Cet avantage est déterminant dans la réalisation des mandats de production. Nous pouvons donc conclure que notre proposition P1a a été confirmée.

### A. Proposition 1b et proposition 1c

*Proposition 1b : Les compétences spécifiques et les savoirs-faire des employés de la filiale influencent positivement l'obtention d'un projet d'investissement (P1b) **VALIDÉE***

*Proposition 1c : La capacité de la direction locale d'influencer les prises de décision influencent positivement l'obtention d'un projet d'investissement (P1c) **VALIDÉE***

Dans la continuité de l'analyse du modèle O.L.I, l'avantage spécifique de la filiale est renforcé par la présence d'un avantage en « ressources humaines » (Dunning, 2009). Nous avons analysé l'influence des compétences et des savoir-faire des employés de la filiale sur les investissements obtenus. Pour Acier, la main-d'œuvre a toujours été un atout pour la filiale selon Gest2. Dans le cas de Métal 2011, les capacités scientifiques des employés du centre de recherche de Métal ont permis de tester de nouvelles technologies, de nouvelles pratiques et de nouvelles façons de faire. La technologie développée au cœur de la filiale locale s'est vue octroyer un financement plus conséquent pour poursuivre son développement. Nous pouvons rattacher cela à un type d'initiative interne de la filiale. En saisissant une opportunité technologique, les employés de Métal ont su développer un profil «d'entrepreneurs» (Birkinshaw et al., 2005). Les initiatives prises par Gest2 dans la réorganisation de sa filiale ont été vitales pour le retour à l'équilibre financier de la filiale. De plus, le développement technologique, additionné à la capacité de son directeur à promouvoir les attributs de la filiale, a été un gage d'obtention d'investissement. La direction locale d'Acier a une influence significative dans les décisions du siège social. Ces démarches pro actives ont permis d'apporter un financement quotidien à la filiale au cours de ces dernières années. En ce qui concerne Métal, cette dimension est plus faible au vue de la structure des appels d'offre des mandats d'investissement. Cependant, la capacité de son directeur local à obtenir Métal 2011 a été soulignée. Nous pouvons donc conclure que nos propositions P1b et P1c ont été confirmées dans les investissements Métal 2011 et Acier 2008.

## B. Proposition 1d

*Proposition 1d : Le climat des relations de travail influence positivement l'obtention d'un projet d'investissement (P1d) **INFIRMÉE***

Voici le bilan que nous avons établi à partir de la revue de la littérature (Jalette, 2013 : à paraître). Le rôle joué par le syndicat est susceptible d'influencer les décisions d'investissement. La relation qu'entretient la direction locale avec son syndicat façonne le climat des relations de travail. Le syndicat, dans certains cas, jouera un rôle important dans la promotion des attributs de la filiale, notamment ceux du facteur travail.

Nos résultats montrent que cette proposition a une double influence. D'une part, la direction locale de Métal est fière de la stabilité des relations de travail. La direction locale a la volonté d'impliquer le syndicat dans « les défis de taille ». Ainsi, des réunions et des rencontres informelles sont organisées pour diffuser et débattre des informations stratégiques. Ces constats semblent confirmer notre proposition. Il en va de même du côté d'Acier. Le capital social qui a été construit entre la direction locale et le syndicat permet une stabilité des relations de travail. Les conventions collectives de longue durée sont à la base de ce construit social. Cependant, aucune relation n'a pu être faite entre l'obtention d'un investissement et le climat des relations de travail, tant dans le cas d'Acier que de Métal.

D'autre part, lors de la perte de l'investissement de Métal 2012, les interlocuteurs interviewés ont été clairs à ce propos. Si un choix est à faire entre deux localisations, une syndiquée, et une seconde non-syndiquée, la seconde sera choisie sans hésitation. Et, Métal 2012 aurait regroupé près de 70% des activités de Métal sur le même site. Le cas de Métal 2012 est le parfait exemple de la volonté du siège social de Métal de ne pas investir dans des zones où les profits et les rendements ne peuvent être maximisés, notamment en raison de la présence d'un environnement syndiqué. Il y a donc un double discours de la part de la direction locale de Métal. Néanmoins, il est important de nuancer les propos « radicaux » de la direction locale, et ce, pour deux raisons. Premièrement, les deux derniers sites

retenus sont au Québec. Nous avons ainsi les mêmes avantages, le même directeur général, le même gouvernement et les mêmes accès aux infrastructures. Secondement, les sites industriels constitués pouvant accueillir « Métal 2012 » sont fortement syndiqués. Il n'est pas totalement acquis que la nouvelle usine ne sera pas syndiquée.

Le climat des relations de travail n'a pas permis de démontrer une influence positive dans l'obtention des investissements de Métal 2011 et d'Acier 1992, 1996 et 2008. Par contre, Métal 2012 a infirmé notre proposition en démontrant une tendance négative.

### C. Proposition 1e

*Proposition 1e : Les relations entre l'EMN et la filiale influencent positivement l'obtention d'un projet d'investissement (P1e). **INFIRMÉE***

Les écrits scientifiques montrent que la relation filiale-EMN définit le contexte général dans lequel opère la filiale (Birkinshaw, 1996b). Bouquet et Birkinshaw (2008a) utilisent deux types d'indicateurs pour décrire cette relation. L'autonomie et la crédibilité doivent permettre à la filiale d'attirer l'attention du siège social. Dans l'ensemble de nos cas, il a été très difficile, voire impossible, d'établir des relations de cause à effet entre la crédibilité de la filiale et l'obtention d'un investissement. La filiale Acier a un degré de crédibilité important auprès de son siège social, cependant cette crédibilité est surtout favorisée par le directeur de la filiale. Nous relierions davantage ce constat aux compétences du gestionnaire dans sa capacité à promouvoir les intérêts de sa filiale (*cf. P1c*). Par ailleurs, Gupta et Govindajan (1991) identifient trois types de flux qui peuvent circuler entre la filiale et son siège social. Ces flux sont des flux de produits, des flux financiers et des flux de connaissance. Le contrôle de ressources a été identifié par Bouquet et Birkinshaw (2008b) comme le carburant du pouvoir et de l'influence. Métal 2012 a démontré que le siège social émettait des réserves quant à l'investissement à Sorel-Tracy, par peur de perdre le contrôle sur ces flux de produits et sur ces flux financiers. En localisant trois quarts de ses activités dans une usine syndiquée, la direction s'exposait à une instabilité de la production en période de négociation de conventions collectives. Le manque de liens entre la composante



« crédibilité / autonomie » et la composante contrôle des ressources des filiales (Métal 2012) sur notre variable dépendante nous oblige d’infirmer notre proposition 1e.

## **7.2 – Évaluation de l’impact des caractéristiques du territoire sur l’obtention des mandats d’investissement.**

Notre proposition de départ était celle-ci :

*Proposition 2 : Les caractéristiques du territoire de la filiale influencent positivement l’obtention d’un projet d’investissement (P2)*

### **A. Proposition 2a**

*Proposition 2a : La présence d’institutions fortes et coordonnées influence positivement l’obtention d’un projet d’investissement (P2a). VALIDÉE*

En reprenant la classification des types de contextes institutionnels de Kristensen et Morgan (2007), nous pouvons conclure que Sorel-Tracy se situe dans le type 3 : *Institutional conflict*. Métal 2012 a été une belle opportunité pour tester notre proposition. Le rôle politique des institutions sous-nationales n’est pas uniquement de réduire les coûts de transaction face aux EMN, mais consiste bien en la création d’avantages locaux plus ancrés dans la réalité de l’économie régionale (Phelps, 2000). Le rôle des acteurs locaux dans la fourniture de services de soutien aux entreprises est vital. Les coopérations entre institutions étatiques, locales, syndicales et entre entreprises restent ainsi primordiales pour maintenir les EMN et les investissements dans les systèmes d’affaires régionaux (Rutherford et Holmes, 2008). Ces services de soutien ont été mentionnés par nos interlocuteurs. Au niveau local, nous pouvons constater que Métal et Acier ont à leur disposition des services leur permettant d’extraire des externalités positives de l’agglomération que les entoure.

Métal a su développer ces dernières années des interactions avec la communauté soreloise. Nous pouvons y voir ici une vision de long terme. Cependant, le contexte ayant entouré la perte de l'investissement de Métal 2012 nous prouve que le maintien de l'avantage concurrentiel de la filiale est une priorité avant tout. La dynamique de rentabilité financière et la dynamique d'adaptation permanente aux changements mondiaux, portés par le siège social, rappellent aux filiales locales que leur survie passe avant tout par une performance financière. Nous sommes donc confrontés à un conflit entre un système institutionnel coopératif versus une vision de court terme de l'EMN soutenue par sa rentabilité financière. Les acteurs locaux doivent se battre pour défendre leur caractère distinctif (Kristensen et Morgan, 2007).

Le degré d'intégration et de complémentarité des institutions et des acteurs locaux façonnent leur relation au sein du territoire. En fait, selon Kristensen et Zetlin (2005), il ne s'agirait pas seulement d'une question de présence ou non de ressources institutionnelles complémentaires supportant l'action locale, mais également de la manière dont les acteurs locaux mobilisent ces ressources institutionnelles pour améliorer leur position stratégique (Jalette; 2013 : à paraître). Nous avons pu voir que les institutions locales ont été en capacité d'être complémentaires et parfaitement intégrer dans le processus de décision de Métal2012. Les institutions locales se positionnent comme des partenaires d'affaires pour les futures rondes d'investissement. La proposition 2.a est donc validée par notre étude.

