

Université de Montréal

L'effet du pays d'origine des entreprises multinationales sur les pratiques de relations du travail  
dans leurs opérations canadiennes

par  
Christine G. Houle

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

Novembre, 2010

© Christine G. Houle, 2010

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures et postdoctorales

Ce mémoire intitulé :

L'effet du pays d'origine des entreprises multinationales sur les pratiques de relations du travail  
dans leurs opérations canadiennes

Présenté par :  
Christine G. Houle

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Tania Saba, président-rapporteur  
Patrice Jalette, directeur de recherche  
Gregor Murray, membre du jury

## Résumé

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous penchons sur les relations du travail (RT) dans les entreprises multinationales (EMs) ayant des opérations au Canada. Notre question de recherche est la suivante: « Le pays d'origine d'une entreprise multinationale a-t-il un impact sur les pratiques de relations du travail dans ses opérations canadiennes? » Deux thèses principales ont été élaborées afin d'expliquer les choix des EMs dans l'adoption et l'implantation de pratiques. La première thèse, celle de la diversité, tient pour acquis que plusieurs déterminants endogènes et exogènes à l'EM influencent ses pratiques (Mcgraw et Harley, 2003). Tant les caractéristiques du pays hôte que celles du pays d'origine influenceraient les choix de pratiques des EMs contribuant ainsi à leur diversité (Almond *et al.*, 2005). Par exemple, certains chercheurs avancent que les EMs sont littéralement imprégnées des caractéristiques provenant du pays qui les a vues naître, qu'elles feraient littéralement partie de leur ADN affectant ainsi les pratiques qu'elles mettent en place dans leurs filiales à l'étranger (Berger, 2006). Par ailleurs, la thèse de la convergence soutient que les EMs auraient tendance à utiliser les mêmes pratiques en cette ère de mondialisation et d'hégémonie économique américaine (Mcgraw et Harley, 2003). Les tenants de cette thèse croient plutôt à une convergence des pratiques à travers les EMs en raison notamment de la vaste diffusion du modèle anglo-saxon de gestion, de l'approche des *best practices* et du *one best way* (Mcgraw et Harley, 2003; Royle, 2006). Convergence ou divergence des pratiques? Le débat demeure entier dans la littérature. Outre sa contribution à ce débat, notre recherche permet d'en apprendre davantage sur le comportement des EMs étrangères au Canada, mais aussi d'examiner les spécificités des EMs canadiennes.

Le modèle conceptuel développé par ce mémoire se base sur la thèse de la diversité en examinant plus particulièrement l'effet du pays d'origine. Selon la littérature, plusieurs variables influencent les pratiques des EMs, soit le pays d'origine (Almond *et al.*, 2005; Kvinge et Ulrichsen, 2008; Marginson, 2008; Edwards et Ferner, 2002; Collings, 2003; Ferner, 1997, Moore et Rees, 2008; etc.) et les caractéristiques propres à l'EM (Bartlett et Ghosal, 1998; Kidger, 2002; Perlmutter, 1969; Edwards, 2003). Aux fins de notre recherche, notre variable dépendante, les pratiques de RT, comporte cinq dimensions, soit la reconnaissance syndicale des nouveaux établissements, la politique d'implication du syndicat, la perception à l'égard des

représentants syndicaux, la structure de la négociation collective et l'autonomie de la filiale dans l'élaboration de politiques en matière de RT (Bélanger *et al.*, 2006).

L'hypothèse principale de notre recherche est : le pays d'origine d'une EM a un impact sur le choix des pratiques de RT dans ses opérations canadiennes. Cinq sous-hypothèses, touchant cinq dimensions du concept de RT, ont été testées : 1) les EMs américaines reconnaissent moins souvent le syndicat dans leurs nouveaux établissements que les EMs d'autres pays; 2) les EMs américaines ont une moins bonne perception patronale du syndicat que celles provenant d'autres pays; 3) les négociations collectives sont plus décentralisées dans les EMs américaines que dans celles d'autres pays; 4) les EMs américaines impliquent moins les syndicats dans la prise de décision que celles provenant d'autres pays; 5) l'autonomie dans l'élaboration de politiques concernant la représentation syndicale est plus faible dans les EMs américaines que dans les EMs d'autres pays. Sur le plan méthodologique, cette étude utilise des données secondaires provenant de l'*Enquête sur la gestion des ressources humaines, les politiques publiques et la chaîne de valeur mondiale* menée par Bélanger, Harvey, Jalette, Lévesque et Murray (2006). Nous étudions un sous-échantillon de la base de données, soit une centaine d'EMs dont les employés sont syndiqués.

Les résultats indiquent que les opérations canadiennes des EMs canadiennes se différencient de celles des EMs américaines par une meilleure perception patronale des syndicats et une plus grande implication syndicale. De plus, les EMs européennes reconnaissent plus le syndicat dans leurs nouveaux établissements, perçoivent davantage de la collaboration de la part du syndicat et octroient une plus grande autonomie en matière de RT à leurs opérations canadiennes que les EMs américaines. Enfin, les opérations canadiennes des EMs du reste du monde se distinguent de celles des EMs américaines par une meilleure perception patronale de collaboration de la part du syndicat.

Mots clés : Entreprises multinationales, relations du travail, pays d'origine, Canada, États-Unis, mondialisation

## Abstract

The purpose of this research is to study labour relations in multinational corporations (MNCs) operating in Canada. Our research question is : “Does the country of origin of an MNC have an impact on the labour relations practices in its Canadian operations? ». Two main theses are put forward in the literature in order to explain the choices of MNCs in the adoption and the establishment of practices. The first one is the diversity thesis, which takes for granted that several endogenous and exogenous determinants of the MNC influence its practices (Mcgraw and Harley, 2003). The characteristics of the host country as well as those of the country of origin influence the choices of practices of MNCs, which are contributing to their diversity (Almond *and al.*, 2005). For example, some researchers explain that MNCs are literally impregnated with characteristics coming from the country from which they originated, that it would be literally part of their DNA affecting the practices that they set up in their abroad subsidiaries (Shepherd, 2006). At the opposite, the convergence thesis asserts that MNCs tend all to use the same practices because of globalisation and American economic hegemony (Mcgraw and Harley, 2003). The supporters of this thesis believe in a convergence of the practices through MNCs because of the vast diffusion of the Anglo-Saxon model of management, the *best practices* and the *one best way* approaches (Mcgraw and Harley, 2003; Royle, 2006). Is there a convergence or a diversity of the practices? The debate remains strong in the literature. In addition to contributing to this debate, our research further explores the behaviour of foreign MNCs in Canada, and the particularities of Canadian MNCs.

The conceptual model developed here is based on the diversity thesis, more specifically the effect of the country of origin. According to the literature, several variables influence the practices of MNCs: the country of origin (Almond *and al.*, 2005; Kvinge and Ulrichsen, 2008; Marginson, 2008; Edwards and Ferner, 2002; Collings, 2003; Ferner, 1997, Moore and Rees, 2008; etc) and the characteristics specific to the MNCs (Bartlett and Ghosal, 1998; Kidger, 2002; Perlmutter, 1969; Edwards, 2003). In this research, the dependent variable, the labour relations practices, has five dimensions: union recognition in the new establishments, the trade union implication policy, management perception of the trade union representatives, the collective bargaining structure and the autonomy of the subsidiary in the development of labour relations policies (Bélanger *and al.*, 2006). The principal assumption of our research is: the country of origin of a MNC has an impact on the choice of the practices of labour relations in its Canadian operations. Five sub-assumptions, corresponding to the dimensions of the concept of labour

relations, were tested: 1) American MNCs less often recognize trade unions in their new establishments than MNCs of other countries; 2) American MNCs have a worse managerial perception of the trade union than those coming from other countries; 3) Collective bargaining is more decentralized in American MNCs than in those of other countries; 4) American MNCs are less likely to include trade unions in their decision-making than those coming from other countries; 5) There is less autonomy in the development of policies concerning trade union representation in American MNCs than in MNCs from other countries.

The methodology of this study uses secondary data coming from the *Survey on Employment Practices, Public Policy and the Global Value Chain* carried out by Bélanger, Harvey, Jalette, Lévesque and Murray (2006). We study a subsample of the data base, composed of one hundred MNCs whose employees are unionised. The results show that Canadian operations of Canadian MNCs differ from those of American MNCs. Canadian MNCs have a better perception of the unions and involve more unions in decision-making. European MNCs are more likely to recognize trade unions in new establishments, perceive greater union collaboration and grant greater autonomy regarding labour relations to their Canadian operations, as compared to American MNCs. The Canadian operations of MNCs of the rest of the world are distinguished from American MNCs by a stronger perception of union collaboration.

Key words: Multinational corporations, labour relations, country of origin, Canada, United-States of America, Globalisation

# Table des matières

<b>RÉSUMÉ</b> .....	<b>III</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>V</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES</b> .....	<b>VII</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>X</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	<b>XII</b>
<b>LISTE DES GRAPHIQUES</b> .....	<b>XIII</b>
<b>LISTE DES SIGLES ET DES ABRÉVIATIONS</b> .....	<b>XIV</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>XV</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1 LA THÈSE DE LA CONVERGENCE ET LA THÈSE DE LA DIVERSITÉ</b> .....	<b>6</b>
1.1.1 LA THÈSE DE LA CONVERGENCE .....	6
1.1.2 LA THÈSE DE LA DIVERSITÉ .....	8
a) L'approche culturelle .....	10
b) L'approche institutionnelle .....	12
c) L'approche organisationnelle .....	14
d) L'approche politique .....	15
e) L'approche stratégique .....	16
<b>1.2 LES EFFETS DU PAYS</b> .....	<b>22</b>
1.2.1 LE PAYS HÔTE.....	22
1.2.2 LE PAYS D'ORIGINE .....	23
1.2.3 LES ÉTUDES EMPIRIQUES .....	24
a) Les études empiriques portant sur le pays hôte .....	24
i) Le double-breasting .....	25
ii) La négociation et l'application de la convention collective.....	27
iii) La reconnaissance syndicale.....	28
iv) Les pratiques de RH.....	29
b) Les études empiriques portant sur le pays d'origine .....	29
<b>1.3 LES RELATIONS DU TRAVAIL</b> .....	<b>36</b>
1.3.1 LES RT DANS LES EMS.....	36
a) L'influence du système de RI sur les pratiques de RT dans les EMS.....	37
b) L'influence de la mobilité du capital sur les pratiques de RT dans les EMS .....	39
1.3.2 LES RT AU CANADA .....	40

1.3.3	LES ASPECTS DES RT EXAMINÉS .....	46
a)	La reconnaissance syndicale .....	46
b)	La perception patronale à l'égard des représentants syndicaux .....	48
c)	La structure de négociation collective .....	49
d)	L'implication syndicale dans la prise de décision .....	51
e)	L'autonomie des opérations canadiennes en matière de RT .....	53
<b>1.4</b>	<b>LES CONSTATS DE LA LITTÉRATURE.....</b>	<b>55</b>
<b>1.5</b>	<b>LA PROBLÉMATIQUE.....</b>	<b>56</b>
 <b>CHAPITRE 2 : MODÈLE D'ANALYSE ET MÉTHODOLOGIE.....</b>		<b>60</b>
<b>2.1</b>	<b>LE MODÈLE D'ANALYSE DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>60</b>
2.1.1	LE MODÈLE CONCEPTUEL .....	60
2.1.2	LE MODÈLE OPÉRATOIRE .....	62
2.1.3	LES HYPOTHÈSES .....	67
<b>2.2</b>	<b>LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>71</b>
2.2.1	LES CARACTÉRISTIQUES DE LA RECHERCHE .....	71
2.2.2	LE PLAN D'OBSERVATION.....	72
2.2.3	LE PLAN D'ANALYSE .....	75
 <b>CHAPITRE 3 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....</b>		<b>76</b>
<b>3.1</b>	<b>LES STATISTIQUES DESCRIPTIVES.....</b>	<b>76</b>
3.1.1	LA VARIABLE INDÉPENDANTE : PAYS D'ORIGINE .....	77
3.1.2	LES VARIABLES CONTRÔLES : TAILLES, SECTEUR ET TYPE D'EMS .....	78
a)	La taille de la filiale canadienne.....	78
b)	La taille de l'EM .....	78
c)	Le poids des opérations canadiennes.....	79
d)	Le secteur d'activité .....	79
e)	Le type d'EM .....	81
3.1.3	LES VARIABLES DÉPENDANTES : LES PRATIQUES EN RELATIONS DU TRAVAIL.....	85
a)	La reconnaissance syndicale dans les nouveaux établissements .....	85
b)	Les perceptions patronales à l'égard des représentants syndicaux .....	86
c)	La structure de la négociation collective.....	87
d)	La politique d'implication du syndicat dans la prise de décision .....	88
e)	L'autonomie de la filiale en matière de RT.....	89
<b>3.2</b>	<b>LES ANALYSES BIVARIÉES .....</b>	<b>89</b>
3.2.1	LES VARIABLES INDÉPENDANTES .....	90
3.2.2	LES VARIABLES DÉPENDANTES .....	91
3.2.3	LES VARIABLES CONTRÔLES.....	91
<b>3.3</b>	<b>LES RÉGRESSIONS STATISTIQUES .....</b>	<b>93</b>
 <b>CHAPITRE 4: ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS .....</b>		<b>105</b>
<b>4.1</b>	<b>LA VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES .....</b>	<b>105</b>
4.1.1	LA RECONNAISSANCE SYNDICALE.....	105
4.1.2	LA PERCEPTION PATRONALE À L'ÉGARD DES REPRÉSENTANTS SYNDICAUX .....	107
4.1.3	LA STRUCTURE DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE.....	108



4.1.4 L'IMPLICATION SYNDICALE.....	109
4.1.5 L'AUTONOMIE DES OPÉRATIONS EN MATIÈRE DE RT.....	109
4.1.6 LES VARIABLES CONTRÔLES.....	111
<b>4.2 LA RÉPONSE À LA QUESTION DE RECHERCHE.....</b>	<b>113</b>
<b>4.3 LES QUESTIONS SOULEVÉES PAR LES RÉSULTATS.....</b>	<b>114</b>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>117</b>
<b>LES APPORTS THÉORIQUES.....</b>	<b>117</b>
<b>LES APPORTS PRATIQUES.....</b>	<b>119</b>
<b>LES LIMITES DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>120</b>
<b>LES PISTES DE RECHERCHES FUTURES.....</b>	<b>121</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>123</b>
<b>ANNEXE A: VERSION FRANÇAISE DU QUESTIONNAIRE ENVOYÉ AUX EMS ÉTRANGÈRES.....</b>	<b>XVI</b>
<b>ANNEXE B: TABLEAUX DE RÉGRESSION LINÉAIRE SUPPLÉMENTAIRES.....</b>	<b>XXXVI</b>

## Liste des tableaux

<i>Tableau I: Niveaux des activités de relations industrielles</i> .....	17
<i>Tableau I : Résumé des études effectuées sur l'effet du pays d'origine des EMs</i> .....	30
<i>Tableau III: Comparaison des caractéristiques des relations d'emploi dans les deux types d'économies de marché</i> .....	38
<i>Tableau IV: Opérationnalisation de la variable indépendante</i> .....	63
<i>Tableau V: Opérationnalisation des variables contrôles</i> .....	64
<i>Tableau VI: Opérationnalisation de la variable dépendante</i> .....	66
<i>Tableau VII: Distribution des EMs selon leur pays d'origine</i> .....	77
<i>Tableau VIII: Distribution des EMs selon le nombre d'employés dans les OC</i> .....	78
<i>Tableau IX: Distribution des EMs selon le nombre d'employés dans le monde</i> .....	78
<i>Tableau X: Distribution des EMs selon le poids des OC</i> .....	79
<i>Tableau XI: Distribution des EMs selon le secteur</i> .....	79
<i>Tableau XII: Comparaison des EMs syndiquées, des EMs répondantes à l'enquête et des EMs de la population</i> .....	81
<i>Tableau XIII: Présence d'un comité RH mondial et indicateurs RH faisant l'objet d'une évaluation à l'étranger</i> .....	82
<i>Tableau XIV: Philosophie propre de la filiale nationale</i> .....	83
<i>Tableau XV: Autonomie de la filiale en matière de RH</i> .....	84
<i>Tableau XVI: Géocentrisme, ethnocentrisme ou polycentrisme : transfert des pratiques canadiennes ...</i>	84
<i>Tableau XVII: Reconnaissance syndicale dans les nouveaux établissements canadiens</i> .....	85
<i>Tableau XVIII: Perceptions à l'égard des représentants syndicaux</i> .....	86
<i>Tableau XIX: Structure de la négociation collective</i> .....	87
<i>Tableau XX: Structure catégorisée de la négociation collective</i> .....	87
<i>Tableau XXI: Politique d'implication du syndicat dans la prise de décision</i> .....	88
<i>Tableau XXII: Autonomie de la filiale dans l'élaboration de politiques en matière de RT</i> .....	89
<i>Tableau XXIII: Matrice de corrélation entre les variables</i> .....	92
<i>Tableau XXIV: Régression logistique avec la reconnaissance syndicale comme VD</i> .....	94
<i>Tableau XXV: Régression logistique avec la collaboration du syndicat comme VD</i> .....	96
<i>Tableau XXVI: Régression logistique avec l'attitude de confrontation du syndicat comme VD</i> .....	98
<i>Tableau XXVII: Régression logistique avec la structure de la négociation collective comme VD</i> .....	100
<i>Tableau XXVIII: Régression linéaire avec l'implication syndicale dans la prise de décision comme VD</i> .	102
<i>Tableau XXIX: Régression linéaire avec l'autonomie des opérations en matière de RT comme VD</i> .....	104
<i>Tableau XXX: Résumé de la vérification des sous-hypothèses</i> .....	111
<i>Tableau XXXI: Régression linéaire de la variable implication syndicale dans la prise de décision (F7) sans la variable poids des opérations dans l'EM</i> .....	xxxvi

*Tableau XXXII: Régression linéaire de la variable implication syndicale dans la prise de décision (F7)  
sans la variable Canada .....xxvii*

## Liste des figures

<i>Figure 1 : Classification des multinationales selon Bartlett et Ghoshal (1998)</i> .....	20
<i>Figure 2 : Approches de Perlmutter (1969)</i> .....	21
<i>Figure 3 : Modèle conceptuel de la recherche</i> .....	61

## Liste des graphiques

<i>Graphique 1 : Distribution des EMs selon le pays ou la région d'origine de leur siège social.....</i>	<i>74</i>
<i>Graphique 2 : Distribution des EMs selon leur secteur économique .....</i>	<i>74</i>
<i>Graphique 3 : Distribution des EMs selon la taille des opérations canadiennes .....</i>	<i>75</i>

## Liste des sigles et des abréviations

Agence d'examen de l'investissement étranger (AEIE)

Canadian auto workers (CAW)

Comité de travail européen (EWC)

Entreprises multinationales (EMs)

États-Unis (É-U)

Gestion des ressources humaines (GRH)

Investigation of Transnationals' Employment Practices: an International Database (INTREPID)

Investissements directs étrangers (IDE)

Multinational corporations (MNCs)

Nouveau parti démocratique (NPD)

Opérations canadiennes (OC)

Organisation internationale du travail (OIT)

Relations du travail (RT)

Relations industrielles (RI)

Ressources humaines (RH)

Union européenne (UE)

United Auto Workers (UAW)

## Remerciements

Mes remerciements vont d'abord à mon directeur de recherche, M. Patrice Jalette, pour sa généreuse disponibilité, son intérêt continu et ses judicieuses suggestions qui m'ont permis de mener à terme cette recherche.

Je voudrais également remercier Mme Tania Saba et M. Gregor Murray, membres du jury de ce mémoire, qui par leurs commentaires éclairés ont contribué à améliorer mon mémoire.

Aussi, je tiens à remercier le Conseil du patronat du Québec pour la *Bourse Ghislain-Dufour* qui m'a été décernée en 2010. Je remercie également l'École de relations industrielles ainsi que le Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT) et ses organismes subventionnaires, notamment le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada pour leur soutien financier sous diverses formes dans la poursuite de ma maîtrise.

Enfin, je me dois de remercier et de souligner l'importance du soutien de ma famille, particulièrement de mes parents qui m'ont encouragée et aidée de multiples façons tout au long de ce cheminement et à qui je dois beaucoup. Un dernier merci va à mes amis pour leur présence et leur appui.

## Introduction

Vers la fin des années 1970, Smith (1977) avançait que les changements technologiques qui avaient provoqué la possibilité de voir le monde comme un seul marché économique, n'allaient certes pas ralentir ou encore régresser. Une décennie plus tôt, Polk (1968, cité dans Smith, 1977) affirmait que les entreprises multinationales (EMs) n'étaient pas la cause de la mondialisation, mais plutôt son expression. Selon les chiffres des Nations Unies de 2005 rapportés dans Briscoe *et al.* (2009), il y aurait environ 70 000 EMs, 690 000 filiales et 75 millions de personnes travaillant dans ces EMs à travers le monde. Depuis 1990, ces nombres ont plus que doublé (Briscoe *et al.*, 2009). Aussi, près des deux tiers des échanges commerciaux sur la planète passent par les EMs. En 30 ans, les flux d'investissements directs sont passés de 70 milliards à plus de 2 800 milliards (Saba *et al.*, 2008), ce qui montre bien que l'évolution vers un marché économique mondial s'est poursuivie tel que prédit et que les EMs représentent des acteurs cruciaux de cette évolution. Pourtant, encore aujourd'hui, la question des impacts des EMs reste controversée. D'un côté, il y a les défenseurs du nationalisme économique qui craignent que l'économie ne soit dirigée par des intérêts étrangers. De l'autre, les fervents du néo-libéralisme voient en elles des emblèmes de la mondialisation et du libre-échange permettant de rendre les économies nationales plus compétitives. Cette dernière vision a supplanté à bien des égards la précédente parmi les décideurs politiques canadiens qui tentent plus que jamais d'attirer les capitaux étrangers (Baldwin et Gellatly, 2007).

En effet, à la fin des années 60 et au début des années 70, les politiques législatives, les barrières tarifaires et la création de l'Agence d'examen de l'investissement étranger (AEIE), avaient pour but de diminuer le contrôle étranger sur l'économie canadienne. À l'époque, les activités des EMs au Canada étaient perçues comme sans valeur ajoutée et offraient peu d'avantages au marché canadien. Dans les années 80, à la suite de l'arrivée d'un gouvernement conservateur, les politiques sont devenues plus libérales. L'AEIE a été remplacée par une nouvelle organisation, Investissement Canada, dont le rôle n'est plus de contrôler les investissements étrangers, mais de les attirer et de les favoriser (Baldwin *et al.*, 2006). Parmi les raisons expliquant ce nouvel objectif de rendre le Canada attractif pour les investisseurs, citons seulement la rémunération supérieure offerte par les EMs étrangères et la création d'emplois dans des secteurs liés à la technologie et à l'innovation (Baldwin *et al.*, 2006).



Au Canada, moins de 1% des entreprises sont des EMs. Par contre, elles emploient plus du tiers de la main-d'œuvre canadienne et engendrent plus de 50% des revenus d'entreprise (Baldwin et Gellatly, 2007). Cette omniprésence contribue à en faire des acteurs incontournables dans l'économie canadienne. En effet, dans les années 90, les filiales recevaient la très vaste majorité des investissements directs étrangers (IDE) au Canada. À titre d'exemple, les filiales canadiennes avaient reçu 212 milliards sur un total de 240 milliards d'IDE en 1999. L'IDE permet de mesurer l'intégration des marchés ainsi que l'influence détenue par des intérêts étrangers sur l'économie nationale (Baldwin et Gellatly, 2007). Par ailleurs, entre 2000 et 2003, la proportion d'entreprises contrôlées par des sociétés étrangères est passée de 25% à près de 30% dans l'ensemble du Canada. Ceci confirme la tendance constatée depuis les années 1980, soit la hausse du contrôle étranger dans l'économie canadienne (Baldwin et Gellatly, 2007).

Le champ d'étude des relations industrielles (RI) se distingue de celui de la gestion des ressources humaines (GRH) par sa vision pluraliste du monde du travail et sa reconnaissance du conflit inhérent entre employeur et employés (Gunderson et Taras, 2009). Les relations du travail (RT) regroupent les rapports formels et informels de la relation d'emploi au quotidien entre gestionnaires et travailleurs portant sur les conditions de travail dans le respect des lois et des contraintes du marché. Lorsqu'il y a un syndicat reconnu dans une entreprise, l'employeur est dans l'obligation de conclure avec celui-ci une convention collective qui permettra d'encadrer les caractéristiques de la prestation de travail (Boivin et Sexton, 2007). Parmi les nombreuses facettes des RT abordées dans la littérature spécialisée en RI, nous en étudions quelques-unes dans le cadre de ce mémoire : la reconnaissance syndicale dans les nouveaux établissements, la perception de la direction à l'égard des représentants syndicaux, la structure de la négociation collective, l'implication du syndicat dans la prise de décision et l'autonomie des opérations dans l'élaboration des politiques en matière de RT.

Les RT sont au cœur de la détermination des coûts de main-d'œuvre, de la productivité et des profits de l'entreprise (Collings, 2007). Ainsi, les RT sont un facteur généralement pris en considération par les entreprises lors du choix de l'ouverture d'un nouvel établissement ou d'investissements (Gunderson et Taras, 2009). Puisque la force de travail n'est pas qu'un facteur de production ou une commodité, car il s'agit d'êtres humains (Gunderson et Taras, 2009), les RT sont un des éléments clés pour assurer la réussite d'une stratégie managériale mondiale dans les EMs (Katz et Elsea, 1997). Le dialogue entre les acteurs patronaux et

syndicaux permet d'améliorer la compétitivité de l'entreprise (Hall et Soskice, 2001). Mais pour ce faire, les deux parties doivent faire des compromis entre la recherche de flexibilité tant désirée par l'entreprise et la sécurité d'emploi, principale préoccupation des syndicats (Boivin et Sexton, 2007).

L'importante présence des EMs américaines a une influence déterminante sur les RT au Canada considérant leur place prépondérante dans l'économie canadienne. En effet, 75% du total de l'IDE est d'origine américaine (Baldwin et Gellatly, 2007). De plus, nombre d'entreprises canadiennes ont été achetées par des intérêts américains ou alors des entreprises canadiennes ont recours à des dirigeants provenant des États-Unis (Arthurs, 2009). La nature des opérations canadiennes a aussi changé dans les EMs américaines. Elles ne sont plus des répliques semi-autonomes de leur maison-mère servant à desservir le marché canadien. Elles ont dorénavant des mandats plus précis et des fonctions plus spécialisées, décidés à l'extérieur du Canada, pour répondre à des besoins au niveau mondial. Le niveau d'autonomie et l'étendue de la prise de décisions dévolus aux opérations canadiennes des EMs américaines ont donc décliné au cours des ans (Arthurs, 2009). Ces changements ont nécessairement des répercussions sur les relations industrielles canadiennes. L'idéologie américaine favorisant la dérégulation du marché du travail, des normes du travail plus flexibles, un évitement ouvert du syndicalisme et la diminution des politiques de sécurité sociale pour les travailleurs ne va pas sans influencer les RT dans les opérations canadiennes de ces firmes ou même les gestionnaires des RT dans les autres EMs présentes au Canada.

Si les particularités des EMs américaines sont bien documentées dans la littérature (Almond *et al.*, 2005; Marginson *et al.*, 2008; Bélanger *et al.*, 2006 et 2009), ce n'est pas le cas des EMs originaires d'autres pays, notamment le Canada. Il subsiste donc un certain nombre de questions en suspens quant aux pratiques de ces EMs, notamment en sol canadien : les EMs étrangères non-américaines, influencent-elles, elles aussi, les RT au Canada? Reproduisent-elles les systèmes de RI de leur pays d'origine ou adoptent-elles des pratiques différentes, influencées par le système de RI canadien? Quant aux EMs canadiennes, conservent-elles une spécificité propre quant aux pratiques de RT implantées ou emploient-elles les mêmes pratiques que celles en place dans les EMs étrangères?

Ce mémoire s'intéresse à l'influence que le pays d'origine des EMs a sur le choix des pratiques en RT dans leurs opérations au Canada. Nous nous intéressons à comprendre comment les

EMs se comportent vis-à-vis des syndicats et des travailleurs canadiens. Bien que l'ensemble des EMs ait en commun la recherche du profit, elles ne doivent pas être considérées comme des « boîtes noires », mais plutôt comme des organisations complexes (Bélanger *et al.*, 2009). Leurs réactions diffèrent face aux pressions des marchés, des politiques publiques et des encadrements institutionnels (Bélanger *et al.*, 2006). Plusieurs approches théoriques sont utilisées pour expliquer ces différences : culturelle, institutionnelle, organisationnelle, politique et stratégique. La responsabilité sociale des EMs et les normes du travail internationales sont aussi des thèmes de plus en plus populaires dans les études portant sur les EMs (Marginson et Meardi, 2009). L'EM joue donc un rôle central dans l'évolution des RT par la diffusion des pratiques et des connaissances à travers les frontières (Bélanger *et al.*, 2006). Notre question de recherche est donc :

Le pays d'origine d'une entreprise multinationale a-t-il un impact sur les pratiques de relations du travail dans ses opérations canadiennes?

Le premier chapitre du présent mémoire recense les écrits sur les EMs et les RT. Dans cette revue de la littérature, nous y présentons les deux principales thèses avancées par les chercheurs pour expliquer l'adoption des pratiques des EMs, soit la thèse de la convergence qui soutient que toutes les EMs ont tendance à converger vers un modèle unique de pratiques et la thèse de la diversité selon laquelle des différences de pratiques persistent au sein de ces EMs en raison notamment des institutions nationales. Aussi nous abordons les différents effets du pays. De plus, nous soumettons des constats qui ressortent de la littérature. Enfin, nous exposons la problématique. Dans le chapitre 2, nous présentons le modèle d'analyse développé pour répondre à notre question de recherche, ainsi que les hypothèses qui sont testées. Par la suite, nous exposons la méthodologie déployée pour réaliser notre étude. Au chapitre 3, nous présentons les résultats des différentes analyses statistiques effectuées à partir des données obtenues. Enfin, l'analyse et la discussion des résultats sont présentées au chapitre 4.

## Chapitre 1 : Revue de la littérature

Pour amorcer cette section, nous examinons la notion d'EM. Ensuite, nous voyons brièvement pourquoi les organisations s'internationalisent. Le qualificatif multinational est apposé à une entreprise lorsque cette dernière exploite « au moins une unité de production à l'étranger » (Mucchielli, 1998, cité dans Meier et Schier, 2005: 8). Cette définition se rapporte à l'aspect production de l'entreprise. D'un autre point de vue, plus stratégique, les auteurs définissent l'EM comme « une organisation possédant ou contrôlant des entreprises ou des actifs physiques et financiers dans au moins deux pays de l'économie mondiale et ayant opté pour une stratégie multidomestique fondée sur les différences socio-économiques des pays » (Meier et Schier, 2005: 8). Ainsi, selon les auteurs, il s'agit d'une étape dans le développement logique des organisations (Meier et Schier, 2005).

Par contre, Edwards et Ferner (2002) avancent que la majorité des EMs ne devraient pas être considérées comme telles, mais plutôt comme des entreprises nationales qui ont des opérations internationales. Ferner (1997) affirme même que la notion d'entreprise mondiale s'élevant au-dessus des frontières relève généralement du mythe et ce, pour plusieurs raisons. Par exemple, la majorité des activités des entreprises dites EMs sont demeurées fortement présentes dans leur pays d'origine. Aussi, leurs conseils d'administration sont constitués essentiellement de personnes provenant du pays d'origine et la quasi-totalité des sièges sociaux y sont également installés. De même, malgré la déréglementation des marchés financiers, les organisations continuent de se financer et de conserver des liens avec les banques, les marchés boursiers et les autres institutions économiques du territoire dont elles sont originaires (Edwards et Ferner, 2002). Enfin, le pays d'origine exerce une autorité fiscale et gouvernementale sur l'EM (Ferner, 1997).

La définition que nous retiendrons à ce point-ci est la suivante : « Les multinationales étrangères sont des entreprises qui résident dans un pays étranger mais qui mènent des activités au Canada, par l'intermédiaire de sociétés affiliées, de filiales ou de succursales. » (Baldwin et Gellatly, 2005 :16)

Pour faire suite à la caractérisation de ce qu'est une EM, il reste à comprendre pourquoi une entreprise désire s'internationaliser. Plusieurs auteurs, notamment Vernon, Hymer et Kindleberger (cités dans Meier et Schier, 2005) se sont intéressés aux raisons qui poussent les

entreprises à se mondialiser plutôt qu'à utiliser d'autres parcours d'évolution comme l'exportation ou la vente de brevet. Trois raisons sont mises en évidence : la recherche d'avantages spécifiques, l'optimisation du cycle de vie des produits et les coûts de transactions (Meier et Schier, 2005 et Baldwin et Gellatly, 2005).

Pour donner suite à ces précisions apportées quant à ce qui constitue une EM et ce qui motive une entreprise nationale à devenir une EM, nous nous tournons maintenant vers le cœur de la présente recherche. Dans les deux premières sections, nous brosons le portrait de principales thèses et études susceptibles d'expliquer l'adoption de telle ou telle pratique par les EMs. Par la suite, nous nous concentrons sur les pratiques en RT des EMs. Enfin, après avoir posé un certain nombre de constats sur cette recension des écrits, nous exposons la spécificité de la problématique à l'étude.

## ***1.1 La thèse de la convergence et la thèse de la diversité***

Deux thèses ont été élaborées pour expliquer l'adoption et l'implantation des pratiques des EMs. Tout d'abord, il y a la thèse de la convergence selon laquelle les EMs auraient tendance à toutes utiliser les mêmes pratiques en cette ère de mondialisation et d'hégémonie économique américaine (Mcgraw et Harley, 2003). Pour sa part, la thèse de la diversité tient plutôt pour acquis que plusieurs déterminants endogènes et exogènes à l'EM continuent d'influencer ses pratiques (Mcgraw et Harley, 2003).