## **B. Proposition 2b**

*Proposition 2b : La structuration du marché du travail influence positivement l'obtention d'un projet d'investissement (P2b) **INFIRMÉE***

La fragmentation des modes de production a permis à bousculer les systèmes des relations industrielles. Le profil des entreprises que l'on a pu observer ne nous a pas permis de valider notre proposition. Hall et Soskice (2002) précisent que les EMN sont confrontés à un problème de coordination des négociations avec la main-d'œuvre, les syndicats et les

autres employeurs. De plus, Poulin et Prud'homme (2010) montrent que le Canada se positionne à la moyenne mondiale quant à la rigueur entourant la législation sur l'emploi. Bognanno et al (2005) insiste sur le rôle joué par les négociations décentralisées, articulée par des restrictions de licenciement très faible, dans la localisation des EMN. Enfin, Holmes et Rutherford (2007) mentionnent que l'innovation est plus susceptible d'émerger et les intérêts des travailleurs seront mieux protégés en présence de structures traditionnelles de la négociation collective. Le rôle des politiques actives sur le marché du travail permettraient de favoriser les lois de formation et d'éducation, source de compétitivité de la région (Phelps et Raines, 2003 ; Coe et al., 2004).

Le profil d'Acier ne nous a pas permis d'étudier l'influence de ce facteur sur les investissements réalisés. Acier est présent dans le milieu sorelois depuis le début de la seconde guerre mondiale. Malgré son profil exportateur, Acier ne peut fragmenter ses modes de production aux quatre coins du monde. Il faut tout de même préciser qu'Acier a été une entreprise pionnière en matière de conventions collectives de longue durée. Ce facteur a ainsi permis à Acier d'apaiser ses relations de travail autrefois très conflictuelles. Les intérêts des travailleurs ont été protégés par la négociation collective. Même si Gest2 nous a mentionné que ce facteur était regardé, il estime que son poids n'est pas assez important pour modifier une décision d'investissement.

Métal fait partie d'une EMN fortement axée sur la fragmentation de la production. Nous voyons que pour l'obtention de Métal 2011, notre proposition n'a pas été influente. Pour Métal 2012, nous pouvons affirmer que le siège social et la direction locale ne souhaitaient pas être confrontés à un problème de coordination des négociations sur le nouveau site choisis. Nous pouvons ainsi confirmer les apports scientifiques de Hall et Soskice (2002) et de Bognanno et al (2005). La législation sur l'emploi n'a pas été abordée par nos interlocuteurs dans nos entretiens. Les politiques actives du marché du travail ont été abordées dans notre volet local. Nous avons vu que les efforts de formation, et de développement de compétences favorisés par les mécanismes de concertations de la main-

d'œuvre permettent à Métal et à Acier de posséder un avantage spécifique. Même si ces politiques actives constituent un avantage pour Métal et Acier, dans la réalisation de leur activité quotidienne, le poids de ces dernières n'est pas assez important pour influencer une décision d'investissement. Nous pouvons donc conclure que la proposition 2.b est infirmée.

### C. Proposition 2c

*Proposition 2c : Les facteurs de l'avantage de la localisation influencent positivement l'obtention d'un projet d'investissement (P2c) **VALIDÉE***

Les cinq cas d'investissement analysés ont permis de valider cette proposition.

Les approches économistes et de la nouvelle géographie économique insistent sur l'importance accordé par les EMN aux avantages offerts par la localisation accueillant l'investissement. Cinq facteurs ont été mis de l'avant par ces deux approches. Quatre d'entre eux ont été mentionné par nos interlocuteurs. Seul le marché local n'a été cité.

Premièrement, la proximité et le coût des matières premières, de l'énergie et de l'eau constituent un avantage dans la réalisation d'économies d'échelles (Dunning, 1988). Outre ces économies d'échelles réalisées, la qualité, la régularité et la sécurité de l'approvisionnement des *inputs* de production étaient déterminantes dans la localisation des activités (Merenne-Schoumaker, 2011). Le coût de l'électricité s'insère parfaitement dans cette revue de la littérature. En étant « le nerf de la guerre » dans l'industrie métallurgie, Métal et Acier ont confirmé les économies d'échelle réalisées ainsi que l'importance de la sécurité de l'approvisionnement en ressources.

Deuxièmement, les infrastructures disponibles sur le territoire d'accueil influencent les choix de localisation. Dunning (2009) démontre le rôle des coûts de transport et de communication dans l'amélioration des activités de l'EMN. Nous avons pu constater que la présence d'infrastructures de transports performantes est vitale à la présence de Métal et d'Acier à Sorel-Tracy. Acier se doit d'être situé à proximité d'un réseau de transport lui

permettant son approvisionnement en matières premières. Cette proximité des transports est également confirmée chez Métal. Afin d'être positionner de la meilleure des façons dans les rondes d'investissement mondiales, il est primordial d'être doté de l'avantage « infrastructures ». Les terrains et les bâtiments disponibles ont été mentionnés dans l'investissement Métal2012. Merrene-Scoumaker (2011) mentionnait que le prix et la disponibilité de ces derniers sont des éléments décisifs dans la localisation des activités. Nous avons pu le confirmer avec la perte de Métal 2012. La présence d'un port en eau profonde a permis à la filiale soreloise d'être retenue dans le « top 3 » des sites mondiaux.

Cependant, notre troisième facteur, la disponibilité des terrains, a été un frein à l'obtention de Métal 2012. Le manque d'espaces disponibles offerts par la ville de Sorel-Tracy a été un facteur de perte de l'investissement.

Quatrièmement, la richesse locale en terme de main-d'œuvre est à souligner. Murray (2010) dit que l'avantage comparatif d'une localité se fait par la disponibilité et la qualité de la main-d'œuvre locale et de l'infrastructure sociale (systèmes d'éducation, de santé et de protection sociale). La présence d'infrastructures de recherche et développement (centre de recherche) accentue le développement de compétences spécifiques sur le marché du travail local. Qui plus est, Merenne-Schoumaker (2011) insiste sur les compétences prises en compte par les entreprises comme par exemple la régularité (absentéisme, exactitude), la rapidité (de formation, dans le travail), l'adresse, l'efficacité et la stabilité de la main-d'œuvre. L'ensemble de ces constats ont été testé et prouvé. Nous pouvons voir que les compétences spécifiques des québécois (loyale, bilingue, créative et productive) et l'accès aux organismes de formation spécialisée ont une influence dans les investissements. La concurrence entre les filiales mondiales de l'EMN favorise les localisations d'activité au sein d'un territoire riche en compétence. Métal en est le parfait exemple. Après l'analyse de ces différents indicateurs, nous pouvons valider notre hypothèse.

En définitive, nos deux propositions principales ont été vérifiées à une intensité différente. Chaque sous-proposition qui les composaient contribue d'une manière particulière à l'obtention d'un investissement. Un même facteur peut avoir des influences diverses en fonction des cas à l'étude. P1 et P2 influencent positivement l'obtention des investissements par les filiales locales. La section suivante établira une évaluation générale de nos résultats afin de répondre à notre question de recherche.

### **7.3 – Évaluation générale : la réponse à notre question de recherche**

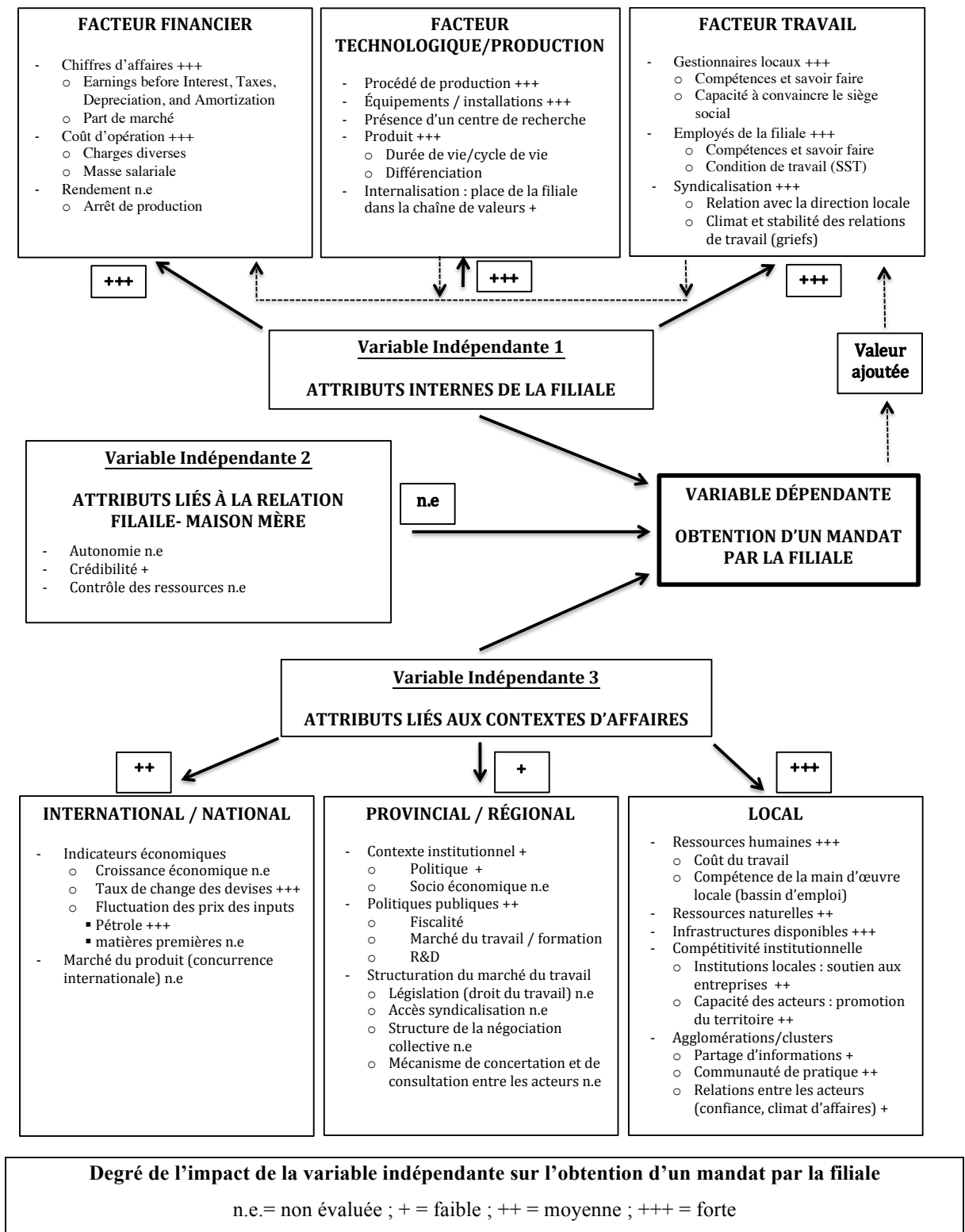
Cette section a deux objectifs. Le premier objectif est d'évaluer les facteurs ayant eu le plus d'influence sur la variable dépendante. Le second objectif est de répondre à notre question de recherche. À la suite de notre revue de la littérature, nous avons élaboré les questions suivantes :