### **1.1.1 La thèse de la convergence**

L'économie mondiale a largement été transformée par la mondialisation. La déréglementation du commerce mondial, l'accroissement de l'intégration mondiale de la production, de la recherche et du marketing, et l'unification des marchés par région, notamment en Europe, sont tous des facteurs de cette évolution (Ferner et Quintanilla, 1998). De même, les nouvelles technologies ainsi que les préférences des consommateurs pour les produits internationaux ont favorisé le commerce international (Mcgraw et Harley, 2003).

Les récents changements tant sur les plans économique, social et technologique forcent les EMs à rechercher une intégration globale ainsi qu'une efficacité à l'échelle mondiale. De plus,

l'homogénéisation des goûts et des besoins des consommateurs a facilité le processus de standardisation des produits et des services. Même, les EMs qui, jusqu'à récemment, n'avaient pas ressenti le besoin d'administrer leurs affaires dans une perspective mondiale, ont dû revoir leur fonctionnement pour assurer leur compétitivité (Bartlett et Ghoshal, 1998).

Par ailleurs, lorsqu'une nation voit son succès rayonner au niveau macro-économique, elle est alors vue comme un modèle à suivre par les autres (Jacoby, 2005). Durant les années 1980, la convergence a été de l'Est vers l'Ouest. Le modèle japonais proposait une différente organisation du travail : l'introduction de cercles de qualité, le juste-à-temps et des RT caractérisées par une coopération entre le syndicat et la gestion (Jacoby, 2005). Aussi, en plus de la mondialisation, « l'anglo-saxonisation » est l'une des pressions représentant la convergence des pratiques des EMs. Les structures et les comportements de plusieurs EMs convergent vers un modèle s'appuyant sur des entreprises très internationalisées britanniques ou américaines (Ferner et Quintanilla, 1998). Une des manifestations les plus frappantes de ce phénomène est l'importance grandissante accordée à la valeur des actions. Alors qu'auparavant, les entreprises de l'Europe continentale avaient d'emblée une entente fondée sur le long terme avec les institutions financières, désormais, ces ententes sont davantage soumises aux fluctuations du marché basées sur le court terme, caractéristique du modèle anglo-saxon d'entreprise (Ferner et Quintanilla, 1998). Les EMs américaines possèdent un autre avantage, soit le partage unidirectionnel des valeurs de leur pays d'origine à travers la publicité, les médias de masse et les autres canaux de communication. Depuis les années 90, le style de gestion américain, diffusé dans les écoles de gestion et par les exemples d'entreprises performantes, est en voie de s'imposer comme la norme et ainsi de supplanter le modèle japonais (Bae *et al.*, 1998).

Cette convergence se retrouve aussi au niveau de la GRH et des RI (Mcgraw et Harley, 2003). Premièrement, la diffusion des idées managériales est beaucoup plus facile et rapide grâce aux médias internationaux, aux écoles de gestion et aux firmes de consultants. Deuxièmement, l'universalisme ou l'approche des « bonnes pratiques » est une philosophie largement répandue en GRH et en RI. Elle considère que plusieurs pratiques telles que le juste-à-temps, la gestion de la qualité totale et la production fragmentée peuvent fonctionner partout où elles sont implantées, et ce, malgré les différences que l'on pourrait retrouver au niveau de la perception du rôle des gestionnaires, des pratiques de travail et même des attitudes culturelles vis-à-vis du travail (Mcgraw et Harley, 2003). Troisièmement, les gestionnaires expatriés sont un véhicule

clé pour propager les idées managériales des EMs à l'échelle mondiale. Quatrièmement, les pressions concurrentielles amènent les EMs à utiliser les mêmes procédures de gestion, peu importe où elles sont établies à travers le monde, à introduire les bonnes pratiques et à générer une culture organisationnelle conséquente (Bélanger *et al.*, 2009).

La thèse de la convergence repose ainsi sur le postulat qu'il existe un *one best way* agissant comme modèle pour les relations d'emploi véhiculé par les EMs qui réduit les différences des systèmes de RI entre les pays (Royle, 2006). Certains tenants de cette thèse suggèrent que la convergence élimine toute influence culturelle des EMs (Collings, 2003). De même, l'environnement de travail imposé par l'entreprise aurait une forte influence sur les valeurs et les comportements des individus (Moore et Rees, 2008). Donc, les systèmes de ressources humaines (RH) et de RI peuvent franchir les barrières nationales et culturelles et ainsi converger (Bae *et al.*, 1998).

L'approche de la convergence recèle quelques limites. Cette thèse sous-entend qu'il existe un ensemble optimal d'institutions régissant les entreprises et les marchés. Or, la diversité institutionnelle existante permet à certains pays de développer des avantages comparatifs que les EMs étrangères ont de la difficulté à imiter, car leurs institutions ne favorisent pas le même type d'innovations ou de stratégies corporatives. Aussi, bien que les entreprises soient soumises aux mêmes pressions environnementales, elles ne réagissent pas toutes de la même façon (Jacoby, 2005). À la théorie de la convergence, la notion d'équifinalité s'oppose, c'est-à-dire qu'il est possible d'atteindre les mêmes buts avec des opérations semblables, mais à des fins différentes. Cette notion se retrouve à différents paliers : aux systèmes d'affaires, à la culture, à la conduite des entreprises ou aux pratiques de gestion (Mcgraw et Harley, 2003). Enfin, en dépit des sources de convergence, certaines caractéristiques propres au pays d'origine persistent dans la gestion de ces EMs, ce qui contribue à une certaine diversité des pratiques (Ferner et Quintanilla, 1998).

### **1.1.2 La thèse de la diversité**

La thèse de la diversité repose sur le postulat suivant : bien que le capitalisme caractérise la majorité des économies des pays développés, différents modèles peuvent coexister en vertu du principe d'équifinalité. À titre d'exemple, les systèmes d'affaires nationaux britanniques et américains reposent sur une économie de marché libérale. D'un autre côté, un modèle

d'économie de marché coordonnée caractérise l'Allemagne, les pays scandinaves et le Japon. Selon la thèse de la diversité, ces différences institutionnelles influencent toutes les activités des EMs, que ce soit pour le financement, l'administration, la formation, la GRH et les RT (Kvinge et Ulrichsen, 2008).

Dans leur ouvrage *Varieties of Capitalism*, Hall et Soskice (2001) ont élaboré un portrait type de ces deux types d'économie dont les caractéristiques sont susceptibles d'influencer les pratiques des EMs selon leur origine. Dans les économies libérales, l'alignement des activités se base sur la hiérarchie, la compétition et les ententes formelles. Ces systèmes découlent de l'idéologie économique néo-classique de l'offre et de la demande. Dans les économies coordonnées, les activités reposent davantage sur la collaboration, les ententes et les échanges informels grâce à un réseau développé par l'entreprise. L'équilibre dans ces systèmes repose sur les interactions stratégiques entre entreprises et les autres acteurs. Les auteurs soutiennent que ces cadres institutionnels différents génèrent des distinctions récurrentes dans les stratégies déployées par les entreprises. Par exemple, les entreprises évoluant dans les économies libérales se doivent de maintenir leur profitabilité à court terme, car l'accès au capital est déterminé par celle-ci. De plus, ces entreprises pour compenser leur perte de parts de marché peuvent facilement licencier des employés favorisant ainsi l'emploi à court terme. D'autre part, les économies coordonnées prévoient un accès au capital indépendant de la profitabilité courante des entreprises ce qui leur permet de regagner les parts de marché qu'elles auraient perdues sans avoir à licencier leurs employés. Selon Hall et Soskice (2001), ces différences se répercutent au niveau des conditions d'emploi. Les travailleurs dans les économies coordonnées ont tendance à bénéficier d'heures de travail moins longues et l'écart entre les revenus de la population est plus faible comparativement aux travailleurs des économies libérales qui travaillent ainsi un nombre plus élevé d'heures et dont les revenus au sein de la population sont plus variables.

En plus du point de vue économique, les systèmes d'affaires nationaux, se distinguent au niveau de la culture managériale et institutionnelle (Mcgraw et Harley, 2003). Au sein des pays industrialisés en émergence, il existe différents niveaux de développement économique, des modèles politico-économiques distincts, des valeurs culturelles et des institutions diversifiées. Les processus inhérents aux relations d'emploi diffèrent à cause des particularités distinguables au niveau organisationnel et de la société (Salamon (1997) cité dans Mcgraw et Harley, 2003).



Ces différences liées au pays d'origine des EMs se retrouvent aussi au niveau de leurs préférences dans les RT : «Multinational companies (MNCs) from different countries of origin are widely held to have differing preferences over the presence and form of arrangement for employee representation and voice. » (Marginson, 2008: 1) En effet, l'évolution du système national d'affaires et des traditions industrielles déteint sur leurs comportements (Collings, 2003).

Plusieurs approches ont été utilisées par les chercheurs pour orienter leurs recherches sur les raisons expliquant la diversité des pratiques constatées dans les EMs. Nous présentons les cinq principales qui ont été les plus fréquemment retrouvées dans la littérature scientifique. Tout d'abord, il y a l'approche culturelle qui se base principalement sur l'importance de la culture des sociétés dans l'adoption des pratiques. Ensuite, l'approche institutionnaliste se fonde sur les institutions comme facteurs explicatifs des comportements des EMs. Troisièmement, l'approche organisationnelle pose comme postulat que ce sont les structures régissant les EMs qui permettent la diversité des pratiques. Quatrièmement, l'approche politique s'intéresse aux jeux de pouvoir auxquels sont confrontées les EMs pour expliquer l'adoption des pratiques. Finalement, l'approche stratégique reconnaît la possibilité aux acteurs, notamment aux gestionnaires, de faire des choix même si soumis à des pressions environnementales.

### **a) L'approche culturelle**

L'approche culturelle conçoit les valeurs culturelles comme assimilées et persistantes. Elles sont propres à chaque société et ainsi, elles encadrent les pratiques organisationnelles qui sont acceptées socialement. De plus, la culture d'un individu influence ses comportements et ses valeurs (Moore et Rees, 2008). Ainsi, il existe toujours une certaine limite à l'adaptation des valeurs personnelles des employés à celles de l'EM pour laquelle ils travaillent (Hofstede, 1992). La distance culturelle entre le pays d'origine et le pays hôte influence la capacité d'implantation par l'EM de la philosophie et des pratiques de la maison-mère à ses filiales (Ferner, 1997).

Afin de comprendre la diversité entre les pays, le modèle de Hofstede (1980 et 1992) catégorise les pays selon cinq dimensions culturelles. Tout d'abord, il y a la distance hiérarchique qui évalue jusqu'à quel point une culture accepte que le pouvoir, se retrouvant dans les institutions et dans les organisations, soit partagé de façon inégale. Deuxièmement, il y a le degré de

tolérance à l'incertitude, c'est-à-dire, dans quelle mesure, une culture évalue que des situations ambiguës ou incertaines représentent une menace. Ensuite, les notions d'individualisme et de collectivisme se situent aux extrémités d'un continuum qui caractérisent les comportements de chaque culture. Quatrièmement, les valeurs des cultures sont divisées en deux groupes, soit les masculines (l'assurance, l'argent et les biens matériels) et les féminines (l'altruisme, la qualité de vie et les gens) (Hofstede, 1980). Une cinquième dimension peut aussi être utilisée soit l'orientation à long terme versus l'orientation à court terme (Hofstede, 1992). Luthans *et al.* (1997) émettent néanmoins une réserve quant à cette grille d'analyse, car les données colligées dans les années 1970 peuvent être devenues obsolètes.

Une autre étude, toujours citée par Luthans *et al.* (1997), réalisée par Fons et Trompenaars (1994), reprend la dimension du collectivisme versus l'individualisme du modèle présenté précédemment. Néanmoins, ils introduisent quatre autres indices culturels. Le premier se base sur le point de vue sur lequel est bâti le statut d'une personne soit l'accomplissement, sur ce qu'il fait, versus l'imputation, sur ce qu'il est. Le deuxième est l'universalisme versus le particularisme, celui-ci réfère à l'application des règles et des vérités à l'ensemble des situations ou à l'examen du cas par cas. Le troisième réfère à la gestion des émotions. Elles peuvent être considérées comme naturelles et leur démonstration acceptée publiquement, ou au contraire, ces dernières doivent être refoulées, ce qui correspond respectivement à la notion d'émotivité et de neutralité. Finalement, les sociétés peuvent être spécifiques ou diffuses, soit les gens sont faciles d'approche dans les endroits publics, mais la sphère personnelle est très fermée ou alors, les gens sont distants dans les lieux communs, mais très ouverts dans leur vie privée. Ainsi, selon Luthans *et al.* (1997), les EMs ont des préférences qui dépendent du positionnement du pays d'origine et de la culture nationale quant à ces indices pour le choix des pratiques adoptées. Par contre, dans leurs opérations situées dans un pays étranger, l'implantation de pratiques doit tenir compte de chacune des valeurs culturelles partagées par la population d'un pays.

Envisagée de façon critique, cette approche tient pour acquis qu'un pays a une culture homogène et ne tient pas compte des différences intra-nationales, comme les modèles présentés précédemment. Le pays comme unité d'analyse de la culture est contestable, particulièrement, des distinctions en fonction des régions, des classes sociales, des groupes ethniques, etc. se remarquent (Moore et Rees, 2008). Néanmoins, ces particularités dites nationales représentent tout de même une certaine tendance centrale des pays (Collings, 2003).

Ainsi, pour rester pertinente, l'approche culturelle doit s'attarder à expliquer les différences à l'intérieur même du pays de même que les sous-cultures (Moore et Rees, 2008). Aussi, certaines zones grises demeurent. Par exemple, les voies par lesquelles les caractéristiques organisationnelles et la culture s'influencent mutuellement ne sont pas connues. Aussi, les processus par lesquels la culture interagit avec les facteurs politiques, économiques et technologiques ne sont pas encore éclaircis (Moore et Rees, 2008).

## **b) L'approche institutionnelle**

L'évolution d'une nation est forgée par des phases et des événements clés, comme le processus d'industrialisation, la structure des classes sociales et le développement du système politique. Bien que ces notions soient liées à des phénomènes culturels, il n'en demeure pas moins qu'elles proviennent des interactions entre les différentes institutions (Collings, 2003).

Selon Moore et Rees (2008), il existe quatre institutions clés : l'État, le système de justice, le système financier et la famille. Ces piliers créent une diversité d'organisations sociales et économiques, et de ce fait des systèmes d'affaires nationaux distincts (Moore et Rees, 2008). La majorité des dispositions institutionnelles des nations sont compatibles avec le système économique mondial. Par contre, des différences systématiques persistent entre les pays dans l'organisation de leur système d'affaires, comme en témoigne la diversité de gestion du capital, des marchés du travail et des biens (Ferner *et al.*, 2005).

Un premier postulat de l'approche institutionnelle prescrit que : «MNCs will be influenced in their international operations by the structures, operating models, and patterns of thought and behaviour they have developed in response to the business context in which they originate. » (Ferner *et al.*, 2005: 706) Ainsi, il n'y a pas que les pressions exercées par les lois et la régulation qui contraignent le choix des pratiques de RT des organisations. Les normes idéologiques, c'est-à-dire les schèmes cognitifs et normatifs qui englobent les codes de rationalité et de croyance ainsi que le système de valeurs, sont la principale source d'influence institutionnelle sur les EMs (Ferner *et al.*, 2005).

L'approche institutionnaliste s'opérationnalise à deux niveaux, soit au niveau macro-institutionnel, c'est-à-dire les systèmes d'affaires nationaux et au niveau micro-institutionnel, se

situant au sein de l'EM. Chaque niveau a ses propres influences cognitives, normatives et contraignantes qui font pression sur les individus et les groupes. Donc, le niveau micro n'est pas qu'une simple reproduction miniaturisée du système macro. Certaines caractéristiques comme le secteur d'activité où œuvre l'EM, lui sont particulières. De plus, les pressions macro-institutionnelles sont filtrées à travers les intérêts et les croyances des acteurs au niveau micro-organisationnel. Ainsi, les acteurs façonnent activement les pressions institutionnelles plutôt que de simplement les subir (Ferner *et al.*, 2005).

L'analyse institutionnelle doit donc se faire dans un cadre dynamique et multi-niveaux. Le dynamisme des institutions réside dans leur évolution dans le temps, affectant la rationalisation des acteurs mouvants dans les systèmes. Les processus institutionnels à l'intérieur et à l'extérieur des entreprises interagissent entre eux aux différents paliers pour influencer les pratiques à adopter (Almond *et al.*, 2005).