Quels sont les facteurs qui expliquent l'obtention d'un projet d'investissement par la filiale québécoise de l'EMN ?

À l'aide de quels facteurs les acteurs économiques régionaux peuvent-ils développer et maintenir l'attractivité des investissements des EMN sur leur territoire ?

Afin d'y répondre, nous allons reprendre notre modèle conceptuel de manière à illustrer l'intensité des relations entre nos variables indépendantes et notre variable dépendante (Figure 7.1).

Figure 7.1: Synthèse des liens entre la variable dépendante et les variables indépendantes



Nous avons terminé le bilan de la revue de la littérature par ces quatre constats :

- un facteur ne peut à lui seul expliquer une localisation
- un même facteur peut avoir des influences diverses : ainsi la présence d'une main-d'œuvre qualifiée peut attirer certaines entreprises et en repousser d'autres.
- Le choix de localisation est toujours la résultante d'un nombre plus ou moins grand de facteurs dont le poids et la diversité peuvent varier fortement d'une situation à l'autre ;
- La sélection finale d'une localisation est toujours une question de compromis et d'options (Merenne-Schoumaker, 2011 : 153).

L'analyse de nos résultats confirme l'intégralité de ces constats. Chacune des trois variables évoquées ci-dessus contribue à sa manière à l'obtention des investissements.

### **A. Variable indépendante 1**

Tout d'abord, notre variable indépendante 1 est incontestablement la variable qui a eu l'impact le plus fort sur notre variable dépendante. L'obtention d'investissement est fortement liée aux attributs internes que possède la filiale. Une conclusion qui ressort de nos entrevues est l'interdépendance des trois facteurs. Le modèle conceptuel illustre ce lien. Les compétences de la main-d'œuvre favorisent le développement technologique (présence de centres de recherche) de procédés de production. Ces procédés de production permettent à la filiale de se démarquer en termes de différenciation de produit et de rayonnement sur le marché. Le rendement de la filiale est supérieur et la rentabilité financière de la filiale est augmentée. Les indicateurs financiers des filiales sont scrutés, analysés et observés en permanence par les investisseurs. La concurrence intra filiale est élevée. Ce constat a été mentionné dans nos deux études de cas. L'importance du facteur travail est également à souligner. Ce facteur travail contribue à l'obtention d'un investissement par deux aspects. Le premier aspect est relatif aux compétences des employés. Les employés et les gestionnaires de la filiale constituent un avantage spécifique dans la réalisation et l'atteinte



des objectifs organisationnels. De plus, la capacité des gestionnaires et de la direction locale à « vendre » les atouts de la filiale est primordiale pour obtenir les investissements. Le second aspect relevé est la syndicalisation. Nous ne pouvons pas tirer de conclusions unanimes s'agissant de ce facteur, mais son influence est forte dans l'obtention et la perte des investissements. La stabilité des relations de travail et le type de relations entre le syndicat et la direction locale sont déterminants. Dans un de nos cas d'investissement, la présence syndicale a été un des facteurs pris en considération par la direction locale (Métal). Le risque de blocage de production lié à l'incertitude entourant les négociations collectives a fait « fuir » les investisseurs. Le double discours de la direction locale, auprès des comités d'investissement et auprès du syndicat local, met de l'avant l'importance de la présence syndicale dans le processus d'investissement. L'influence a donc été négative pour ce cas-ci. Cependant, dans notre seconde étude de cas, le syndicat a été un atout essentiel dans la réorganisation et le gain de flexibilité de la production en temps de crise. La mise en place de conventions collectives de longues durées et l'instauration d'un contrat social ont permis au syndicat de devenir un réel partenaire d'affaires. En jouant ce rôle, le syndicat devient un atout essentiel pour la direction locale afin de promouvoir la stabilité des relations de travail dans les discussions d'investissement. La direction locale se voit renforcée dans sa capacité de gestion de la filiale.

Une autre conclusion peut être établie. Un lien peut être fait entre l'obtention de deux investissements successifs par la filiale locale. L'obtention d'un investissement permet à la filiale de créer une valeur ajoutée à ses installations de production ainsi qu'aux compétences de ses employés. Dès lors, la filiale se crée et/ou renforce son avantage spécifique. Celui-ci pourra s'avérer déterminant dans les prochaines rondes d'investissement. Le cas d'Acier nous a apporté la preuve de cette conclusion.

## **B. Variable indépendante 2**

Ensuite, faisons un bilan de l'influence des attributs de la relation EMN-filiale sur l'obtention des investissements. Bien que nous n'ayons pu arriver à des conclusions intéressantes avec la variable indépendante 2, quelques constats demeurent pertinents. Les attributs liés à la relation qu'entretient la filiale avec son siège social ont démontré deux types de caractéristiques identitaires des filiales. La première identité, celle de Métal, est caractéristique d'une filiale d'une transnationale qui a peu, voire aucun, impact sur les décisions stratégiques du groupe. Même si les attributs internes de la filiale lui confèrent une crédibilité dans les discussions sur les comités d'investissement, il n'en reste pas moins que le poids de la filiale, en termes de chiffre d'affaires et de part de marché mondiale, demeure faible. Par conséquent, la poursuite des objectifs financiers pousse le siège social à maintenir une pression constante sur les résultats de la filiale locale. Le processus de décision suit un processus unidirectionnel, et ce, du siège social londonien vers la filiale locale. La capacité d'influence de la direction locale est alors faible, voire nulle. La seconde identité, celle d'Acier, est fortement marquée par une volonté d'autonomie et d'indépendance vis-à-vis du siège social de l'EMN. Les changements de propriétaire n'ont jamais affecté le degré d'autonomie de la filiale locale. Les difficultés ont été nombreuses et récurrentes au fil des années. Néanmoins, la capacité à rebondir de son directeur, du syndicat et de ses employés a toujours permis à la filiale de se démarquer aux yeux des actionnaires. Cette capacité à se construire un profil, en termes d'autonomie, de crédibilité et de flexibilité, est donc à souligner dans cette étude de cas. Même s'il est difficile de relier directement cet attribut avec l'obtention d'un investissement, rappelons-nous que les mandats ne sont pas simplement accordés, mais qu'ils sont mérités.

### **C. Variable indépendante 3**

Enfin, les attributs liés aux contextes d'affaires ont été mentionnés à plusieurs reprises par nos interlocuteurs. Il est difficile de « délimiter » le terrain de jeu des EMN. Puisque nous souhaitons dresser un portrait le plus réaliste possible des facteurs pris en considération par le siège social dans ses décisions d'investissement, nous avons opté pour un cadre d'étude large. La division des facteurs par échelle d'analyse nous a permis de clarifier le raisonnement suivi par les investisseurs. Le constat du choix successif des facteurs est très pertinent.

Le siège social est amené à investir lorsque le contexte économique mondial est favorable. En analysant les indicateurs économiques mondiaux, nous avons pu confirmer ce constat. Les capacités d'investissement des EMN ont été limitées durant les temps de crise, et ce, à cause de l'accès limité aux sources de financement, additionné à la croissance économique mondiale en berne. Les fluctuations de monnaie (dollar) modifient la rentabilité des filiales. Avec des activités fortement orientées vers l'exportation, nos deux études de cas ont illustré parfaitement l'impact des variations du prix du pétrole sur la rentabilité des filiales. Le lien est donc fort entre les indicateurs économiques mondiaux et la performance de la filiale locale, source d'attractivité des investissements.

Puis, lorsque les conditions internationales sont favorables aux investissements, le siège social observe les caractéristiques du contexte d'affaires entourant la filiale. Ce contexte d'affaires est d'abord national (échelle pays), puis provincial dans notre cas d'étude. Le Québec est un « laboratoire » d'étude particulier. Son contexte politique, gouvernement national, et son système de relations industrielles sont des caractéristiques fortes de son identité. Nos résultats montrent que ces deux caractéristiques identitaires sont prises en considération par les investisseurs. Le facteur politique a été, contrairement à ce que l'on avait pu analyser dans la revue de la littérature, un atout pour l'obtention d'investissement. La stabilité des gouvernements et des politiques déployées a été citée, à de nombreuses

reprises dans nos entrevues, comme un atout important. De plus, les inquiétudes entourant le facteur linguistique ont été également balayées par les acteurs. Les EMN s'adaptent rapidement aux « spécificités » locales. Les compétences linguistiques des québécois constituent un gage d'adaptation et d'intégration de la filiale locale sur son territoire d'accueil. Il faut noter que le Québec fait face à une compétitivité très agressive de la part des états américains en ce qui concerne les campagnes de promotion des subventions. Dunning décrivait cela comme un « tournoi de localisation ». Les politiques publiques ont donc un impact fort pour maintenir et développer l'attractivité des activités des EMN. En ce qui concerne la structuration du marché du travail, nous avons été confrontés aux mêmes obstacles que dans l'analyse de la variable indépendante 2. Établir une relation de cause à effet entre le système de relations industrielles en place et les décisions d'obtention des investissements est difficile. Néanmoins, nous avons pu constater que les thèmes de la négociation collective et de l'accès à la syndicalisation sont abordés durant les discussions d'investissement sous deux angles. Le premier point de vue décrit le syndicat comme un partenaire d'affaires. Il encourage la signature de conventions collectives à long terme, de manière à assurer une paix industrielle et une stabilité des coûts de main-d'œuvre. Dans ce cas-ci, le syndicat est un atout pour la direction locale. L'accès aux sources de financement « gouvernementales » est d'autant plus facilité par la bonne relation qu'entretient le syndicat avec sa direction locale. À l'inverse, le second point de vue dresse un portrait moins élogieux du syndicat. Les résultats des négociations collectives peuvent limiter la flexibilité de l'entreprise, notamment des équipes de travail. Le droit de gérance de la direction locale est ainsi limité. Un dernier facteur a été mentionné dans le soutien apporté aux directions locales des filiales. Les mécanismes de concertation de la main-d'œuvre ont été identifiés comme des atouts par les décideurs locaux. Les comités sectoriels de main-d'œuvre, par l'intermédiaire de ces tables de discussion, structurent les relations et les échanges entre les différents acteurs. En identifiant les enjeux du secteur, les filiales peuvent s'assurer d'avoir un soutien coordonné et adapté à leur besoin de main-d'œuvre et de compétences spécifiques. Néanmoins, nous répétons qu'il est difficile de parvenir à des

conclusions significatives quant aux poids de ces indicateurs dans les décisions d'investissement.

Le contexte d'affaires local a un degré d'influence fort dans notre modèle. Nous avons fait le choix d'inclure les facteurs « classiques » de localisation à l'échelle locale. Même si les dotations en ressources naturelles ne varient pas énormément entre les régions québécoises, un écart est observable en ce qui concerne les infrastructures disponibles. Les infrastructures influencent positivement les investissements en provenance des sièges sociaux. Les régions ont tout intérêt à maintenir et développer la qualité, l'accès et la performance des infrastructures routières, fluviales et aériennes sur leur territoire. Suite à l'observation des entreprises exportatrices, nous remarquons que les critères d'investissement à remplir sont très clairs quant à la proximité des infrastructures de transport. En ce qui concerne les ressources naturelles, l'activité de nos entreprises dans le secteur métallurgique les expose à une utilisation massive de l'électricité. Le coût et l'approvisionnement en électricité constituent un avantage de taille pour obtenir des investissements. Il faut noter que l'avantage québécois s'est détérioré depuis les dernières années en comparaison aux états américains, notamment vis-à-vis de l'état de Washington. Un autre critère qui ressort de nos résultats est les ressources humaines disponibles au niveau local. Le bassin de main-d'œuvre local est incontestablement un « gage » de performance pour l'entreprise. Les aptitudes et les compétences des travailleurs locaux sont un avantage comparatif pour les filiales implantées dans un territoire où le coût du travail est plus élevé. La fidélité et le faible taux d'absentéisme de la main-d'œuvre québécoise ont été identifiés comme des atouts importants. Le dernier facteur que nous avons traité est la compétitivité institutionnelle de la localité à l'étude : Sorel-Tracy. La présence d'institutions fortes et coordonnées a été remarquée. Les acteurs du développement économique régional ont mobilisé des ressources dans la perspective de renverser une décision d'investissement prise par le siège social de l'entreprise Métal. La collaboration multipartite a été une formidable occasion de tester l'influence du contexte institutionnel local sur les décisions stratégiques de la filiale. Malgré le degré d'engagement élevé de la

filiale dans la communauté, les déterminants classiques de localisation ont pris le dessus sur la mobilisation régionale. Néanmoins, nous avons pu tester les canaux de communication entre les acteurs politiques, syndicaux, étatiques et locaux. La capacité des acteurs à promouvoir le territoire auprès de la direction a été forte. De plus, l'offre présentée à la filiale a été pertinente en ce qui concerne les politiques publiques et la concertation des acteurs. Le partage d'informations a été fort et les relations entre les acteurs ne sortent que renforcées de ce processus. Même si le résultat de cette démarche est décevant, l'attractivité de la région est renforcée par la création de ce tissu social. La localité de Sorel-Tracy a envoyé un message clair quant à sa capacité à mobiliser les ressources locales pour maintenir et pérenniser les activités des entreprises de son territoire. La sélection finale de l'investissement a donc été une question de compromis entre l'avantage dégagé par les infrastructures de transports *versus* les externalités positives de l'agglomération et de ses institutions.

## **Conclusion**

Cette étude est ancrée dans un contexte d'inquiétude grandissante face aux délocalisations et relocalisations des activités de production des entreprises au sein des régions. Les points de vue recueillis dans cette recherche ont montré la vive concurrence entre les filiales et entre les territoires d'accueil des futurs investissements. Cette concurrence peut même être qualifiée de déloyale dans certaines situations. La capacité des économies régionales à développer l'attractivité de leur territoire devient un enjeu stratégique de création et de sauvegarde des emplois. Nous avons tenté d'analyser les dynamiques de localisation des EMN dans une région spécifique et au sein d'un secteur particulier.

### **Retour sur la recherche**

Dans notre étude, nous avons cherché à déterminer les facteurs qui influencent l'obtention des investissements par les filiales locales des EMN. Notre recherche visait principalement à examiner les avantages à la disposition de la filiale dans la course qu'elle mène à l'obtention des investissements. Cette recherche a aussi été soucieuse d'étudier l'impact du contexte institutionnel sous-national sur l'obtention des investissements.

Le premier chapitre a dressé un état des lieux des écrits scientifiques concernant notre objet de recherche, à savoir les localisations des activités des EMN. La revue de la littérature a ainsi permis de mettre au jour les facteurs pris en considération dans les différentes échelles d'analyse. L'activité des EMN étant par nature internationale, il a été pertinent d'analyser le contexte d'affaires mondial qui entoure les décisions d'investissement. Par la suite, les différents avantages comparatifs détenus par des pays, en termes de ressources naturelles, de ressources humaines et de technologies, ont été mis en relief par les approches de l'économie internationale. Ces approches n'étant pas en mesure d'expliquer le choix d'une région particulière au sein d'un même pays, le recours à l'approche de la NGE a été enrichissant pour se rapprocher de l'échelle régionale. En omettant le rôle des institutions, des acteurs et des politiques publiques, l'approche NGE nous a conduit à nous intéresser à l'approche institutionnaliste. Les relations interpersonnelles, les coopérations entre les

acteurs et le cadre institutionnel entourant les activités de la filiale locale ont pu être pris en considération. Avec une dimension plus historique, sociologique et régulationniste, cette approche nous permet de comprendre plus justement les avantages liés à l'encastrement régional des EMN. Ces trois approches ont été retenues pour construire notre modèle d'analyse, développé dans le chapitre suivant.

Dans le deuxième chapitre, nous avons élaboré un modèle conceptuel qui permet de mettre en relation nos variables indépendantes avec l'obtention des mandats par la filiale. Ce modèle nous a amené à formuler deux propositions de recherche. Le choix réalisé par le siège social, pour localiser une activité ou réaliser un investissement, se fait en fonction des caractéristiques des entreprises (proposition 1) et des caractéristiques des territoires (proposition 2).

Le chapitre trois présente la méthodologie adoptée pour mener à bien cette recherche. Il explique le type de recherche, l'unité d'analyse, le plan d'observation ainsi que le plan d'analyse.

Le chapitre quatre décrit le contexte d'étude, la ville de Sorel-Tracy, à travers une présentation de la situation géographique, de la population, du profil économique et de l'historique du mouvement syndical.

Les chapitres cinq et six exposent les résultats de la recherche. Dans le chapitre cinq, nous présentons les deux études de cas que nous avons réalisées. À l'occasion de ces deux études, nous avons analysé cinq investissements obtenus par deux filiales locales, au cours des vingt dernières années. Le chapitre six présente les résultats de la recherche en fonction de notre modèle opératoire.

Enfin, le dernier chapitre discute des résultats de notre recherche. Il s'agit là de mesurer l'impact de nos variables indépendantes sur notre variable dépendante, l'obtention de mandat par la filiale. Ce dernier chapitre apporte une réponse à nos questions de recherche.