Le néo-institutionnalisme est une approche se caractérisant par l'importance accordée aux règles qui encadrent, au niveau économique, social et politique, l'environnement dans lequel les acteurs évoluent. Selon cette approche, elles permettent d'expliquer que les relations d'emploi peuvent différer d'un emploi à l'autre, d'une entreprise à l'autre et plus globalement d'un pays à l'autre, car les acteurs se conforment à ces règles et institutions (Sisson, 2007). La notion de règle est au cœur de cette approche et du courant dominant en RI (Dunlop, 1958). Elles peuvent être formelles et/ou informelles. De même, leur application peut être explicite ou tacite. Les institutions jouent un rôle majeur dans la relation d'emploi tant au niveau du marché que dans la gestion (Sisson, 2007). Il existe trois catégories de règles. Il y a les règles régulatrices qui donnent une autorité aux institutions et permettent de punir les comportements déviants. Les règles normatives représentent les valeurs du système par des règles, des conventions et des codes communs. Enfin, les règles cognitives réfèrent aux notions prises pour acquis par les individus (Sisson, 2007). Ainsi, « These rules and norms and the institutional arrangements they embody do not just constrain and facilitate behavior, they also shape the power resources of actors and provide the cognitive and normative templates for interpretation and ultimately strategic interaction. » (Godard, 2004: 237) Selon cette approche, les gestionnaires ne sont pas totalement libres d'imposer des pratiques de RT de leur choix, car ils doivent prendre en considération les facteurs institutionnels qui favorisent ou défavorisent le recours à certaines pratiques selon les codes communs à l'ensemble d'une société (Godard, 2004).

Ainsi, les acteurs ne négocient pas dans un vase clos, mais évoluent dans une plus grande communauté d'acteurs régie par des règles et des normes (Godard, 2004). Les employeurs doivent leur légitimité par le droit de propriété que les institutions leur ont accordé. Ils ont des règles et des normes permettant la distribution et l'utilisation des ressources économiques et humaines. Le rôle de l'État est d'ériger un environnement légal et indirectement d'influencer les règles normatives. De même, il façonne l'environnement institutionnel du marché du travail. Cependant, l'État subit aussi les pressions des autres institutions lors de la création de lois. La poursuite des intérêts est encadrée et représentée par les institutions. De même, la distribution et l'usage du pouvoir sont encadrés par les règles. Ainsi, les pratiques de RT sont aussi soumises à ces mêmes règles. Les institutions influencent la nature et les manifestations des conflits qui peuvent survenir en RT. Selon les institutions sociales et les conventions, les demandes ne seront pas les mêmes, car elles seront adaptées au type de capitalisme qui caractérise la société (Godard, 2004).

Certaines limites de l'approche institutionnaliste doivent être énoncées. Celle-ci aurait tendance à surestimer la persistance de différences entre cultures nationales (Collings, 2003). Par ailleurs, les différences nationales dans la configuration des « intérêts matériels » sont un facteur tout aussi important que les institutions pour expliquer les différences des systèmes de RI nationaux. Aussi, une approche incorporant aux institutions, les notions de pouvoir et d'intérêt serait utile pour étudier les comportements des EMs (Ferner *et al.*, 2005). Enfin, les institutions laissent une marge « d'espace social » pour que les acteurs organisationnels puissent faire des choix. Donc, les institutions influencent, mais ne déterminent pas entièrement le fonctionnement des EMs (Almond *et al.*, 2005).

### **c) L'approche organisationnelle**

Une autre vision est celle d'Edwards *et al.* (1999) qui avancent que les facteurs organisationnels liés à l'EM soit le degré d'intégration internationale de la production, la nature des structures de gestion internationale et le mode de croissance de l'EM ont un effet sur la diffusion des pratiques de RT. Aussi, deux autres facteurs organisationnels soit la taille de l'EM (Pugh et Hickson, 1969, cités dans Gooderham *et al.*, 2006) et le secteur économique (Marginson *et al.*, 2008 et Lamare *et al.*, 2009) influencent les pratiques de l'EM.

Selon Edwards (2003), plus la production est uniforme et interdépendante, plus le siège social aura tendance à contrôler les pratiques d'emploi dans les filiales étrangères. La nature de la concurrence influence aussi les pratiques de l'EM. Ainsi, si la concurrence se situe à un niveau mondial, les pratiques seront plus internationalisées. Par contre, si la concurrence se situe au niveau national ou local, le siège social aura moins d'intérêt à créer des politiques d'emploi internationales.

Aussi, la méthode par laquelle une entreprise se développe influence nécessairement les pratiques d'emploi. Ainsi, si les filiales sont acquises, des pratiques seront déjà en place et l'EM devra s'adapter afin de respecter les coutumes présentes. Mais, si les sites sont créés par l'EM, il lui sera plus facile d'implanter ses pratiques (Edwards *et al.*, 1999).

Finalement, la taille de l'EM, calculée selon le nombre d'employés, a généralement une incidence sur le type de méthode préconisé pour contrôler et coordonner la main-d'œuvre. Pugh et Hickson (1969 cités dans Gooderham *et al.*, 2006) suggèrent notamment que les pratiques sont plus standardisées si le nombre d'employés est plus élevé. Par ailleurs, dans l'étude réalisée par Lamare *et al.* (2009), au Canada les opérations des grandes EMs avaient davantage recours au *double-breasting* que celles qui engagent un plus petit nombre de travailleurs. Deuxièmement, le secteur économique peut aussi avoir une influence sur les RT. Par exemple, le secteur manufacturier a une longue tradition de syndicalisation des employés comparativement au secteur des services (Marginson *et al.*, 2008 et Lamare *et al.*, 2009).

Un bémol doit être signalé par rapport à cette approche organisationnelle. L'accent est mis sur les facteurs environnementaux et organisationnels, la possibilité que les acteurs encouragent ou entravent la diffusion des pratiques par leurs choix, n'y est notamment pas prise en compte (Edwards *et al.*, 1999).

#### **d) L'approche politique**

L'approche politique permet d'étudier l'utilisation par les acteurs organisationnels du pouvoir dans la poursuite de leurs propres intérêts. Principalement, elle tente d'établir jusqu'à quel point les gestionnaires locaux peuvent empêcher l'introduction de pratiques de RH dans la filiale. Cela dépend de l'importance de la présence de l'EM dans le marché domestique. Lorsque la

filiale d'une EM se doit d'être perçue comme un producteur local, cette situation donne plus de pouvoir aux gestionnaires afin de résister à la diffusion des pratiques imposées par le siège social (Edwards *et al.*, 1999).

À l'inverse, le siège social de l'EM possède lui aussi des ressources afin de forcer la diffusion de ses pratiques. Ainsi, plutôt que d'émettre des règles officielles et contrôler trop directement les filiales, les sièges sociaux utilisent des méthodes plus subtiles. Par exemple, la comparaison contraignante est un de ces moyens, c'est-à-dire que le siège social introduit une compétition entre les filiales afin qu'elles adoptent les pratiques désirées. L'investissement ou le désinvestissement s'effectue selon la performance des filiales à implanter les pratiques préconisées, comme en matière de RT. Le pouvoir des sièges sociaux est aussi accru lorsque plus d'un site fabrique le même produit ce qui réduit sa dépendance envers ce site en particulier. Un autre moyen de contrôle est d'octroyer les promotions et la rémunération selon la volonté des gestionnaires d'implanter et de partager les « meilleures pratiques ». La diffusion peut aussi être assurée par la mobilité des gestionnaires au sein de l'EM (Edwards *et al.*, 1999).

Ainsi, selon les tenants de cette approche, les facteurs politiques supplantent les facteurs structurels. Néanmoins, ils reconnaissent qu'ils sont encadrés par les éléments structurels et ne s'accomplissent pas de façon indépendante. Ainsi, les actions sociales interagissent avec les structures sociales et inversement. Ces deux notions sont interdépendantes. L'étude de la diffusion des pratiques des EMs doit se faire en étudiant ces deux principes combinés. Il s'agit d'une relation bidirectionnelle, car les acteurs façonnent leur environnement, mais leurs actions sont tout de même encadrées par ce dernier (Edwards *et al.*, 1999).

### e) **L'approche stratégique**

L'approche stratégique se distingue des autres approches précédemment mentionnées par l'importance accordée aux acteurs et à leur possibilité de faire des choix et ainsi avoir un impact sur leur environnement. Un des exemples que Kochan *et al.* (1994) ont utilisé pour exposer leur approche de choix stratégiques, est la diminution généralisée du taux de syndicalisation. D'après leur thèse, les syndicats aux États-Unis n'ont été que tolérés, car le coût d'une opposition ouverte était trop élevé pendant l'âge d'or du syndicalisme. Cependant, dès que l'environnement a été plus propice, que ce soit par une déréglementation ou un changement

d'orientation dans les politiques publiques, les entreprises ont affiché davantage leurs positions antisyndicales et ont procédé à des transferts de pouvoir des praticiens en RT aux gestionnaires de GRH. Aussi, de nouvelles techniques plus coopératives ont été développées afin de contourner le conflit et la négociation collective par d'autres moyens comme les cercles de qualité qui impliquent davantage les employés dans leur travail comme il est indiqué au tableau I. Des choix stratégiques sont faits à trois niveaux en RI : stratégies à long terme et création de politiques; négociation collective et politiques de RH et lieu de travail et relations individuelles avec l'organisation. Ces niveaux sont interdépendants les uns des autres et s'influencent mutuellement. L'interdépendance entre les stratégies; l'alignement vertical des stratégies d'affaires, de négociation et opérationnelle; l'alignement horizontal, cohérence opérationnelle et stratégies des acteurs, et l'adéquation des trois niveaux et des trois acteurs, patronal, syndical et étatique, sont les fondements pour assurer le fonctionnement du système de RI (Kochan *et al.*, 1984).

*Tableau I : Niveaux des activités de relations industrielles  
(traduction libre de Kochan et al., 1984 : 17)*

<b>Niveau</b>	<b>Employeur</b>	<b>Syndicat</b>	<b>État</b>
Stratégies à long terme et création de politiques	Stratégies d'affaires Stratégies d'investissement Stratégies de RH	Stratégies politiques Stratégies de représentation syndicale Stratégies organisationnelles	Politiques sociales et macroéconomiques
Négociation collective et politiques de RH	Politiques RH Stratégies de négociation collective	Stratégies de négociations collectives	Législation du travail et son administration
Lieu de travail et relations individuelles avec l'organisation	Style de supervision Participation des travailleurs Organisation du travail et description de tâches	Gestion de la convention collective Participation des travailleurs Organisation du travail et description de tâches	Normes du travail Participation des travailleurs Droits individuels

L'intérêt de l'approche stratégique, appliquée au contexte des EMs, est d'expliquer la détermination des différentes pratiques utilisées dans les opérations situées dans plusieurs pays afin de permettre la réalisation des desseins de l'EM. Il s'agit donc pour les gestionnaires d'harmoniser les stratégies de GRH et de RT aux stratégies d'affaires poursuivies par les EMs



(Taylor *et al.*, 1996). Néanmoins, il ne s'agit pas de trouver les meilleures pratiques possible et de les appliquer à l'ensemble des opérations de l'EM, mais plutôt de trouver le meilleur agencement entre l'environnement dans lequel évolue la filiale et la stratégie d'entreprise employée de même que les pratiques mêmes comme l'expliquent Adler et Ghadar (1990, cité dans Taylor *et al.*, 1996: 961): « The central issue for MNCs is not to identify the best international HRM policy per se, but rather to find the best fit between the firm's external environment, its overall strategy, and its HRM policy and implementation. » En effet, ces trois déterminants représentent des forces influençant les gestionnaires dans le choix de pratiques (Keats et O'Neill, 2001).

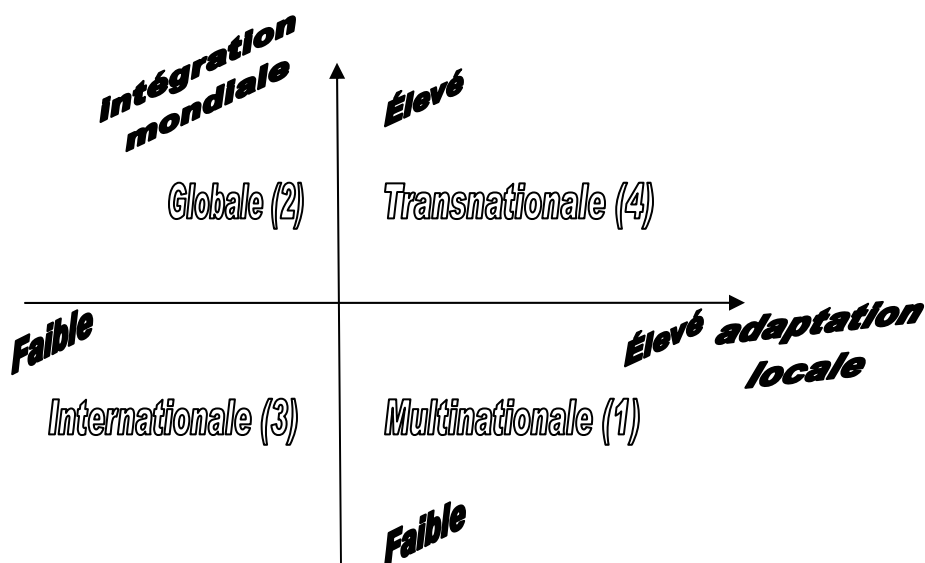
Premièrement, en ce qui a trait à l'environnement, les gestionnaires des EMs se voient confrontés à deux forces, la première provient des institutions locales qui font pressions pour que les filiales des EMs se conforment aux pratiques locales. La deuxième force est la structure organisationnelle de l'EM, qui tend à exercer un contrôle sur les opérations étrangères afin d'être en synergie avec la maison-mère. La dynamique variable de ses deux forces permet d'expliquer que les filiales, évoluant dans différents pays, peuvent avoir des relations divergentes avec le siège social et ainsi employer des pratiques différentes afin de répondre le plus adéquatement possible aux trois déterminants mentionnés précédemment (Keats et O'Neill, 2001).

Deuxièmement, la stratégie que les entreprises adoptent doit correspondre au type d'EM. Le choix de la structure de l'EM est intimement relié avec les stratégies employées sur le marché local, car elles seront différentes selon les avantages dont elles disposent et sur la nature des fonctions de la filiale (Tallman, 2001). Cette dernière caractéristique sera plus approfondie, car les EMs ne doivent pas être considérées comme un ensemble homogène. Les EMs se différencient tant sur le plan de la stratégie de développement mondial comme le présentent Bartlett et Ghoshal (1998) que sur le plan de la GRH comme l'expose Perlmutter (1969). Ces modèles établissent les grandes lignes directrices qui influencent le choix des pratiques des RT des EMs.

Bartlett et Ghoshal (1998) ont développé une classification des EMs selon deux axes, soit leur degré d'adaptation locale et leur degré d'intégration mondiale qui est dépeinte à la figure 1. Le degré d'adaptation locale correspond à la nécessité de répondre aux besoins des marchés locaux tandis que le degré d'intégration mondiale réfère au besoin d'une efficacité globale. Les

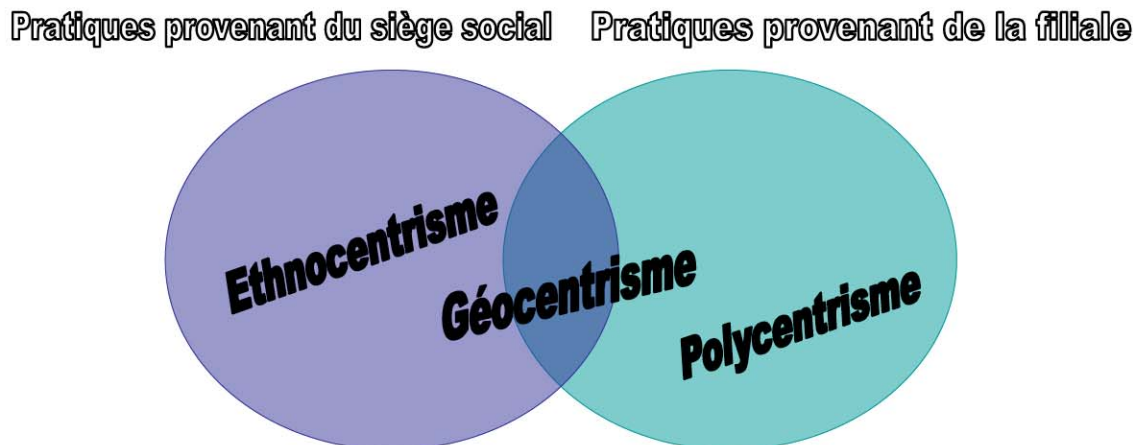
quatre types qui se dégagent du croisement de ces deux axes sont : la Multinationale, la Globale, l'Internationale et la Transnationale. Le premier type se caractérise par son faible niveau d'intégration mondiale, mais sa forte adaptation locale. Ainsi, une attention accrue est apportée aux différences nationales afin de satisfaire la demande locale. Le deuxième type regroupe les EMs qui ont une forte intégration mondiale, mais une faible adaptation locale. Il s'agit ainsi principalement de développer un avantage concurrentiel avec des coûts réduits, réalisés grâce à des économies de grande échelle. Le troisième représente les organisations qui ont une faible intégration mondiale et une faible adaptation locale. Finalement, la Transnationale est la catégorie vers laquelle toutes les entreprises tendent à se développer, car elle représente le stade ultime de l'EM, à la fois fortement intégrée au plan mondial et fortement adaptée localement. (Bartlett et Ghoshal, 1998). Par contre, Kidger (2002) a voulu apporter quelques modifications à ce modèle. Premièrement, il a renommé la Multinationale par Multidomestique afin de réduire les malentendus possibles avec l'emploi général du mot multinationale. Il a éliminé la catégorie Internationale et classe plutôt les organisations sur un continuum à travers le temps. La première forme qu'une entreprise adopte lorsqu'elle s'internationalise est la Globale. Cette structure se traduit par le fait qu'on exporte le savoir et les pratiques du siège social vers les filiales. Par la suite, une fois que les filiales ont fait leurs preuves à travers le temps, le contrôle exercé par le siège social tend à diminuer et l'entreprise devient donc Multidomestique. Finalement, la Transnationale, dans une forme idéale, aurait plus d'un siège social (Kidger, 2002). Ces différences en matière de contrôle du siège social sur les opérations étrangères laissent croire qu'elles affectent l'autonomie dans la prise de décision des gestionnaires en matière de RT.