## **Apports de la recherche**

Le premier apport de cette recherche est la confirmation que les mandats ne sont pas simplement accordés mais bien mérités. Nous validons de nouveau les travaux de Birkinshaw (1996 a et b). La filiale dispose de différents moyens pour obtenir ces mandats. La promotion de ses attributs internes constitue un réel levier d'obtention des investissements. Le résultat peut-être le plus intéressant est l'importance jouée par le facteur travail, notamment par la capacité des gestionnaires locaux à promouvoir la filiale auprès des « décideurs ».

Notre deuxième constat est le rôle relativement restreint de tous les aspects de la relation EMN-Filiales, du moins dans nos deux cas à l'étude.

Troisièmement, nous confirmons que le contexte d'affaires de la filiale est un réel atout dans l'obtention des investissements. Une des forces de cette étude réside dans le contrôle que nous avons eu sur l'influence du territoire et du secteur d'activité sur les cas étudiés. Si la filiale a peu d'impact sur le contexte d'affaires international, son encastrément au sein d'un contexte local dynamique lui confère un avantage certain. La présence d'institutions fortes et coordonnées est susceptible de créer un avantage spécifique à la filiale. Les acteurs du développement économique régional ont le devoir de continuer leur effort dans le développement de leur territoire. Même si cette étude ne vise pas à souligner l'importance de certaines mesures fiscales dans l'attraction des investissements, il est clair qu'une politique industrielle bien comprise par les investisseurs étrangers constituera un levier de développement économique pour les régions. Qui plus est, le déploiement de cette politique industrielle à travers les actions quotidiennes des acteurs gouvernementaux et locaux est le gage d'une compétitivité institutionnelle, source d'attraction des investissements. Les mécanismes de concertation des acteurs doivent être développés dans la perspective de coordonner les actions d'attraction et de promotion du territoire.

Enfin, nous pouvons en déduire que les sièges sociaux des EMN procèdent à une sélection successive de facteurs afin d'arriver à un meilleur compromis. Par conséquent, un facteur ne peut à lui seul expliquer un investissement. Nous validons ainsi les constats de Merenne-Schoumaker (2011)

### **Limites de la recherche**

Tout d'abord, même si le fait d'étudier deux filiales dans un même territoire et dans le même secteur peut permettre de mieux contrôler l'influence de ces facteurs, une telle limite territoriale et sectorielle de notre échantillon incite à une certaine prudence. Un constat important qui s'en dégage est la variabilité des facteurs en jeu. Les filiales observées exercent leur activité dans un secteur d'activité fortement consommateur de ressources naturelles. Par conséquent, les facteurs « classiques de localisation » occupent une place conséquente dans nos résultats.

Ensuite, nous observons dans cette étude deux cas d'investissement datant du début des années 1990. Une limite de la recherche concerne son caractère rétrospectif pour les investissements « Acier 1992 » et « Acier 1996 ». Un droit de réserve à l'égard de l'interprétation s'impose ainsi.

Par ailleurs, l'analyse des facteurs entraînant l'obtention des mandats a été effectuée uniquement auprès des personnes qui accueillent ou qui contribuent à l'obtention de ces derniers. Il aurait été pertinent de collecter les points de vue des autres groupes d'intérêt, en l'occurrence ceux des personnes clés, « les décideurs », présentes dans les comités d'investissement au sein des sièges sociaux. L'impossibilité d'un accès à l'information qualifiée de « stratégique » constitue une limite de notre étude.

De plus, notre recherche a comparé cinq cas d'investissement, ce qui constitue une base intéressante pour notre réflexion. Mais, il faut préciser que chaque cas d'investissement est unique et qu'il est ainsi difficile d'établir une grille fixe et universelle des facteurs source d'investissements. Ainsi, des limites évidentes aux possibilités de généralisation empirique sont à souligner.

Enfin, il aurait été intéressant d'examiner les facteurs qui influencent les localisations des activités des entreprises au-delà des frontières québécoises. Une analyse comparative aurait été judicieuse, dans la perspective de mesurer la compétitivité des caractéristiques territoriales québécoises vis-à-vis de celles du territoire ontarien, par exemple.

### **Pistes de recherches futures**

Afin d'élargir l'éventail de connaissance sur le sujet, il est essentiel que d'autres chercheurs se penchent sur les logiques de localisation des activités des EMN. Nous avons choisi de traiter le sujet sous l'angle financier avec l'obtention des investissements de la part des filiales des EMN. Cependant, d'autres angles d'analyse peuvent s'avérer tout aussi pertinents. Par ailleurs, un terrain plus varié (nombre de cas d'investissements) permettrait de compléter les résultats obtenus dans ce mémoire. Ensuite, une analyse comparative entre plusieurs secteurs d'activité québécois serait également intéressante. Enfin, une comparaison internationale des dynamiques de localisation des EMN sur d'autres territoires serait certainement riche en informations.

En conclusion, cette recherche est soucieuse d'enrichir les cadres analytiques en ce qui a trait aux logiques de localisation des EMN et, plus précisément, en ce qui concerne les facteurs influençant l'obtention des mandats par les filiales des régions québécoises. Ainsi, les capacités des institutions et des gouvernances régionales à stimuler l'attraction, le développement et le maintien des EMN ont été au cœur de ce projet de recherche. Notre

étude porte sur un problème local concret, qui fait débat au sein de tout gouvernement, c'est-à-dire attirer et maintenir les activités économiques des EMN au sein de leur localité. Cette recherche espère apporter de nouvelles perspectives dans l'explication des déterminants d'investissement et ainsi participer aux avancements scientifiques dans le domaine. Elle se veut également utile pour les acteurs locaux (institutions, syndicats, entreprises).

## Bibliographie

- Almond, P. 2011. « The sub-national embeddedness of international HRM ». *Human Relations*, 64 (4), 531-561.
- Almond, P. et Ferner, A. 2006. *American multinationals in Europe: managing employment relations across national borders*. Toronto : Oxford University Press.
- Altug, S.G., Demers, F.S et Demers, M. 2007. « Political risk and irreversible investment ». *CESifo Economic Studies*, 53 (3), 430-465.
- Andreff, W. 2003. *Les multinationales globales*. Paris: La Découverte.
- Bair, J. 2008. « Analysing global economic organization: embedded networks and global chains compared ». *Economy and Society*, 37 (3), 339-364.
- Bathelt, H., Malmberg, A. et Maskell, P. 2004. « Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation ». *Progress in Human geography*, 28 (1), 31-56.
- Birkinshaw, J. 1996 (a). « How multinational subsidiary mandates are gained and lost ». *Journal of International Business Studies*, 27 (3), 467-495.
- Birkinshaw, J. 1996 (b). « Les stratégies de mandat mondial des filiales canadiennes ». *Industrie Canada*, 9, 1-49.
- Birkinshaw, J. 1997. « Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives ». *Strategic Management Journal*, 18 (3), 207-229.
- Birkinshaw, J. et Fry, N. (1998). « Subsidiary initiatives to develop new markets ». *Sloan Management Review*, 39 (3), 51-61.
- Birkinshaw, J. et Hood, N. 2000. « Characteristics of foreign subsidiaries in industry clusters ». *Journal of International Business Studies*, 31 (1), 141-154.
- Birkinshaw, J., Hood, N. et Young, S. 2005. « Subsidiary entrepreneurship, internal and external competitive forces, and subsidiary performance ». *International Business Review*, 14 (2), 227-248.
- Bognanno, M.F., Keane, M.P. et Yang, D. 2005. « The influence of wages and industrial

- relations environments on the production location decisions of u.s. multinational corporations », *Industrial and labor relations review*, 58 (2), 171-200.
- Bouquet, C. et Birkinshaw, J. 2008 (a). « Managing power in the multinational corporation: How low-power actors gain influence ». *Journal of Management*, 34 (3), 477-508.
- Bouquet, C. et Birkinshaw, J. 2008 (b). « Weight versus voice: how foreign subsidiaries gain attention from corporate headquarters ». *The Academy of Management Journal*, 51 (3), 577-601.
- Coe, N.M., Hess, M., Yeung, H.W., Dicken, P. et Henderson, J. 2004. « Globalizing regional development: a global production networks perspective ». *Transactions of the Institute of British Geographers*, 29 (4), 468-484.
- Colovic, A. et Mayrhofer, U. 2008. « Les stratégies de localisation des firmes multinationales ». *Revue française de gestion*, 184 (4), 151-165.
- Comeau, P.A., Gagnon, J., Paquet, J. et Tremblay, M. 2009. *La crise économique mondiale: survol des impacts au Québec*, <<http://archives.enap.ca/bibliotheques/2009/11/30115736.pdf>> (page consultée le 15 novembre 2011).
- Dépelteau, F. 2000. *La démarche d'une recherche en sciences humaines: de la question de départ à la communication des résultats*. Bruxelles : De Boeck Université.
- Déry, P. 2008. *État et perspectives énergétiques mondiale et québécoise*, <<http://www.rncreq.org/documents/EtatPerspectivesEnergetiquesQC.pdf>> (page consultée le 20 septembre 2011).
- Desgagné, S. 1994. *À propos de la discipline de classe: analyse du savoir professionnel d'enseignantes et d'enseignants expérimentés du secondaire en situation de parrainer des débutants*. Thèse de doctorat, faculté des sciences de l'éducation, Université Laval.
- Devinatz, V.G. 2011. « The continuing controversy over right-to-work laws in the early twenty-first century ». *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 23 (4), 1-7.
- Doz, Y. 1996. « The evolution of cooperation in strategic alliances : initial conditions or learning processes ? ». *Strategic Management Journal*, 17 (1), 55-83.
- Drucker-Godard, C., Ehlinger, S. et Grenier, C. 2003. « Validité et fiabilité de la recherche ». *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod, 257-287.
- Dunning, J. 1981. *International production and the multinational enterprise*. London: Allen & Unwin London.