Figure 1 : Classification des multinationales selon Bartlett et Ghoshal (1998)  
(Saba, 2006)



Pour sa part, Perlmutter (1969) a conçu trois modèles concernant l'exportation des activités des RH des filiales à l'étranger (voir figure 2). La première est l'ethnocentrisme, qui se caractérise par une forte centralisation de l'EM et un siège social exerçant un contrôle important sur ses filiales de même que des pratiques standardisées. À l'opposé, on retrouve le polycentrisme. Cette approche se définit par le fait que le siège social laisse une grande marge de manœuvre à ses filiales qui ont autorité pour adapter les pratiques au milieu local. Troisièmement, le géocentrisme se situe à mi-chemin entre les deux premières approches. Ces EMs recherchent avant tout les meilleures pratiques, peu importe leur provenance. Ainsi, selon Perlmutter, l'échange est donc pluridirectionnel que ce soit du siège social aux filiales ou des filiales au siège social ou encore entre les filiales elles-mêmes (Charland, 2008).

Figure 2 : Approches de Perlmutter (1969)



Troisièmement, il est important que les pratiques entre elles soient conséquentes. Comme le mentionne Bacon (2008), le terme stratégie apposé au domaine des RI est souvent appliqué à toutes les actions des gestionnaires. Différents éléments se doivent d'être présents avant d'affirmer qu'une EM a des pratiques de RI stratégiques. Aussi, les gestionnaires doivent jouir d'une certaine autonomie afin de pouvoir faire des choix, caractéristique principale de l'approche stratégique. Enfin, une coordination entre les plans managériaux et les autres activités organisationnelles est un pré-requis pour parler de stratégie en RI. Néanmoins, il est important de mentionner que plusieurs EMs poursuivent plus d'une stratégie corporative à la fois, par exemple la réduction des coûts et la recherche de la qualité totale ce qui peut compliquer la tâche aux gestionnaires afin d'aligner les stratégies de RI à celles de l'EM.

Néanmoins, des écueils liés à la conception ou à l'application de cette approche ont été relevés. Tout d'abord, il peut être attirant de surestimer l'importance du rôle des gestionnaires et ainsi de diminuer la fonction des autres acteurs dans le système des RI. Ensuite, le risque de qualifier toutes les actions, même les plus anodines de stratégiques est présent. De même, il serait exagéré de croire que le futur serait uniquement façonné par les actions stratégiques des acteurs (Giles et Murray, 1996). Comme nous l'avons présenté, l'approche stratégique tient compte des approches précédentes. En effet, les facteurs institutionnels, organisationnels, culturels et politiques influençant l'environnement, la stratégie d'affaires et les pratiques, doivent être pris en compte pour que les choix des gestionnaires soient qualifiés de stratégiques. Ces différentes combinaisons mènent donc à l'implantation de diverses pratiques en RT.

## **1.2 Les effets du pays**

Cette revue des approches développées pour comprendre les pratiques des EMs a démontré que la notion de pays est abordée à travers la littérature. Premièrement, le pays d'origine de l'EM est vu comme influençant les pratiques de l'EM en raison des valeurs nationales dont elle est empreinte et du modèle économique dont elle est issue. Deuxièmement, le pays hôte, c'est-à-dire le territoire national où l'EM s'implante, est aussi considéré comme façonnant ses pratiques en raison des contraintes culturelles, institutionnelles et politiques imposées par le pays hôte à leur implantation. Avant de synthétiser les études empiriques réalisées, il nous apparaît important de faire ressortir de la littérature l'effet du pays sur les pratiques d'emploi considéré sous ces deux angles.

### **1.2.1 Le pays hôte**

Selon la thèse de l'isomorphisme, le pays hôte a une influence sur les pratiques de l'EM, car elle doit tenir compte, comme nous avons pu le constater dans les sections précédentes, des traits culturels et institutionnels et de s'y adapter afin d'implanter des pratiques, notamment celles liées à la gestion de l'emploi. L'isomorphisme réfère aux pressions qu'exerce l'environnement sur les organisations afin qu'elles utilisent les mêmes structures et procédures que les entreprises locales (Ferner et Quintanilla, 1998; Collings, 2003). Ainsi, elles assurent leur légitimité externe dans la société dans laquelle elles œuvrent (Gooderham *et al.*, 2006). L'isomorphisme conçoit que la survie des EMs ne dépend pas uniquement de la réussite économique, mais aussi de la légitimité et de la crédibilité des moyens qui sont utilisés pour parvenir à leurs fins. Ainsi, les EMs privilégient les pratiques qui sont socialement acceptées soit par coercition, par mimétisme ou par normativité (Sisson, 2007).

Les relations d'emploi et de travail sont parmi les activités les plus souvent décentralisées (Bélanger *et al.*, 2003) parce que : « there are difficulties in transferring labour relations because of differences in cultural codes and lack of basic institutions » (Kvinge et Ulrichsen, 2008: 125). Pour établir leurs pratiques en RT, les EMs doivent tenir compte de la force des syndicats, du degré d'intervention du gouvernement dans la régulation du marché du travail, du type de démocratie industrielle et du niveau où se déroule la négociation collective (national, industriel, etc.) (Katz et Elsea, 1997).

Les systèmes d'affaires des pays hôtes varient en fonction de leur ouverture aux styles de gestion externes, notamment par la régulation nationale, le degré de dépendance envers les investissements étrangers et le degré de flexibilité de la délocalisation (Almond *et al.*, 2005). Par exemple, dans certains pays, des lois obligent la négociation d'ententes avec un conseil d'entreprise, l'extension de l'application d'ententes à des entreprises non-signataires ou encore l'obligation de respecter des ententes sectorielles. Ainsi, il est parfois impossible pour des EMs de se soustraire aux contraintes syndicales et ce, malgré l'importance accordée à conserver l'entreprise non syndiquée (Almond *et al.*, 2005). Dans la présente recherche, il est intéressant de voir le degré d'ouverture du système d'affaires canadien à des modes de gestion des RT différents de celui découlant directement du cadre institutionnel au sein duquel ont cours les RT au Canada.

### **1.2.2 Le pays d'origine**

Comme nous avons pu le voir précédemment, il n'y aurait pas que le pays hôte qui expliquerait les différences dans les pratiques des EMs. Ainsi, certains avancent que les EMs sont littéralement imprégnées des caractéristiques provenant des pays qui les ont vues naître : « les caractéristiques gravées dans l'ADN de la firme en vertu de sa naissance au sein d'une société donnée sont tout aussi importantes que les singularités liées à la fondation et à l'expérience d'une entreprise » (Berger, 2006: 67).

L'effet du pays d'origine peut être défini comme suit : « Element of the behavior of MNCs which can be traced back to the characteristics of the national business system from which the MNC originates. » (Almond *et al.*, 2005: 279) En d'autres mots, le pays d'origine forge l'organisation du travail des entreprises avant que celles-ci ne deviennent des EMs (Kvinge et Ulrichsen, 2008). Tel que vu au début de ce chapitre, la plupart des EMs devraient plutôt être considérées comme des entreprises nationales ayant des opérations internationales (Edwards et Ferner, 2002; Ferner, 1997). L'utopie proposant que les EMs soient apatrides, détachées complètement de leurs origines ne résiste pas au regard serré posé par la littérature décrite dans les sections précédentes. Par exemple, l'accès à l'EM à des capitaux dans son pays d'origine montre son attachement national persistant envers la provenance de l'organisation. De même, le contrôle est souvent assuré par des gestionnaires provenant majoritairement du pays d'origine et les activités stratégiques notamment la recherche et le développement s'y effectuent essentiellement (Almond *et al.*, 2005). L'anglo-saxonisation et la japonisation de la gestion sont

des exemples de cette théorie, car elles montrent que certains traits propres à la nationalité d'origine des EMs influencent leurs pratiques (voir section 1.1.1). De plus, conclure à une convergence des pratiques est difficile devant la multitude de contextes nationaux. Cette diversité provient des différences culturelles, économiques, historiques, institutionnelles et politiques subsistant entre les pays en dépit de la mondialisation.

Cependant, Edwards et Ferner (2002) constatent que l'effet découlant du pays d'origine aurait tendance à diminuer avec le temps. Un exemple de cette diminution est celui d'une fusion d'entreprises nationales. Elles deviennent alors des EMs « binationales » s'imbriquant dans deux systèmes d'affaires nationaux, dont l'influence respective peut différer et s'estomper avec le temps par la force des choses. Un autre facteur qui atténue cet effet est en lien avec les contraintes que ces systèmes ont sur la gestion de l'organisation. Ainsi, ce n'est pas parce que les organisations ont déjà une façon de faire qu'elles ne peuvent pas apprendre des pays où elles ont des activités (Edwards et Ferner, 2002).

### **1.2.3 Les études empiriques**

Dans cette section, nous présentons les résultats de quelques études empiriques portant sur le pays hôte et le pays d'origine. Ces deux forces contradictoires sont intimement liées et se freinent mutuellement. En premier lieu, un certain nombre d'études ont voulu vérifier jusqu'à quel point les caractéristiques d'un pays hôte pouvaient modifier les pratiques des EMs. De même, plusieurs auteurs se sont plutôt penchés sur l'effet du pays d'origine sur les pratiques des EMs. Nous présentons quelques-unes de ces recherches, en relevant leurs aspects de RT, ainsi que leurs principales conclusions. L'emphase sera davantage sur l'effet du pays d'origine, car il s'agit de l'objet central de notre recherche.

#### **a) Les études empiriques portant sur le pays hôte**

Dans cette section, nous présentons des études qui examinent l'effet du pays hôte comme facteur explicatif des différences de pratiques de RT et de RH dans les opérations des EMs. Un des aspects témoignant de l'influence du pays hôte sur les pratiques de RT recensé dans la littérature est le *double-breasting*, c'est-à-dire le maintien simultané d'opérations syndiquées et non syndiquées au sein d'un même pays ou dans plus d'un pays (Lamare *et al.*, 2009). Ainsi, il

arrive que des EMs qui prennent part à la négociation collective dans leur pays implantent des filiales non syndiquées dans d'autres pays, ce qui suggère que le pays hôte influence leurs pratiques de RT (Marginson et Meardi, 2009). L'influence du pays hôte se répercute aussi sur d'autres aspects notamment la négociation et l'application de la convention collective, la reconnaissance syndicale et les pratiques de RH.

### *i) Le double-breasting*

Lamare *et al.* (2009) ont étudié le phénomène du *double-breasting* afin de dégager les facteurs favorisant cette pratique. Ils ont étudié les EMs étrangères et locales œuvrant au Canada, au Royaume-Uni et en Irlande. Un de leurs principaux constats indique que les trois pays hôtes à l'étude sont des économies de marché libérales, mais présentent néanmoins des différences. Certains ensembles institutionnels nationaux favorisent plus que d'autres l'implantation de ce procédé, le Canada est le pays où cette pratique était la plus fréquente suivi du Royaume-Uni et enfin de l'Irlande. Les auteurs émettent l'hypothèse que les institutions particulières canadiennes pourraient expliquer la popularité de cette pratique comparativement aux deux autres pays. La structure de la négociation collective est plus décentralisée que celle de l'Irlande et du Royaume-Uni, car elle ne se produit qu'avec un seul établissement à la fois. Aussi, pour que le syndicat soit reconnu, le système législatif canadien commande davantage le recours, même si plus onéreux, qu'est le vote pour certifier le syndicat plutôt que le comptage de cartes, ce qui favorise l'évitement syndical. De plus, les juridictions provinciales ne sont pas liées entre elles ce qui diminue la possibilité de négocier une seule entente pour plusieurs sites d'une même entreprise. Ainsi, l'unité de négociation est majoritairement confinée à un seul établissement. Par contre, la négociation d'ententes couvrant plus d'un site d'une même entreprise, dans le secteur des services, au Royaume-Uni et en Irlande est une pratique beaucoup plus courante. Ainsi, lors de l'ouverture d'un nouveau site, l'EM a généralement tendance à inclure ce dernier dans l'entente déjà existante et ainsi favoriser la reconnaissance syndicale. Enfin, le fait que l'Irlande soit le pays où ils ont constaté le plus faible recours au *double-breasting* s'explique aussi par ses institutions. En effet, l'Irlande se démarque des deux autres nations de par le fait que des ententes au niveau national sont parties intégrantes des RI irlandaises.

Ces différences institutionnelles selon Lamare *et al.* (2009) peuvent expliquer les résultats mitigés quant à l'influence du pays d'origine, de la taille de l'EM, du secteur économique, du



statut de propriété (privé ou public) sur le recours au *double-breasting*. Ainsi, les deux premières caractéristiques démontrent des résultats variables d'un pays hôte à l'autre, tandis que les deux dernières ont une plus grande uniformité quant à leurs résultats lorsque comparés entre les trois pays hôtes. Ainsi, les facteurs étudiés sont filtrés par les institutions des pays hôtes ce qui expliquerait le manque de concordance entre ces trois pays. Les auteurs suggèrent que des études ultérieures devraient s'intéresser à ce mécanisme de filtration afin d'en comprendre son fonctionnement.

Kvinge et Ulrichsen (2008) ont voulu voir si les EMs des pays scandinaves s'implantent dans des pays où les institutions permettent d'échapper aux contraintes institutionnelles en matière de RT qui prévalent dans leur pays d'origine. Cette étude permet d'évaluer si l'effet du pays d'origine est neutralisé par l'effet du pays hôte, car elles auraient tendance à suivre le modèle anglo-américain. Le modèle de RT scandinave se caractérise par : de fortes organisations syndicales et patronales; une collaboration entre celles-ci et l'État et un haut de degré de participation de la part des employés. Ils ont donc étudié 12 EMs norvégiennes qui se sont implantées en Pologne, pays évoluant désormais dans une économie de marché libérale. Ainsi, le système de RT norvégien est hautement institutionnalisé contrairement au polonais qui offre une plus grande marge de manœuvre dans le choix des pratiques à adopter. Les conditions de travail des Polonais sont majoritairement régies par des lois générales et dans de rares cas par des conventions collectives. Les syndicats et les associations d'employeurs sont faibles. Les résultats de cette étude montrent que la majorité des filiales des EMs étudiées n'étaient pas syndiquées et que les syndicats étaient perçus comme des obstacles plutôt que comme des partenaires dans le développement de celles-ci. De même, plusieurs gestionnaires appréhendaient l'implication des travailleurs, car selon eux, ils ne possédaient pas les compétences nécessaires à une collaboration efficace.

Selon les auteurs, les gestionnaires utilisaient le prétexte d'un syndrome postcommuniste (bureaucratie et faible productivité) pour expliquer la faible participation des travailleurs dans les filiales des EMs norvégiennes qui cacherait plutôt la crainte d'une implication plus importante qui pourrait mener à une amélioration des conditions de travail, comme l'augmentation des salaires. Une autre raison évoquée par les auteurs suggère que les activités qui ont été localisées en Pologne nécessitent une moins grande implication de la part des travailleurs. De plus, le système de RT norvégien repose sur un équilibre du pouvoir et de la confiance entre les organisations patronales et syndicales. Les institutions polonaises ne permettent pas d'arriver à

cet équilibre, car le rôle du syndicat se définit davantage par rapport à la santé et sécurité au travail, les licenciements et les bonus, plutôt que d'être partie prenante des décisions influençant la gestion de l'entreprise. Les pratiques de RT sont donc exportées de façon sélective ou complètement délaissées dans le pays d'accueil. Ainsi, les EMs norvégiennes choisissent soigneusement les pratiques en RT qui sont implantées dans la filiale étrangère, certaines provenant du pays d'origine et d'autres du pays hôte afin de créer un modèle hybride laissant davantage d'espace à des choix stratégiques (Kvinge et Ulrichsen, 2008).