- Dunning, J. et Lundan, M. 2008. *Multinational enterprises and the global economy*. UK: Edward Elgar Publishing.
- Dunning, J. 2009. « Location and the multinational enterprise: a neglected factor ? ». *Journal of International Business Studies*, 40 (1), 5-19.
- Durocher, B. 2008. « Les impacts de la crise financière au Canada ». *Datastream, Federal Reserve Board et Desjardins, Point de vue économique*, Octobre 2008, 1-6.
- Emploi Québec. 2011. *Plan d'action régional : MRC Pierre de Saurel*, <[http://emploi.quebec.net/publications/pdf/16\\_admin\\_par20102011\\_pierredesaurel.pdf](http://emploi.quebec.net/publications/pdf/16_admin_par20102011_pierredesaurel.pdf)> (page consultée le 25 novembre 2012).
- Fagan, J.H. 2000. « Do northeast ohio's drivers derive competitive advantage from shared labor ? ». *Economic Development Quarterly*, 14 (1), 111-125.
- Ferner, A., Almond, P. et Colling, T. 2004. « Institutional theory and the cross-national transfer of employment policy: the case of workforce diversity in US multinationals ». *Journal of International Business Studies*, 36 (3), 304-321.
- Garcia Pont, C., Canales, J.I. et Noboa, F. 2009. « Subsidiary strategy: the embeddedness component ». *Journal of Management Studies*, 46 (2), 182-214.
- Gavard-Perret, M.L. et Aubert, B. 2008. *Méthodologie de la recherche: réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Paris : Pearson Education.
- Gereffi, G., Humphrey, J. et Sturgeon, T. 2005. « The governance of global value chains ». *Review of international political economy*, 12 (1), 78-104.
- Ghoshal, S. 1986. The innovative multinational: A differentiated network of organizational roles and management processes. *Thèse de doctorat non publiée, Harvard Business School, Cambridge (MA)*.
- Godbout, L., Joanis, M., Beaudry, C., Boulet, M., Castonguay, C., Dragicevic, A., Foucault, M., Laberge, M., Lacroix, R. et Leitao, C. 2010. *Le Québec économique 2010: Vers un plan de croissance pour le Québec*. Montréal : Cirano.
- Granovetter, M. 1985. « Economic action and social structure: the problem of embeddedness ». *American Journal of Sociology*, 91 (3), 481-510.
- Groupe Reconversion Régional et industrielle. 2007. *Les paramètres de la relance régionale sous l'éclairage du cheminement suivi par le bas-Richelieu*, <<http://www.grri.uqam.ca/spip.php?article5>> (page consultée le 10 janvier 2013).

- Gupta, A.K. et Govindarajan, V. 1991. « Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations ». *Academy of management review*, 16 (4), 768-792.
- Haf, R et Lacroix, G. 2002. Portraits socio-économiques de Sorel-Tracy et du Sud-ouest de l'Île de Montréal. *Étude de cas, Observatoire montréalais du développement, Université du Québec à Montréal*.
- Hafsi, T et Faucher, P. 1996. « Compétitivité et gouvernabilité: vers une théorie de l'investissement direct étranger en situation de mondialisation ». *Politiques et Management Public*, 14 (4), 73-100.
- Hall, P.A. Soskice, D. 2002. « Les variétés du capitalisme ». *L'année de la régulation 2002*, 6 (1), 47-125.
- Hlady Rispal, M. 2002. *La méthode de cas: application à la recherche en gestion*. Bruxelles: De Boeck Université.
- Holmes, T.J. 1998. « The effect of state policies on the location of manufacturing: evidence from state borders ». *Journal of political economy*, 106 (4), 667-705.
- Huault, I. 1998. « Embeddedness et théorie de l'entreprise: autour des travaux de Mark Granovetter ». *Annales des Mines, Gérer et comprendre*, 52 (2), 73-86.
- Huggins, R. 2001. « Embedding inward investment through workforce development: experiences in Wales ». *Environment and Planning*, 19 (6), 833-848.
- Hymer, S.H. 1968. « La grande "corporation" multinationale: analyse de certaines raisons qui poussent à l'intégration internationale des affaires ». *Revue Économique*, 19 (6), 949-973.
- Institut de la statistique du Québec. 2012. *Taux de chômage, par région administrative, par région métropolitaine de recensement et ensemble du Québec, 2001-2011*, <[http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/march\\_travl\\_remnr/parnt\\_etudn\\_march\\_t\\_ravl/pop\\_active/stat\\_reg/ra\\_taux\\_trim.htm](http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/march_travl_remnr/parnt_etudn_march_t_ravl/pop_active/stat_reg/ra_taux_trim.htm)> (page consultée le 10 janvier 2013).
- Jalette, P. 2013. « Délocalisation d'activités et relation industrielles: pour aller au delà du contexte favorable ». *Perspective multidimensionnelles sur les restructurations*. P. Jalette et L. Rouleau, dir. Québec: Les Presses de l'Université Laval, à paraître.
- Kirk, J. et Miller, M.L. 1986. *Reliability and validity in qualitative research*. UK: Sage Publications, Inc.
- Kochan, T., McKersie, R et Cappelli, P. 1984. « Strategic choice and industrial relations theory ». *Industrial Relations*, 23 (1), 16-38.



- Kristensen, P.H. et Morgan, G. 2007. « Multinationals and institutional competitiveness ». *Regulation & Governance*, 1 (3), 197-212.
- Kristensen, P.H. et Zeitlin, J. 2005. *Local players in global games: the strategic constitution of a multinational corporation*. USA : Oxford University Press.
- Krugman, P. 1991 (a). *Geography and trade*. USA : the MIT Press.
- Krugman, P. 1991 (b). « Increasing returns and economic geography ». *Journal of political economy*, 99 (3), 483-499.
- L'écuyer, R. 1988. « L'analyse de contenu: notion et étapes ». *Les méthodes de la recherche qualitative*. J.P. Deslauriers, dir. Québec : Presses de l'Université du Québec, 49-65.
- Lamoureux, J.-F. 2010. «La performance du Canada dans le contexte du commerce d'intégration : examen de huit indicateurs clés », *Ottawa : Exportation et Développement Canada*, décembre 2010.
- Lassudrie-Duchêne, B. et Uñal-Kesenci, D. 2001. « L'avantage comparatif, notion fondamentale et controversée ». *L'économie mondiale 2002*. Paris: La Découverte, 90-104.
- Markusen, A. 1996. « Sticky places in slippery space: a typology of industrial districts ». *Economic geography*, 72 (3), 293-313.
- Markusen, J.R. 1998. « Multinational firms, location and trade ». *The World Economy*, 21 (6), 733-756.
- Martin, R. et Sunley, P. 2000. « L'économie géographique de Paul Krugman et ses conséquences pour la théorie du développement régional: une évaluation critique ». *La richesse des nations*. G. Benko et A. Lipietz, dir. Paris: Économie en Liberté, 33-84.
- Maskell, P. et Malmberg, A. 1999. « The competitiveness of firms and regions ». *European Urban and Regional Studies*, 6 (1), 9-25.
- Mazerolle, F. 2006. *Les firmes multinationales*. Paris : Vuibert.
- Merenne-Schoumaker, B. 2011. *La localisation des industries*. Rennes : Presses Universitaires Rennes II.
- Michalet, C.A. 2004. *Qu'est ce que la mondialisation ?*. Paris : La Découverte.
- Mjoset, L. 2006. « A case study of a case study: strategies of generalization and specification in the study of Israel as a single case ». *International Sociology*, 21 (5), 735-766.

- Mucchielli, J.L. 1998. *Multinationales et mondialisation*. Paris: Éditions du Seuil.
- Mucchielli, J.L. et Puech, F. 2003. « Internationalisation et localisation des firmes multinationales: l'exemple des entreprises françaises en Europe ». *Économie et Statistique*, 363 (1), 129-144.
- Murray, G. et Trudeau, G. 2004. « La régulation sociale de l'entreprise mondialisée ? ». *Relations Industrielles*, 59 (1), 3-14.
- Murray, G. 2010. « La transnationalisation des modes de production et ses conséquences ». *Droit internationale du travail: Perspectives Canadienne*. P. Verge, dir. Cowanstown, Qc : Éditions Yvon Blais, 5-32.
- OCDE. 2009. *Responding to the economic crisis: fostering industrial restructuring and renewal, Industry and Innovation*, July, Paris : OCDE.
- Petit, P. 2002. « Institutions, activités et territoires dans une approche régulationniste de l'après-fordisme ». *Géographie Économie Société*, 4 (2), 247-256.
- Phelps, N.A. 2000. « The locally embedded multinational and institutional capture ». *Area*, 32 (2), 169-178.
- Phelps, N.A. et Raines, P. 2003. *The new competition for inward investment : companies, institutions, and territorial development*. UK: Edward Elgar Publishing.
- Plummer, P. et Taylor, M. 2001. « Theories of local economic growth : model specification and empirical validation ». *Environment and Planning*, 33 (3), 385-398.
- Porter, M.E. 1990. *The competitive advantage of nations: with a new introduction*. London : Free Pr.
- Porter, M.E. 1998. « Clusters and the new economics of competition ». *Harvard Business Review*, 76 (6), 77-90.
- Poulin, M. 2008. Les composantes du développement économique visant l'emploi dans les régions moins favorisées: le cas des régions périphériques du Québec. *Thèse de doctorat, faculté des arts et sciences, Université de Montréal*.
- Poulin, M. et Prud'homme, D. 2010. « Les protections sociales des travailleurs dans le cas des licenciements collectifs au Québec ». *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 5 (2), 4-20.
- Prager, J. et Thisse, J. 2010. *Économie géographique du développement*. Paris: La Découverte.
- Presse Canadienne. 2008. « Notre région est-elle compétitive », *Contact d'affaires*. Mai

2008.