## *ii) La négociation et l'application de la convention collective*

Pulignano (2006) a étudié la réorganisation de GM en Europe en 2004. Une négociation transnationale a permis de conclure une entente pour l'ensemble des usines se retrouvant en Europe avec le comité de travail européen (EWC) sans accuser de pertes d'emploi. Par contre, des ententes locales, couvrant les activités de production et des RI, ont aussi dû être négociées localement pour tenir compte des particularités des pays en rapport avec ces deux dimensions. Par exemple, la stratégie des comités de travail et des syndicats allemands repose sur la capacité de négocier des ententes locales assurant la sécurité d'emploi. Leurs concessions ont donc été au niveau des réductions significatives du temps de travail et des salaires. En contraste, en Suède, la structure de négociation se situe au niveau sectoriel, les comités de travail n'ont donc pas eu à négocier des réductions de salaire au niveau local, ni de flexibilité du temps de travail. L'auteure en conclut que, bien qu'il s'agisse d'une grande EM très intégrée mondialement, elle respecte les spécificités institutionnelles de chaque pays, autrement dit : « They reflect diversity as the result of the cross-national differences in bargaining structures and labour market policies as well as diverse union traditions. » (Pulignano, 2006: 632)

Une étude de Bélanger *et al.* (1999) portant sur les usines d'Alcan au Canada et au Royaume-Uni a montré que des changements aux pratiques de travail ainsi que le processus de licenciement ont été beaucoup plus faciles à implanter et à gérer dans les filiales étrangères britanniques que dans celles situées au Québec. La convention collective, au Canada, représente un contrat légal et son interprétation peut être soumise au jugement d'un arbitre, tandis que l'entente collective britannique est beaucoup moins formelle et l'arbitrage est rarement utilisé. De plus, le système britannique est plus flexible que le système canadien en ce sens que les ententes britanniques ne réglementent généralement pas la structure d'avancement et les droits d'ancienneté, ce qui est le cas des canadiennes. Le système de RI

britannique est beaucoup plus libéral ce qui a permis aux gestionnaires d'implanter de nouvelles pratiques de travail et d'appliquer unilatéralement leurs critères lors du congédiement de travailleurs suite à la réorganisation du travail. Au Canada, l'implantation d'équipes de travail s'est faite en collaboration avec le syndicat et le principe d'ancienneté, étant beaucoup plus ancré, a affecté le processus de licenciement. Ainsi, deux pays réputés pour leurs nombreux points communs en matière de RT, se distinguent tout de même de façon marquée.

### *iii) La reconnaissance syndicale*

Royle (2002) s'est intéressé à l'industrie de la restauration rapide, notamment l'EM McDonald's, en Allemagne. Il a pu observer que, bien que cette EM soit largement connue pour sa position antisyndicale virulente, elle n'a pas eu d'autre choix que de se soumettre à la négociation collective. Toutefois, ce n'est qu'après 18 ans d'opération en Allemagne qu'elle s'y est résignée et cela uniquement pour redorer son image publique et non pas, pour exprimer une volonté quelconque de s'adapter au système germanique et à la reconnaissance du syndicalisme. Néanmoins, l'auteur émet une réserve quant à ce revirement de tactique de cette EM. Les droits du travail et l'encadrement des RT allemands reposent sur la volonté des employeurs de négocier de bonne foi. Or, rien n'indique qu'à la suite de cette reconnaissance syndicale, l'EM ne tente pas d'entraver le processus et que les pratiques à l'interne ne demeurent pas tout aussi antisyndicales. Par exemple, les employés élus aux postes stratégiques du comité de travail au niveau de l'entreprise sont approuvés par la direction. Ainsi, même si le système allemand est très réglementé, il ne s'avère pas parfait et certaines EMs trouvent toujours les failles pour appliquer leurs pratiques. Dans ce cas-ci, l'effet du pays hôte est affaibli par l'effet du pays d'origine.

Par ailleurs, Almond *et al.* (2005) ont réalisé une étude portant sur les politiques de RH d'une EM américaine dans ses filiales au Royaume-Uni, en Allemagne, en Espagne et en Irlande. L'EM américaine a une nette préférence pour des filiales non syndiquées. Par contre, en Allemagne, le système de régulation du travail est le plus restrictif par la présence de syndicats et de comités de travail forts et reconnus. Les chercheurs ont constaté qu'il existe un effet contraignant de ce pays hôte, car l'évitement syndical n'y est pas une option. De même, en Espagne, l'entente sectorielle couvre même les entreprises non-signataires dont fait partie l'EM étudiée, mais les syndicats sont moins puissants et influents qu'en Allemagne. Ainsi, les pratiques des filiales du pays hôte demeurent flexibles. Par exemple, les gestionnaires

n'hésitent pas à ignorer les considérations des représentants des employés malgré la menace d'un recours légal, car ce dernier n'est pas souvent entrepris. L'Irlande et le Royaume-Uni ont des cadres législatifs beaucoup plus souples. Les structures de représentation collective sont donc beaucoup plus faibles. L'EM a donc pu exporter ses pratiques antisyndicales aux filiales de ces deux pays.

#### *iv) Les pratiques de RH*

Pour leur part, Gooderham *et al.* (2006) ont voulu évaluer le degré de divergence des pratiques de RH des filiales des EMs selon le contexte national du pays hôte et de celui du siège social. Ils ont étudié les comportements qu'adoptent des EMs américaines dans leurs filiales au Royaume-Uni, en Irlande, au Danemark, en Norvège et en Australie en comparaison avec des entreprises locales. La principale conclusion de leur étude est que les filiales d'EMs américaines ont davantage appliqué les pratiques de RH raisonnées (*calculative human resource practices*) que les entreprises locales dans des pays comme le Royaume-Uni, l'Irlande et l'Australie, ces derniers évoluant pourtant dans des économies de marché libérales semblables à celle des États-Unis. Cette différence est encore plus marquée entre les EMs américaines et les EMs des pays où la réglementation du travail est plus contraignante comme l'Allemagne, le Danemark et la Norvège, évoluant dans des économies de marché coordonnées. Donc, l'effet du pays hôte, par la réglementation du travail, apparaît modérer l'effet du pays d'origine. Ainsi, les filiales qui se situent dans un environnement institutionnel similaire à celui d'où provient l'EM intègrent davantage les pratiques de la maison-mère.

### **b) Les études empiriques portant sur le pays d'origine**

Dans cette section, nous résumons l'ensemble de la littérature portant sur l'effet du pays d'origine sur les pratiques de RH et de RT. Le tableau II fait état des principales études portant sur les effets du pays d'origine surtout dans les EMs américaines. Nous avons mis à jour le résumé<sup>1</sup> de cette littérature effectué par Charland (2008) dans le cadre de son mémoire de maîtrise. Dans un premier temps, nous abordons les principaux constats que l'auteure retient de son analyse de la littérature. À ce bilan, nous ajoutons d'autres conclusions que nous dégagons de cette littérature concernant l'influence du pays d'origine sur les EMs et datant

---

<sup>1</sup> Les études ajoutées au tableau de Charland (2008) sont en italique.

d'avant 2006. Ensuite, nous présentons plus en détail quatre études plus récentes s'inscrivant dans le projet *INTREPID (Investigation of Transnationals' Employment Practices: an International Database)*<sup>2</sup>. Enfin, nous comparons les constats des études pré-2006 avec les conclusions tirées des études que nous avons ajoutées. Enfin, les tendances quant au choix des pays étudiés dans cette littérature sont présentées.

*Tableau II : Résumé des études effectuées sur l'effet du pays d'origine des EMs (d'après Charland, 2008)*

<b>Auteurs (année)</b>	<b>Pays d'origine des EMs</b>	<b>Pays hôte des EMs</b>	<b>Nature de l'étude</b>	<b>Principales conclusions quant aux pratiques</b>
Hamill (1984)	États-Unis et Europe	Royaume-Uni	Qualitative	États-Unis (É-U) : décisions plus centralisées
Beaumont et Townley (1985)	États-Unis	Écosse, Nord-Ouest britannique	Quantitative	É-U : moins de reconnaissance du syndicat É-U : groupes de travail et cercles de qualité
Bartlett et Ghoshal (1989)	Allemagne, États-Unis, Japon	Allemagne, États-Unis, Japon	Qualitative	Différence dans les mécanismes de coordination : É-U : systèmes formalisés Europe : socialisation Japon : prise de décision consensuelle
Rosenzweig et Nohria (1994)	Allemagne, Canada, France, Japon, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède, Suisse	États-Unis	Quantitative	Japon : moins d'utilisation des pratiques locales Allemagne et Suède : très différentes de leur pays d'origine Canada : adhésion facile aux pratiques américaines
Innes et Morris (1995)	Allemagne, États-Unis, Japon	Royaume-Uni	Quantitative	É-U : plus rémunération variable, plus rotation emploi et groupes semi-autonomes, moins formation, moins reconnaissance syndicale Allemagne : moins reconnaissance syndicale (contrairement à son pays d'origine)
Guest et Hoque (1996)	Allemagne, États-Unis, Japon, Royaume-Uni	Royaume-Uni	Quantitative (et qualitative)	Royaume-Uni : plus d'influence sur philosophie RH, suivi des É-U Hypothèse non vérifiée : É-U reconnaît moins le syndicat
Turner, D'Art et Gunnigle (1997)	États-Unis, Irlande	Irlande	Quantitative	Pas de différence significative en terme de dispositions des rapports collectifs É-U : plus rémunération liée à la performance et plus flexibilité de l'emploi

<sup>2</sup> Enquête sur les pratiques d'emploi des EMs: une banque de données internationale (traduction libre)

<b>Auteurs (année)</b>	<b>Pays d'origine des EMs</b>	<b>Pays hôte des EMs</b>	<b>Nature de l'étude</b>	<b>Principales conclusions quant aux pratiques</b>
Ferner et Quintanilla (1998)	Allemagne	Allemagne, Espagne, Royaume-Uni	Qualitative	Europe : plus grande utilisation des systèmes de performance anglo-saxons, mais conserve caractéristiques allemandes (vision et engagement à long terme, forte responsabilisation à l'égard des employés, partenariat et coopération)
Muller (1998)	États-Unis, Royaume-Uni	Allemagne	Qualitative	É-U : style gestion unitariste et cherche à outrepasser institutions allemandes
Child, Faulkner et Pitkethly (2000)	Allemagne, États-Unis, France, Japon, Royaume-Uni	Royaume-Uni	Quantitative	É-U : plus de planification à court terme, plus de rotation d'emploi, plus de formalisation des contrôles financiers et des communications
Ferner, Quintanilla et Varul (2001)	Allemagne	Espagne, Royaume-Uni	Qualitative	Allemagne : certain effet d'anglo-saxonisation, mais conserve une certaine identité nationale Identité allemande se manifeste différemment selon le territoire d'accueil
Geary et Roche (2001)	États-Unis, Europe, Irlande	Irlande	Quantitative	É-U : valorise plus partage profit, participation à l'actionnariat, évaluation de la performance, travail d'équipe et reconnaît moins syndicat
Almond, Edwards, Ferner, Gunnigle, Müller-Camen, Quintanilla et Wäechter (2005)	États-Unis	Allemagne, Espagne, France, Irlande, Royaume-Uni	Qualitative	É-U : attitude plus positive qu'attendu à l'égard du syndicat (effet pays hôte)
<i>Bélanger, Harvey, Jalette, Lévesque et Murray (2006)</i>	<i>Canada, États-Unis, Europe et reste du monde</i>	<i>Canada</i>	<i>Quantitative</i>	<i>É-U : moins d'autonomie aux filiales dans l'établissement de politiques et pratiques d'emploi Canada : plus grande participation du syndicat dans les décisions Europe : plus d'autonomie que les américaines pour les politiques et pratiques d'emploi</i>
<i>Charland (2008)</i>	<i>États-Unis, Canada, Royaume-Uni, Europe, Asie</i>	<i>Canada</i>	<i>Quantitative</i>	<i>É-U : centralisation plus forte qu'EMs européennes, plus unilatérales à l'égard du syndicat qu'EMs canadiennes, évaluation à distribution forcée pour gestionnaires plus présente qu'EMs canadiennes et britanniques, distribution forcée pour les employés plus présente qu'EMs britanniques</i>

<b>Auteurs (année)</b>	<b>Pays d'origine des EMs</b>	<b>Pays hôte des EMs</b>	<b>Nature de l'étude</b>	<b>Principales conclusions quant aux pratiques</b>
<i>Marginson, Edwards, Edwards, Ferner et Tregaskis (2008)</i>	<i>États-Unis, Royaume-Uni, Allemagne, France, pays nordiques, reste de l'Europe, Japon, reste du monde</i>	<i>Royaume-Uni</i>	<i>Quantitative</i>	<i>Pays d'origine a une influence, mais pas aussi forte que prédite Secteur industriel a une forte influence sur la représentation et la participation syndicale Mode de croissance de l'entreprise a la plus grande influence sur la représentation syndicale et la participation</i>
<i>Bélanger, Lévesque, Jalette et Murray (2009)</i>	<i>États-Unis et reste du monde</i>	<i>Canada</i>	<i>Quantitative</i>	<i>É-U : peu de discrétion aux gestionnaires canadiens pour prise de décision sur politiques et pratiques d'emploi</i>

De la littérature étudiant l'effet du pays d'origine résumée au tableau II, Charland (2008) dégage trois principaux constats : 1) un désaccord subsiste face au précepte que les nations convergent, 2) un effet du pays d'origine est tangible, car il se retrouve dans le code génétique des EMs, 3) une EM est nécessairement influencée par le territoire où elle s'implante, l'effet du pays hôte se répercutant sur son comportement. Cependant, bien que dans le tableau II une majorité d'études montre une influence des particularités des systèmes de RI nationaux sur les pratiques des EMs que ce soit au niveau du pays d'origine ou au niveau du pays hôte, les pratiques ne sont pas prédéterminées par ces facteurs. À titre d'exemple, Ferner et Quintanilla (1998) montrent dans leur étude que les EMs germaniques conservent des caractéristiques propres à leur pays d'origine comme l'orientation à long terme, l'attention portée aux employés et la collaboration avec leurs représentants, mais adoptent aussi des pratiques dites anglo-saxonnes comme le recours à la rémunération selon la performance.

En dépit de la prédominance des études où les pratiques de GRH sont l'objet principal, cette littérature comporte aussi des études où l'emphase est sur les RT dont certains constats quant à la relation entre l'effet du pays d'origine et les RT se dégagent. Tout d'abord, la majorité des études sur les RT montrent que dans les EMs américaines, les décisions sont plus centralisées (Hamil, 1984), que les systèmes sont plus formels (Bartlett et Ghoshal, 1989), que les EMs adoptent un style de gestion plus unitaire (Muller, 1998) et qu'elles favorisent une politique d'évitement syndical (Innes et Morris, 1995). Les EMs américaines reconnaissent moins les syndicats. Néanmoins, deux études montrent que les EMs américaines ne présentent pas une attitude aussi antisyndicale que ce qui est généralement attendu et observé (Guest et Hoque, 1996 et Almond *et al.*, 2005).

La revue de la littérature de Charland (2008) ne recense qu'une seule étude portant sur les EMs canadiennes, soit celle de Rosenzweig et Nohria (1994). Les conclusions de cette étude indiquent que les EMs canadiennes adhèrent naturellement aux pratiques véhiculées par les EMs américaines, car elles sont semblables aux leurs.

Charland (2008) retient quelques études portant sur les EMs d'origine européenne. La principale constatation concerne les pratiques caractéristiques des EMs allemandes qui se démarquent davantage. En effet, les EMs allemandes auraient recours, à l'étranger, à des pratiques différentes de celles utilisées dans leur pays d'origine, ce qui a aussi été constaté dans les EMs suédoises (Rosenzweig et Nohria, 1994). Elles reconnaissent moins les syndicats à l'étranger comparativement à leurs pratiques nationales et elles adoptent quelques fois l'idéologie antisyndicale propre aux EMs américaines (Innes et Morris, 1995). Une influence anglo-saxonne dans le choix des pratiques serait constatée, mais elles conserveraient tout de même certaines caractéristiques propres à leur identité allemande selon le pays hôte (Ferner et Quintanilla, 1998 et Ferner *et al.*, 2001). Plus généralement, au niveau de l'Europe, les EMs européennes ont davantage recours à des mécanismes de coordination axés sur la socialisation (Bartlett et Ghosal, 1989).