- Presse Canadienne. 2009. « Ralentissement économique: Comment y faire face ? », *Contact d'affaires*. Mai 2009.
- Presse Canadienne. 2011a. « Investissement de 600 millions chez [Métal] ». 19 octobre 2011.
- Presse Canadienne. 2011b. « Investissement de 800 M\$ dont 600M\$ à Sorel-Tracy », *Contact d'affaires*. Novembre 2011.
- Presse Canadienne. 2011c. « Un très gros investissement de [Métal] échapperait à Sorel-Tracy ». 16 décembre 2011.
- Presse Canadienne. 2012a. « [Directeur Métal] devant la chambre de commerce de Montréal : Métal profite des économies émergents ». 15 février 2012.
- Presse Canadienne. 2012b. « Implantation de la nouvelle usine de Métal [...] Sorel-Tracy n'est pas retenue ». 14 juin 2012.
- Presse Canadienne. 2012c. « Future usine [Métal] : Sorel-Tracy écartée ». 04 janvier 2012.
- Presse Canadienne. 2012d. « Une nouvelle usine à [...] ». 10 avril 2012.
- Quivy, R. et Campenhoudt, L. 2006. *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris: Dunod.
- Roth, K et Morrison, A.J. 1992. « Implementing global strategy: characteristics of global subsidiary mandates ». *Journal of International Business Studies*, 23 (4), 715-736.
- Rouillard, J. 2010. *Les grèves de Sorel en 1937*. Sorel-Tracy: Société historique Pierre-de-Saurel.
- Rutherford, T. et Holmes, J. 2007. « We simply have to do that stuff for our Survival: Labour, firm innovation and cluster governance in the Canadian automotive parts industry ». *Antipode*, 39 (1), 194-221.
- Rutherford, T. et Holmes, J. 2008. « The flea on the tail of the dog: power in global production networks and the restructuring of Canadian automotive clusters ». *Journal of Economic Geography*, 8 (4), 519-544.
- Schatzman, L.S. et Strauss, A. 1973. *Field Research: strategies for a natural sociology*. USA : Prentice-Hall.
- Schwab, K. 2010. *The Global Competitiveness Report 2010-2011*. Genève: World Economic Forum

[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2010-11.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf)  
(page consultée le 15 septembre 2011).

Statistique Canada. 2008. *Pétrole brut et gaz naturel: approvisionnement et disposition, année 2007 et décembre 2007*,  
[http://nouvelles.gc.ca/web/Dha.do?fileName=2712\\_20080227100040\\_fr\\_q080227.pdf](http://nouvelles.gc.ca/web/Dha.do?fileName=2712_20080227100040_fr_q080227.pdf)  
(page consultée le 15 janvier 2013).

Statistique Canada. 2012. *Série perspective géographique recensement de 2011*,  
<http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/as-sa/fogs-spg/Facts-pr-fra.cfm?Lang=fra&GK=PR&GC=24> (page consultée le 15 novembre 2012).

Stevens, L.K. 2009. « The effect of endogenous right-to-work laws on business and economic conditions in the united states : a multivariate approach ». *Review of Law & Economics*, 5 (1), 596-614.

Storper, M. et Venables, A.J. 2004. « Buzz: face-to-face contact and the urban economy ». *Journal of Economic Geography*, 4 (4), 351-370.

Svensson, J. 1998. « Investment, property rights and political instability: theory and evidence ». *European Economic Review*, 42 (7), 1317-1341.

Thiétart, R.A. 2003. *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.

Thomas, D. 1996. « Winner or loser in the new Europe? Regional funding, inward investment and prospects for the welsh economy ». *European Urban and Regional Studies*, 3 (3), 225-240.

Vachon, H. 2012. « Après plusieurs semaines de plafonnement, le huard bondit à 1,01 \$ US ». *Datastream, Federal Reserve Board et Desjardins, Point de vue économique*, Mars 2012, 1-5.

# Annexe A : Guides d'entrevue

## 1. Les acteurs de l'EMN

### 1- INTRODUCTION

- 1.1 – Fonction et titre de l'emploi
- 1.2 – Expériences précédentes au sein des MNC
- 1.3 – Autres responsabilités au sein de la communauté locale, de la région (ex : participation tables rondes, congrès, états généraux)

### 2 – ENTREPRISES MULTINATIONALES (MNC) ET RÉGION

- 2.1 – Description des opérations locales et des produits
- 2.2 – Position dans la chaîne de valeur
- 2.3 – Principaux Fournisseurs :
  - 2.3.1 – dans la région ?
  - 2.3.2 – au niveau national : interne et externe à la filiale/au groupe ?
  - 2.3.3 — au niveau national : interne et externe à la filiale/au groupe ?
- 2.4 – Principaux clients :
  - 2.4.1 – dans la région ?
  - 2.4.2 – au niveau national : interne et externe à la filiale/au groupe ?
  - 2.4.3 — au niveau national : interne et externe à la filiale/au groupe ?
- 2.5 — Identification des principales MNC en activité à l'échelle locale, régionale
  - nombre d'employés
  - chiffres d'affaires
  - positionnement mondial
- 2.6 – Depuis quelle année la filiale est-elle implantée en région ?
- Types d'investissements directs ?
  - Greenfield
  - Brownfield
- 2.7 — Êtes vous en concurrence avec d'autres filiales de la MNC ?
  - 2.7.1 - Quels sont les facteurs qui sont évalués lors de l'obtention d'un mandat ?
  - 2.7.2 - Qu'Est ce qui vous différencie de vos concurrents ?
- 2.8 - Quelles sont les principales raisons motivant l'investissement initial en région ?
  - 2.8.1 – Le contexte d'affaires : valeur du dollar, croissance économique, prix du pétrole

- 2.8.2 – La localisation :
  - accès au marché local (taille, croissance)
  - accès aux ressources :
    - o naturelles
    - o humaines : disponibilité, habileté de la main-d'œuvre, coût de la main-d'œuvre
    - o technologique
  - infrastructure : transport, électrique, communication, etc.
  - accès à ALENA
- 2.8.3 – La chaîne de valeur : position au sein de la chaîne de valeur, upgrading, contrôle des débouchés
- 2.8.4 Les attributs de la MNC : expérience antérieure sur le marché, image de marque
- 2.8.5 – la rentabilité future : coût d'exploitation, avantages fiscaux ?
  
- 2.9 – Quelles sont les principales raisons justifiant le réinvestissement en région (implantation à long terme) ? Même raison que les initiales ?
  
- 2.10 — Identification des investissements directs étrangers récents et/ou fermeture : obtention et/ou diminution de mandats pour la filiale ?
  
- 2.11 – Processus d'obtention des mandats :
  - 2.11.1 — Description du processus d'obtentions et des types de mandat obtenus ?
  - 2.11.2 –Présence au sein du comité des décideurs ?
  - 2.11.3 – Connaissez-vous les décideurs ? Savez-vous comment les influencer (« savoir frapper aux bonnes portes » ?)
  - 2.11.4 Avez-vous eu des initiatives internes (au sein de la filiale) vous ayant permis d'obtenir un mandat ? Exemple ?
  - 2.11.5 Avez-vous eu des initiatives externes (opportunité sur le marché local) vous ayant permis d'obtenir un mandat ? Exemple ?
  - 2.11.6 – Comment décririez-vous la place de la filiale par rapport aux autres filiales de la MNC ?
    - 2.11.6.1 En terme de rentabilité ?
    - 2.11.6.2 En terme de légitimité/crédibilité ? Réputation ?
    - 2.11.6.3 en terme de capacité d'influencer les décisions
    - 2.11.6.4 – Autres facteurs d'obtention et de renouvellement des mandats ?
  
- 2.12 – Relations avec le siège social
  - 2.12.1 – Comment décririez-vous la nature de votre relation avec votre siège social ?

- Degré d'engagement
  - Degré d'identité : sentiment appartenance, acceptation valeur et d'objectifs
  - Degré de confiance : honnêteté, bonne foi, abus
- 2.12.2 – la distance affecte-t-elle cette relation ?
- géographique
  - institutionnelle
- 2.12.3 – Quelle est la densité des relations avec votre siège social ?
- 2.12.4 – Quels sont les types de transferts entre la filiale et le siège social ?
- 2.12.5 – Capacité de la filiale ou la MNC à intégrer les connaissances, les pratiques, les ressources nouvellement transférées ? Avantages stratégiques ?
- 2.12.6 - Y a-t-il de la rétention d'informations, de connaissances, de savoir-faire ?
- filiale vers siège social
  - siège social vers filiale

### **3 – RESSOURCES HUMAINES ET EMPLOI**

- 3.1 – Nombre d'employés
- 3.1.1 temps plein, temps partiel
  - 3.1.2 contrat temporaire par niveau de qualification
  - 3.1.3 Variation des effectifs avant crise/après crise ?
- 3.2 — Autres travailleurs en région employés directement par la MNC ?
- 3.3 – Avez vous recours à de la main-d'œuvre locale, canadienne (hors Québec) ou autres ?
- 3.4 – Principales compétences nécessaires pour la réalisation des mandats par groupe d'employés ?
- 3.5 — Principaux concurrents sur le marché du travail ?
- 3.6 – Présence syndicale, conventions collectives (durée, renouvellement), conflits de travail ?
- 3.7 – La présence syndicale influence-t-elle l'obtention des mandats :
- 3.7.1 positivement : coopération, flexibilité accrue
  - 3.7.2 négativement : non-renouvellement de convention collective, etc. ?
- 3.8 – Comment définiriez-vous la capacité entrepreneuriale de la filiale ? (capacité à faire des propositions d'amélioration, des initiatives)
- 3.8.1 – au niveau des gestionnaires
  - 3.8.2 – au niveau du reste des travailleurs

### **4 – RELATIONS AVEC LA RÉGION**

#### *4.1 – AVEC LES ENTREPRISES LOCALES*

Notre but dans ce projet est de déterminer comment le tissu social se crée au niveau local et au niveau régional (si différence il y a).