Parmi les études plus récentes, celles que nous avons répertoriées s'inscrivent dans le cadre du projet *INTREPID*. Ce projet regroupe plusieurs chercheurs membres du CRIMT (Centre de recherche international sur la mondialisation et le travail) et a pour but d'étudier le fonctionnement des EMs dans un contexte de mondialisation. Tout d'abord, Bélanger *et al.* (2006) ont mené une vaste enquête sur les EMs opérant au Canada. Plusieurs sujets ont été abordés concernant le rôle des opérations canadiennes au sein des EMs étrangères et domestiques, notamment les distinctions dans leurs configurations organisationnelles, leur position dans la chaîne de valeur mondiale de l'EM, le degré d'autonomie et de marge discrétionnaire des gestionnaires dans les politiques et pratiques d'emploi et de RH, les tendances et la diffusion des pratiques dans l'EM et les facteurs, institutionnels de l'environnement canadien et organisationnels, influençant le comportement des EMs. Concernant les résultats en lien avec notre recherche, les auteurs indiquent que le pays d'origine influence la marge discrétionnaire dans les questions touchant les pratiques d'emplois. Ainsi, dans leur analyse descriptive, sans variable contrôle, les auteurs ont retrouvé une plus grande participation du syndicat dans la prise de décision dans les EMs canadiennes. Dans un autre ordre d'idées, les EMs américaines ont tendance à restreindre cette marge dans leurs



opérations canadiennes comparativement aux autres EMs provenant d'autres pays étrangers. De même, les opérations canadiennes des EMs originaires du Canada ont tendance à être contrôlées de près. Sur une échelle, elles se situent ainsi plus près des EMs américaines que des européennes. Ces différences proviendraient de trois modèles organisationnels identifiés par les auteurs : le modèle centralisé qui mise sur une centralisation des décisions à l'extérieur du Canada, le modèle décentralisé qui favorise une influence au niveau local ou du siège social canadien de l'EM ou le modèle des réseaux qui distribue le pouvoir d'influence à plusieurs niveaux à l'intérieur de l'EM.

À partir de ces mêmes données, Charland (2008) a étudié le comportement des firmes multinationales, particulièrement les américaines, en sol canadien. Les thèmes abordés touchent la configuration du processus de décision, les activités de GRH et les mécanismes de participation. Ses principales conclusions suggèrent que : «les FMs américaines se distinguent des FMs provenant d'autres pays à divers égards (le degré de centralisation, l'unilatéralisme dans la prise de décision à l'égard du syndicat et l'évaluation du rendement par la distribution forcée) » (Charland, 2008: 130). L'unilatéralisme dans la prise de décision à l'égard du syndicat nous intéresse plus particulièrement, car nous examinons également cet aspect des RT dans notre recherche. Elle indique que seules les EMs canadiennes consultent davantage les syndicats que les EMs américaines. Ainsi, les EMs européennes, britanniques et asiatiques sont toutes aussi unilatérales dans leurs prises de décision que les EMs américaines pour ce qui a trait de la consultation des syndicats lors de prise de décision. L'auteure explique la différence entre les EMs canadiennes et américaines par le fait que ces dernières sont généralement plus hostiles aux syndicats et qu'elles exportent ce ressentiment dans leurs filiales partout sur la planète. Quant au résultat à l'effet que les EMs d'autres origines n'impliquent pas davantage les syndicats que les EMs américaines, celui-ci est corroboré par une autre étude de Guest et Hogue (1996) qui obtient des résultats semblables concernant les EMs américaines et les EMs britanniques, allemandes et nipponnes dans des filiales britanniques. Ainsi, selon Charland (2008), dans certaines occasions, l'effet du pays hôte réprime celui du pays d'origine.

Dans une autre étude, Marginson *et al.* (2008) concluent que bien que l'effet du pays d'origine sur la représentation et l'expression des employés au sein des EMs en Grande-Bretagne soit présent, il n'est pas aussi considérable qu'ils ne l'auraient cru. En effet, la reconnaissance syndicale est plus fréquente dans les EMs françaises et encore plus dans les EMs allemandes que dans les EMs américaines. Ainsi, la préférence des EMs américaines pour des

établissements non syndiqués est confirmée, mais ils ont constaté la même tendance dans les EMs scandinaves, japonaises, dans celles du reste de l'Europe et dans celles du reste du monde, ce que n'avaient pas supposé les auteurs. Ces résultats montrent que l'effet du pays d'origine est parfois confirmé, parfois non. Cependant, cette étude soulève que d'autres facteurs auraient davantage d'influence sur la reconnaissance syndicale. Notamment, le secteur industriel serait plus influent, le secteur manufacturier démontrait une plus forte présence syndicale que les autres secteurs. Les auteurs expliquent ce résultat par l'historique syndical, beaucoup plus présent et établi dans le secteur manufacturier que dans les autres secteurs. Cependant, le mode de croissance (par acquisition ou nouvel établissement) serait le facteur prépondérant quant à la représentation syndicale et à la forme de participation, directe et/ou indirecte, car les filiales acquises héritent du passé de l'établissement particulièrement s'il était déjà syndiqué. Ainsi, il est plus fréquent de constater que les nouveaux établissements sont beaucoup moins syndiqués que ceux acquis, car les EMs n'ont pas à tenir compte des pratiques déjà établies précédemment.

Dans une étude subséquente, Bélanger *et al.* (2009) se sont intéressés de manière plus approfondie à l'effet du pays d'origine des EMs sur la marge discrétionnaire de leurs opérations canadiennes. Ils ont étudié une centaine d'EMs étrangères opérant au Canada. Pour évaluer le degré d'autonomie des opérations canadiennes, les auteurs ont créé une variable regroupant 12 composantes liées à divers enjeux des relations d'emplois. Le principal constat qu'ils en tirent est que, selon eux, les filiales canadiennes des EMs américaines seraient moins autonomes que celles des EMs d'autres pays, qui ont toutes été regroupées dans la catégorie reste du monde. Les auteurs suggèrent que le contexte géopolitique ainsi que la dépendance économique du Canada envers les États-Unis favoriseraient cet assujettissement.

Les études plus récentes montrent que les EMs américaines sont plus unitaristes et contrôlantes envers leurs filiales et ont davantage des systèmes formalisés (Bélanger *et al.*, 2006). Bien que très peu d'études décrivent les pratiques des EMs canadiennes, les principales conclusions indiquent qu'elles ont tendance à ressembler aux EMs américaines, mais de façon moins unitariste (Bélanger *et al.*, 2006; Charland, 2008). Enfin, les filiales d'EMs européennes ont tendance à se distinguer des EMs américaines, car elles sont moins centralisatrices (Bélanger *et al.*, 2006; Charland, 2008). Nous pouvons constater que ces constats s'inscrivent dans la même lignée que ceux des études présentées par Charland (2008).

Finalement, le tableau II permet de dégager certaines tendances quant au choix des pays étudiés, que ce soit au niveau du pays d'origine que du pays hôte des EMs. La grande majorité des études recensées avaient au moins comme pays d'origine les États-Unis. Parmi les autres pays d'origine prisés, l'Allemagne arrive 2<sup>e</sup>, le Royaume-Uni et le Japon suivent respectivement. Cependant, l'Europe comme région est aussi souvent étudiée. Certains pays européens dont la France et l'Irlande reviennent plus d'une fois. Le Canada est pour sa part très peu étudié. Pour ce qui est des tendances quant au pays hôte, le Royaume-Uni est souvent présent. D'autres pays européens sont présents, l'Allemagne, l'Irlande, l'Espagne et dans une moindre mesure, la France. Le Canada est plus présent dans les études récentes, car le CRIMT responsable du projet *INTREPID* est basé au Canada.

### **1.3 Les relations du travail**

Dans cette section, nous abordons le thème des RT et particulièrement au sein des EMs. Dans un premier temps, un portrait général des RT dans les EMs est brossé. Dans un deuxième temps, nous expliquons le système des RT au Canada. Enfin, dans un troisième temps, nous présentons les aspects de RT tirés de la littérature qui ont été retenus pour ce mémoire.

#### **1.3.1 Les RT dans les EMs**

Dans cette section, nous présentons certaines caractéristiques qui influencent les pratiques de RT dans les EMs. Comme nous l'avons mentionné dans l'introduction, les RT sont les interactions quotidiennes entre le syndicat et la direction à l'intérieur d'un cadre réglementé par la législation du travail et la convention collective (Boivin et Sexton, 2007). Bien que les pratiques de RT doivent être coordonnées internationalement, elles doivent aussi être adaptées localement. Cela représente donc un double défi. Ainsi, une particularité des RT dans les EMs réside dans le respect des normes locales culturelles, de même que celles du marché et de la législation du travail (Mcgraw et Harley, 2003). Tout d'abord, nous abordons la notion de système de RI comme déterminant des pratiques de RT dans les EMs. Puis, nous précisons l'impact de la mobilité du capital sur les pratiques de RT dans les EMs.

### **a) L'influence du système de RI sur les pratiques de RT dans les EMs**

Les institutions nationales conditionnent plusieurs éléments des RT. Entre autres, les organisations patronales et syndicales sont fortement influencées par le cadre législatif spécifique au pays où elles évoluent (Hall et Soskice, 2001). En effet, certaines différences systématiques au niveau des stratégies déployées par les EMs sont le reflet de certaines caractéristiques distinctives des États dont elles sont issues (Hall et Soskice, 2001). On s'attend par exemple à ce que les EMs allemandes, originaires d'un pays souvent dépeint comme l'archétype d'une économie de marché coordonnée, adoptent une approche de gestion différente de celle adoptée par les EMs originaires des États-Unis, exemple typique des économies de marché libérales.

Selon Hall et Soskice (2001), contrairement aux dirigeants de compagnies américaines, les gestionnaires allemands, ne peuvent généralement pas prendre de décisions majeures de façon unilatérale. Ils doivent obtenir l'approbation du comité d'entreprise dont certains membres sont des représentants des employés. Ainsi, la compétence d'un gestionnaire allemand passe par sa capacité de créer un consensus pour réaliser son mandat. Par ailleurs, le système de RI allemand se base sur des emplois hautement qualifiés. Ainsi, afin de s'assurer que les employés s'investissent à long terme dans la compagnie et ne seront pas tentés d'aller travailler chez le concurrent, les salaires sont négociés au niveau de l'industrie. Un autre avantage de cette centralisation des négociations est de freiner les surenchères dans les accords de rémunération. Cependant, il n'y a pas que les salaires qui favorisent une relation à long terme entre le salarié et l'employeur, les comités d'entreprises permettent aux représentants des salariés d'avoir une voix incontournable en ce qui a trait aux conditions de travail et aux licenciements (Hall et Soskice, 2001).

À l'inverse, le système de relations industrielles américain favorise un contrôle unilatéral patronal des décisions. Bien que généralement les organisations syndicales américaines aient moins de pouvoirs que leurs consœurs allemandes, dans certains secteurs industriels, elles demeurent influentes. Cependant, la concordance des ententes salariales au niveau industriel est très rare, car les organisations patronales sont plus précaires. L'entente entre elles et les syndicats est inhabituelle, les négociations collectives se déroulent donc au niveau de l'établissement. La mobilité de la main-d'œuvre est très élevée dans ce type d'économie, l'embauche et le licenciement des travailleurs sont très flexibles, les travailleurs recherchent

donc des compétences générales leur permettant de se trouver un nouvel emploi. Les stratégies d'emploi sont généralement orientées vers le cours terme afin de maintenir une rentabilité toujours plus élevée (Hall et Soskice, 2001). Le tableau III résume les caractéristiques de la relation d'emploi selon le type d'économie de marché.

*Tableau III: Comparaison des caractéristiques des relations d'emploi dans les deux types d'économies de marché (d'après Hall et Soskice, 2001)*

<b>Économies de marché libérales</b>	<b>Économies de marché coordonnées</b>
Prise de décision unilatérale	Entente avec les représentants des employés lors de prise de décision importante
Négociations décentralisées	Négociation collective centralisées
Syndicalisme plus faible	Forte influence du syndicat
Emplois avec compétences générales	Emplois considérablement qualifiés
Stratégie d'emploi à court terme	Stratégie d'emploi à long terme

Néanmoins, il est important de préciser que les systèmes de RI nationaux vont varier d'un type d'économie à l'autre, mais aussi, au sein même d'économies classifiées dans la même catégorie (Hall et Soskice, 2001). Par exemple, les économies du Canada et des États-Unis sont considérées comme similaires, car elles ont des origines et des valeurs communes qui découle généralement en des pratiques de GRH semblables (Parry *et al.*, 2008). Bien que, le Canada présente aussi les caractéristiques de l'économie de marché libérale, elles le sont de façon moins marquée qu'aux États-Unis (Parry *et al.*, 2008). Par exemple, le taux de syndicalisation canadien est plus élevé que l'américain. De même, le système de relations industrielles canadien favorise davantage la syndicalisation que son homologue américain. De plus, le Canada se distingue de différentes façons par rapport aux États-Unis au niveau de la négociation collective, de la résolution de conflits, de l'encadrement des pratiques d'emploi, de la régulation économique et des restrictions régissant l'utilisation des capitaux (Parry *et al.*, 2008).

## **b) L'influence de la mobilité du capital sur les pratiques de RT dans les EMs**

La grande mobilité du capital, inhérente aux EMs, comporte un impact important sur les RT (Marginson et Meardi, 2009). Les frontières nationales ne représentent plus des limites à respecter pour les EMs. En effet, cette nouvelle situation affecte tant la structure, l'agenda que les résultats des négociations collectives. La préférence des EMs pour la décentralisation de la négociation collective est reconnue au sein des associations d'employeurs (Marginson et Meardi, 2009). Les comparaisons coercitives par les EMs entre leurs opérations implantées dans divers pays relativement aux coûts, à la performance, aux pratiques de travail et aux pratiques d'emploi, influencent nécessairement l'agenda et les ententes des négociations collectives. De même, les restructurations sont au cœur des enjeux en négociation collective et les menaces de relocalisation affectent le déroulement des négociations en visant des concessions au niveau des conditions de travail (Marginson et Meardi, 2009; Jalette, 2010).

En réponse à ces menaces, deux types d'ententes transnationales, ententes-cadres internationales et ententes-cadres européennes, sont parfois conclues entre les EMs et les associations syndicales nationales et internationales. Toutefois, elles ne remplacent pas les conventions collectives, car elles ne couvrent pas des volets comme la rémunération ou les heures de travail. Elles représentent plutôt un code de conduite reflétant les normes du travail internationales stipulé par l'Organisation internationale du travail (OIT), comme la liberté d'association. Ces EMs s'engagent donc à respecter ces énoncés dans l'ensemble de leurs opérations peu importe où elles se situent. Il va sans dire que les contacts internationaux entre syndicats sont importants (Marginson et Meardi, 2009). Ainsi, dans ce contexte, si la négociation collective demeure le principal mécanisme de régulation des conditions de travail, elle devra s'adapter, d'où l'importance de développer des méthodes de coordination et de négociation transnationales (Marginson et Meardi, 2009).

Les syndicats ont une relation amour/haine envers les EMs, car si elles assurent de nombreux emplois pour les syndiqués dans certains cas, dans d'autres, elles ont tendance à entretenir des RT conflictuelles avec les syndicats ou à favoriser la décentralisation des négociations collectives, réduisant le pouvoir de négociation syndical (Marginson et Meardi, 2009). Aussi, les syndicats ne savent pas comment composer avec la mobilité géographique des EMs, car il est difficile de savoir quand il est inévitable de négocier des concessions ou quand elles peuvent

être combattues (Marginson et Meardi, 2009). Ainsi, on retrouve deux types de stratégies syndicales : offensives (mobilisatrice et politique) et défensive (la négociation de concessions). Cette dernière option est parfois adoptée en échange de la garantie de maintenir la production et les emplois dans l'établissement (Marginson et Meardi, 2009). En Europe, les EMs ont tendance à être plus encadrées par des conventions collectives que les autres entreprises du secteur privé et ce dû en particulier à leur taille et à leur visibilité. De ce fait, elles ont aussi tendance à offrir une meilleure rémunération et de meilleures conditions de travail (Marginson et Meardi, 2009).

### 1.3.2 Les RT au Canada

Dans cette section, nous présentons de façon générale les RT dans le contexte canadien. Premièrement, nous présentons la juridiction et le cadre législatif des RT. Deuxièmement, nous abordons la notion de convention collective comme accord des conditions de travail entre les parties patronale et syndicale. Troisièmement, nous présentons des statistiques renseignant sur la dynamique actuelle des RT au Canada. Finalement, nous comparons brièvement, le système des RT canadien avec celui des États-Unis.

Le cadre législatif canadien en ce qui a trait aux RT est très décentralisé. En effet, le Canada est une fédération qui comprend 10 provinces, les RT y sont légiférées aux deux niveaux. Les lois du travail canadiennes ne s'appliquent qu'au sein des champs que la Constitution déclare comme étant de compétence nationale, par exemple les forces armées, le domaine des communications, les employés de la fonction publique fédérale et la poste pour ne nommer que ceux-là. Au niveau provincial, chaque province a un pouvoir juridictionnel dans tous les autres secteurs résiduels comme la construction, les services publics provinciaux et municipaux, le secteur des biens et services privés, etc. Par contre, des principes fondamentaux sont communs à l'ensemble des législations : la reconnaissance syndicale, le monopole de représentation syndical ainsi que la négociation collective (Hébert, 1999).