- 4.1.1 – Comment interagissez-vous avec les entreprises locales ?
- rencontre formelle,
  - table ronde
  - états généraux, congrès, chambre de commerce
  - contact, réseaux professionnels, etc.
- 4.1.2 - Avez-vous des exemples d'interactions, de partenariats avec des entreprises ? Dans quels projets êtes vous impliqué ?
- 4.1.3 Pouvez-vous me décrire la construction du partenariat au fil des mois, des années ?
- 4.1.4 – Quelle est l'intensité des relations ? Pourrais-t-on parler de routines ?
- 4.1.5 – Y a-t-il des accords de partenariat ou de collaboration qui sont signés et renouvelables (à la différence d'accord oraux, sans obligation) ?
- 4.1.6 – En quoi consistent ces partenariats, ces accords ?
- formation commune : compétences spécifiques des travailleurs
  - communauté de pratique : partage d'informations, de technologie, partage de frais de maintenance, etc.
- 4.1.7 – Pouvez-vous identifier la présence de Clusters dans la région ?
- En faites-vous partie ?
  - Si oui, comment avez-vous réussi à en faire partie ?

#### 4.2 – AVEC LES INSTITUTIONS LOCALES

- 4.2.1 — Comment interagissez-vous avec les acteurs suivants ?
- Acteurs de la gouvernance locale (ministère, etc.)
  - Les agences quasi gouvernementales, ONG (agences régionales, agence d'emploi)
  - Associations industrielles
  - Associations d'employeurs et syndicales
  - Centre de recherche / Université
- 4.2.2 – Comment décrierez-vous la nature de vos relations ?
- fréquence
  - type de contact (conseil, financier, politique, etc.)
  - durée de mise en place de la collaboration
- 4.2.3 – Présence d'un climat de confiance dans la région :
- entre la filiale et les acteurs locaux
  - entre la MNC et les acteurs locaux
  - les acteurs syndicaux et la filiale/MNC



#### 4.2.4 – Bilan des collaborations

— Les relations avec les acteurs locaux vous ont-ils permis d’être plus efficace dans la réponse des besoins du siège social et dans l’attraction des mandats ?

Si oui, en quoi ?

4.2.5 — Suivez-vous une stratégie commune avec vos partenaires en ce qui concerne la formation de la main-d’œuvre, le développement de l’attractivité de la région ?

### **5 – ENCASTREMENT TERRITORIAL ET STRATÉGIE D’ATTRACTION ET DE RÉTENTION DE L’INVESTISSEMENT :**

5.1 – La région a-t-elle une stratégie d’attraction et/ou de rétention des investissements étrangers ?

Si oui, comment cette stratégie prend-elle forme à votre niveau ? Quels sont les acteurs qui déploient cette stratégie ? De quelle manière ? Avec quelles politiques ?

5.2 – On parle d’encastrement territorial : À quoi cela vous fait-il référence ?

5.3 – Les instances gouvernementales contribuent-elles à cet encastrement :

- en terme d’incitatifs fiscaux (loyers subventionnés, exonération fiscale, etc.)
- en terme de campagnes promotionnelles
- disponibilité des services offerts aux entreprises
- autres ?

5.4– Si on vous donnait les pleins pouvoirs ministériels (autres que financier) pour pouvoir développer l’attractivité de la région, que feriez-vous ?

5.5 - Comment arrivez-vous à identifier le besoin du siège social (en terme de compétences, de formation) afin de devenir plus attractif ? Et comment à votre niveau y répondez-vous ?

5.6 – Au vu de vos expériences, quels sont les facteurs qui influencent l’investissement ou le réinvestissement dans votre région ?

5.7 – Dans quelles mesures, la disponibilité de la main-d’œuvre sur le marché régional donne-t-elle un avantage concurrentiel à votre filiale pour attirer les investissements ? (Exemple : compétence générale, spécifique, expertise locale, institutions de formations spécifiques aux secteurs, flexibilité, taux d’emploi, relation de travail ?

## **2. Les acteurs de la gouvernance**

### **1- PRÉSENTATION DE L'INSTITUTION**

- 1.1 – description du service offert par ... :
  - aux entreprises
  - aux travailleurs
- 1.2 – description des fonctions de ...
- 1.3 – Autres responsabilités de ... au sein de la communauté locale, de la région (ex : participation tables rondes, congrès, états généraux)

### **2 – ENTREPRISES MULTINATIONALES (MNC)**

- 2.1 – Identification des investissements directs étrangers majeurs lors des dernières années (nombre employés, montant financier, R&D, externalité positive, etc.)
- 2.2 - Identification des principales MNC en activité à l'échelle locale, régionale
  - nombre d'employés
  - montant d'investissements
  - chiffres d'affaires
- 2.3 – Présence de clusters ?

### **3 – INTERACTION AVEC LES MNC**

Notre but dans ce projet est de déterminer comment le tissu social se crée au niveau local et au niveau régional (si différence il y a).

- 3.1 – Comment interagissez-vous avec les entreprises locales ? Et plus particulièrement avec les filiales des MNC ?
  - rencontre formelle
  - contact, réseaux professionnels, etc.
- 3.2 - Avez-vous des exemples d'interactions, de partenariats avec des filiales locales ?  
Pouvez-vous me décrire la construction du partenariat au fil des mois, des années ?
- 3.3 – Quelle est l'intensité des relations ?
- 3.4 – Y a-t-il des accords de partenariat ou de collaboration qui sont signés et renouvelables ?
- 3.5 – En quoi consistent ces partenariats, ces accords ?
  - Dotation :
    - nombres de travailleurs
    - compétences spécifiques des travailleurs
    - rôle d'intermédiaire entre les institutions de formation et le recrutement des travailleurs nouvellement formés ?

3.6. – Faites-vous des propositions aux entreprises ou attendez-vous que les entreprises vous oriente dans vos politiques ?

3.7 - Est-il difficile de collaborer avec des entreprises concurrentes sur un même projet ?

3.8– On évoquait les Clusters précédemment : comment .... s’insère-t-elle dans ce type de grappe industrielle ? Par contact, par demande des MNC, grâce au soutien des comités sectoriels ?

3.9 – La crise économique a-t-elle modifié vos programmes ? Avez-vous vu une augmentation des besoins des MNC en terme de formation par exemple ? Pouvez-vous l’expliquer ?

#### **4 – INTERACTION AVEC LES AUTRES ACTEURS LOCAUX**

4. 1 – Quels sont vos partenaires principaux? (ex : Ministère de l’immigration et des communautés culturelles et Emploi-Québec, chambre des commerces)

4.2 – Comment décrierez-vous la nature de vos relations ?

- fréquence
- type de contact (conseil, financier, politique, etc.)
- durée de mise en place de la collaboration

4.3 – bilan des collaborations :

- Les relations avec les acteurs locaux vous ont-ils permis d’être plus efficace dans la réponse des besoins des MNC et dans le placement de vos travailleurs ?

Si oui, quels projets, quels partenariats ? Pourquoi cela a-t-il été plus bénéfique ?

4.3 – Suivez-vous une stratégie commune avec vos partenaires en ce qui concerne la formation de la main-d’œuvre, le développement de l’attractivité de la région et l’identification des besoins des MNC ?

#### **5 – ENCASTREMENT TERRITORIAL ET STRATÉGIE D’ATTRACTION ET DE RÉTENTION DE L’INVESTISSEMENT :**

5.1 – La région a-t-elle une stratégie d'attraction et/ou de rétention des investissements étrangers ?

Si oui, comment cette stratégie prend-elle forme à votre niveau? Quels sont les acteurs qui déploient cette stratégie ? De quelle manière ? Avec quelles politiques ?

5.2 – On parle d'encastrement territorial : À quoi cela vous fait-il référence ?

5.3 – Comment arrivez-vous à identifier le besoin des filiales (en terme de compétences, de formation) afin de devenir plus attractives auprès de leurs sièges sociaux ? Et comment à votre niveau y répondez-vous ?

- pour les filiales déjà implantées lors de l'obtention d'un mandat ou le renouvellement de mandat)

- pour les filiales justes implantées ?

5.4 – Au vu de vos expériences, quels sont les facteurs qui influencent l'investissement ou le réinvestissement dans votre région ?

5.5 – Si on vous donnait les pleins pouvoirs ministériels (autres que financier) pour pouvoir développer l'attractivité de la région, que feriez-vous ?

5.6 - Dans quelles mesures, la disponibilité de la main-d'œuvre sur le marché régional donne un avantage concurrentiel à la région pour attirer les investissements ? (Exemple : compétence générale, spécifique, expertise locale, institutions de formations spécifiques aux secteurs, flexibilité, taux d'emploi, relation de travail ?