Durant la 2<sup>e</sup> Guerre mondiale, le *CP1003* adopté par le gouvernement fédéral, fut appliqué aux deux juridictions à travers le pays en raison des pouvoirs extraordinaires qui lui étaient dévolus durant cette période (Pierce, 2003). Cette loi s'inspire largement et reprend les grands principes du *Wagner Act*, loi américaine reconnaissant le droit de se syndiquer, le droit de grève,

la négociation collective ainsi que la création d'un tribunal administratif responsable de la gestion des RT. Ces lois s'inscrivent dans une approche volontariste qui mise davantage sur les processus plutôt que sur les résultats (Pierce, 2003). En résumé, la *CP1003* oblige l'employeur à reconnaître le syndicat et à négocier de bonne foi avec lui comme représentant des travailleurs, interdit certaines pratiques de travail dites « déloyales », interdit le recours à la grève ou au lock-out ou tout arrêt de travail pendant que la convention collective est en vigueur et crée un tribunal responsable de l'administration de la loi (Slinn, 2009). À la fin de la guerre, les provinces ont chacune adopté leur propre législation du travail en se basant sur le modèle fédéral (Pierce, 2003).

Le principe de la reconnaissance syndicale stipule que tout groupe de salariés ayant une certaine communauté d'intérêts peut se constituer en syndicat reconnu par la loi. Cette reconnaissance prévoit que le syndicat est accrédité si 50% plus un des salariés sont membres. Le monopole syndical accorde au syndicat l'exclusivité de représentation des syndiqués à un seul syndicat auprès de l'employeur notamment pour tout ce qui concerne les RT (Hébert, 1999). La reconnaissance syndicale et le monopole de représentation s'exercent à la base, soit au niveau du milieu de travail (niveau local): établissements, usines, succursales, etc. C'est à ce palier que se négocie généralement la convention collective entre le syndicat reconnu et la direction de l'établissement. La reconnaissance syndicale dans une unité est généralement indépendante de la situation dans une autre (Slinn, 2009). Par exemple, lorsqu'une entreprise ouvre un nouvel établissement, celui-ci ne sera généralement pas couvert par la convention collective d'un autre établissement déjà syndiqué (Lamare *et al.*, 2009). Il est cependant possible par un consensus entre les parties d'étendre l'unité d'accréditation à plus d'un établissement. Ces cas ne sont que l'exception, confirmant la règle voulant que le système canadien des RI est décentralisé (Chaykowski, 2009).

Comme nous l'avons mentionné, la législation du travail est de juridiction provinciale. Chaque province a donc son propre cadre législatif inspiré du modèle fédéral canadien. Cependant, selon Thompson et Rose (2003), ils peuvent être classifiés selon deux grands types de systèmes de RI existant au Canada : régime de RI reconnu et régime de RI subordonné (Thompson et Rose, 2003). Le régime de RI reconnu se caractérise par la présence établie des RI et de la négociation collective comme des éléments centraux à la vie sociale et économique de la province, le mouvement syndical y étant plus influent. Les provinces qui ont ce type de régime sont le Québec, l'Ontario, le Manitoba et la Colombie-Britannique. La Nouvelle-Écosse,



Terre-Neuve-et-Labrador, la Saskatchewan et l'Alberta ont un régime subordonné, c'est-à-dire que le travail et ses institutions sont des éléments périphériques ou secondaires dans la vie sociale et économique de la province, les syndicats ayant donc plus de difficultés à se faire entendre (Thompson et Rose, 2003).

Thompson et Rose (2003), soutiennent qu'il existe des différences notables au sein même de ces deux grands groupes. Par exemple, le Québec se distingue par son taux de syndicalisme et de grève plus élevé ainsi que par l'élaboration d'institutions consultatives entre les trois acteurs (patronat, syndicat et État). Une caractéristique du modèle davantage pro-syndical québécois se reflète par la restriction du recours à des briseurs de grève par l'employeur lors d'un arrêt de travail légal prévu dans son Code du travail. De même, des décrets permettent d'étendre la portée de certaines conditions de travail, dont les salaires prévus par une convention collective à l'ensemble des salariés d'un secteur (Grant, 2003). L'Ontario est généralement dépeinte comme la représentante du modèle canadien en raison de sa grande influence due à sa taille et à son secteur industriel développé. La stabilité des RI a toujours été une priorité pour cette province afin qu'elle puisse maintenir un avantage concurrentiel à ce niveau. Ainsi, son régime est demeuré solide malgré l'élection de gouvernements conservateurs (Thompson et Rose, 2003). La négociation collective y est beaucoup plus décentralisée qu'au Québec ou qu'en Colombie-Britannique, cependant l'Ontario est le leader quant au niveau des salaires (Rose, 2003). Les RI en Colombie-Britannique sont pour leur part caractérisées par la forte organisation des acteurs patronaux et syndicaux. Les RI sont influencées par les partis politiques largement partisans ainsi que par l'industrie primaire (Thompson et Rose, 2003). Un fait particulier est l'importance des associations patronales qui sont très présentes. Aussi, les syndicats locaux sont plus présents et le militantisme y est élevé. Les liens entre ces deux parties et les partis politiques sont très forts, ce qui influence la vie politique de cette province. Les RT de cette province doivent composer avec des unités de négociation plus vastes, ce qui, lors de conflits industriels, peut perturber davantage l'ensemble de la société (Thompson et Bemmels, 2003). Enfin, les RI manitobaines reflètent davantage la lutte des classes qui a forgé cette province. L'économie plus fragile et le radicalisme politique a forcé les employeurs à rechercher une paix sociale. Le déséquilibre déclenché par les changements apportés par un gouvernement conservateur a provoqué une hausse des grèves ainsi qu'un changement favorable envers un parti pro-travailleur (Thompson et Rose, 2003).

Les RI en Alberta sont le reflet du conservatisme de la province aux plans politique et social. L'absence d'un secteur manufacturier important, la faible présence politique pro-syndicale et la forte présence du secteur pétrolier une rémunération élevée se répercutent sur les politiques publiques qui sont les moins favorables aux travailleurs au Canada (Thompson et Rose, 2003). Comme le principal secteur d'activité est non syndiqué, cela se répercute sur le taux de syndicalisation provincial qui est le plus faible au pays. Cependant, le système albertain conserve tout de même la majorité des éléments caractéristiques du droit du travail canadien (Ponak *et al.*, 2003). La Saskatchewan quant à elle se caractérise par son faible degré d'industrialisation. Bien que certaines politiques aient favorisé les travailleurs, les gouvernements ont davantage favorisé la base agricole. En Nouvelle-Écosse, les partis politiques se donnent généralement comme principal mandat d'attirer les investissements. Dans les années 30, une hausse du militantisme ouvrier a permis l'adoption d'une législation favorable aux travailleurs, mais qui fut affaiblie par la suite. Enfin, Terre-Neuve-et-Labrador est une province dont l'économie se base sur ses ressources naturelles, la construction et la fonction publique. Bien que le taux de syndicalisation y soit le plus élevé au Canada, les employeurs et l'État ont tout de même un rapport de force élevé vis-à-vis des syndicats (Thompson et Rose, 2003).

Comme nous venons de le voir, la juridiction provinciale du travail permet des distinctions régionales dans les RI au Canada. Celles-ci s'expliquent notamment par la manière dont le mouvement syndical est né et s'est développé et par l'historique de l'institutionnalisation des RI dans chaque province (Thompson et Rose, 2003). Néanmoins, des caractéristiques communes se retrouvent à travers les régions : l'idéologie du *CP1003*, le monopole syndical, la négociation collective de bonne foi, etc. Thompson et Rose (2003) constatent donc que bien que des systèmes sous-nationaux (*subnational*) sont perceptibles, le Canada possède un système de RI national. Dans le cadre de ce mémoire, nous nous centrons sur ce système commun canadien de RI afin d'étudier l'effet du pays d'origine des EMs sur les RT canadiennes.

Au Canada, la convention collective est le recueil des conditions de travail négociées et des droits des parties au niveau local. Elle est au cœur des relations quotidiennes entre l'employeur et les employés (Giles et Starkman, 2009). Elle témoigne de l'implication syndicale dans la prise de plusieurs décisions, qui, en l'absence de syndicat, serait du ressort exclusif de l'employeur. Le degré de cette implication varie d'un domaine à l'autre (Giles et Starkman, 2009). Les sujets abordés dans la convention sont multiples, par exemple la détermination des salaires, les

avantages sociaux, les mouvements de personnel, l'organisation du travail ou la sous-traitance. Le syndicat s'implique de plus en plus dans la prise de décision entourant certains sujets propres à la GRH, comme la formation et les systèmes de rémunération variable. Quant au degré d'implication, ce dernier peut être vu comme s'échelonnant sur un continuum allant de la simple consultation des dirigeants syndicaux à la prise de décision commune (Hébert *et al.*, 2003; Giles et Starkman, 2009). Un modèle nord-américain de convention collective se distingue de ce qui est retrouvé ailleurs sur la planète. Premièrement, elle est négociée au niveau de l'établissement. Deuxièmement, elle est généralement plus longue, plus complexe et couvrant davantage de sujets. Troisièmement, elle a une durée de vie déterminée. Finalement, les conflits au sujet de la convention collective se résolvent en arbitrage (Giles et Starkman, 2009).

En ce qui concerne la dynamique actuelle des RT au Canada, elle se caractérise par une légère érosion de la présence syndicale ainsi qu'une réduction des conflits. Premièrement, le taux de syndicalisation en 2008 était de 31,2%. La tendance actuelle depuis 1997 (33,7%) est à une légère baisse (Ressources humaines et Développement des compétences Canada, 2010a). Par contre, depuis les années 80, le Canada ressort comme un des quelques pays industrialisés qui a maintenu un nombre relativement constant d'employés syndiqués (Conference Board du Canada, 2004). Deuxièmement, la tendance concernant le nombre de jours perdus à cause des arrêts de travail est à la baisse au cours des dernières décennies (Akyeampong, 2006). Le temps perdu en raison de conflits de travail en 2009 était en moyenne une heure par travailleur canadien, pour un total de 1 829 710 jours perdus. En comparaison, 30 ans plutôt, c'était 10,6 heures qui étaient perdues en moyenne annuellement par travailleur au Canada (Ressources humaines et Développement des compétences Canada, 2010b). Cette évolution indique que les RT au Canada sont moins conflictuelles et plus coopératives qu'auparavant. Ce déclin général du recours à la grève n'est pas unique au Canada, une telle tendance s'observe également aux États-Unis et en Europe de l'ouest (Gunderson *et al.*, 2009). Cependant, le Canada demeure un des pays industrialisés où le taux de grève est parmi les plus élevés, car les grèves sont généralement de longue durée (Gunderson *et al.*, 2009).

Par ailleurs, le développement économique du Canada depuis l'ère industrielle a toujours été intimement lié à celui des États-Unis. Son économie ouverte sur le monde et sa taille modérée font que les économies dominantes y exercent une grande influence, particulièrement les États-Unis (Bélanger *et al.*, 2009). De plus, leur proximité géographique et économique contribue à

considérer ces deux pays comme une seule unité économique. Par exemple, Thompson (1996, cité dans Lévesque et Murray, 1998) conclut que l'ensemble des EMs, particulièrement les canadiennes et américaines, emploie des stratégies semblables sans distinctions significatives en ce qui a trait aux RI dans leurs opérations canadiennes.

Comme nous l'avons vu précédemment la législation du travail canadienne s'est largement inspirée du modèle américain. Néanmoins, il est possible de faire des comparaisons afin de faire ressortir certaines différences entre ces deux pays quant à leurs systèmes de RI. Tout d'abord, comme le souligne Hébert *et al.* (2003: 12) : « le cadre juridique et institutionnel est plus favorable au syndicalisme au Canada qu'aux États-Unis. » En effet, l'État intervient davantage dans les RT. Par exemple, si les parties ne réussissent pas à s'entendre lors de la négociation d'une première convention collective, l'arbitrage est obligatoire dans presque toutes les provinces. Aussi, un mécanisme de conciliation est prévu. De même, dans une vision de maintien de la paix industrielle, il est interdit de faire des arrêts de travail lorsque la convention collective est en vigueur (Peirce, 2003). Enfin, les conventions collectives signées au Canada contiennent des clauses de sécurité syndicale, ce qui n'est pas le cas aux États-Unis (Giles et Starkman, 2009). Ainsi, l'emphase est donc davantage sur la conciliation et l'évitement des arrêts de travail au Canada. Enfin, la juridiction du travail est généralement de compétence provinciale au Canada alors qu'elle est de compétence fédérale aux États-Unis (Slinn, 2009).

De plus, les RI canadiennes se différencient des RI américaines, par l'implication politique du mouvement syndical au sein d'un parti social-démocrate favorable aux travailleurs soit le Nouveau parti démocratique (NPD). Ainsi, bien que les syndicats canadiens se préoccupent principalement des conditions de travail de leurs membres à un niveau plus décentralisé, ils s'impliquent néanmoins dans une vision d'activisme social (Frost et Taras, 2009). Par ailleurs, Kumar et Meltz dans Chaykowski et Verma (1992) ont comparé l'industrie automobile au Canada et aux États-Unis. Ils constatent une divergence de vision entre les syndicats canadiens et américains quant à la nature de la relation patronale-syndicale. En effet, au tournant des années 1980, le syndicat canadien (CAW) s'est affranchi de son homologue américain (UAW) pour des raisons idéologiques. L'angle choisi par le syndicat américain vers une approche plus coopérative dans le but de développer un partenariat ne correspondait pas aux valeurs du syndicat canadien qui a décidé de maintenir sa position traditionnelle plus conflictuelle. Ainsi comme nous l'avons vu, l'acteur syndical canadien se différencie de celui

des États-Unis par sa présence plus imposante (taux de syndicalisme plus élevé), son implication politique et son l'influence davantage locale due au système décentralisé.

### **1.3.3 Les aspects des RT examinés**

Dans la littérature récente, les pratiques de RT et les RI sont en général beaucoup moins étudiées au profit de la GRH, car la littérature américaine dominante utilise une approche unitariste dont la GRH est le paradigme dominant et néglige les aspects de RT (Collings, 2008). Par contre, il faut retenir que certains aspects essentiels du comportement des EMs sont spécifiques au champ d'études des RI, notamment, l'évitement syndical et la négociation collective (Collings, 2008). Aussi, les RT recèlent des aspects propres qui seraient passés sous silence si seulement les aspects de la GRH étaient étudiés. Par exemple, les EMs utilisent une approche plus flexible en RT, centralisant ou en décentralisant, selon les circonstances, les prises de décisions. Aussi, malgré l'existence de politiques centrales, l'implantation est généralement faite par l'administration locale de l'EM afin de les adapter à l'environnement immédiat (Edwards, 2003). Plusieurs aspects des RT se dégagent de la littérature, dont la reconnaissance syndicale, la perception patronale à l'égard du syndicat, la structure de la négociation collective, l'implication syndicale dans la prise de décision ainsi que l'autonomie des opérations canadiennes en matière de RT (Lamare *et al.*, 2009; Ferner *et al.*, 2005; Katz et Elsea, 1997; Ferner *et al.*, 2001 et Lévesque et Murray, 1998). Ce sont ces aspects des RT que nous examinons dans le cadre de notre recherche.

#### **a) La reconnaissance syndicale**

La reconnaissance syndicale est un aspect des RT qui varie considérablement d'un pays à l'autre et ce dû à l'encadrement législatif et à l'historique de chaque nation. Par exemple, Lamare *et al.* (2009) montrent que trois pays souvent considérés comme semblables, évoluant dans des économies de marché libérales, proposent des législations différentes pour régir cet aspect. Le Canada s'inscrit davantage dans une lignée américaine en ce sens que la reconnaissance syndicale est protégée par des lois comparativement aux systèmes britanniques et irlandais où la reconnaissance syndicale repose davantage sur une reconnaissance volontaire de la part de l'employeur. Par ailleurs, le Canada est très décentralisé, car chacune des 10 provinces a compétence pour régir le processus de syndicalisation. Il en résulte entre

autres qu'il est très difficile d'étendre une accréditation syndicale à un autre établissement s'il se situe dans une autre province. Au contraire, au Royaume-Uni et en Irlande, il est de coutume que lors de l'ouverture d'un nouveau site d'une entreprise syndiquée celui-ci soit inclus dans l'unité d'accréditation. Par contre, en Irlande, depuis les années 1980, les employeurs, notamment les EMs, ont de moins en moins tendance à respecter cette tradition. Cette nouvelle tendance est problématique pour les syndicats, car leur reconnaissance officielle n'est protégée par aucune loi. Enfin, au Royaume-Uni, Lamare et ses collègues (2009) constatent une diminution de la densité syndicale et de la reconnaissance syndicale depuis les années 1980. Des changements législatifs, le développement des droits individuels des travailleurs, l'influence de pratiques de l'Union européenne (UE) favorisant la consultation et l'information des employés ainsi que les pratiques antisyndicales des EMs, particulièrement américaines, sont des facteurs expliquant ce changement d'attitude.

Cependant, les EMs américaines représentent l'exemple parfait des conflits qui peuvent exister entre les caractéristiques du pays d'origine et du pays hôte. En effet, il n'est pas rare de voir des EMs américaines entrer en conflit ouvertement ou plus subtilement avec les institutions protégeant la reconnaissance syndicale. Des exemples ont été étudiés en Allemagne et en Italie où McDonald's a tout fait pour contourner l'imposition de représentants de travailleurs dans les établissements (Royle, 2002 et 2006). Au Royaume-Uni, Ferner *et al.* (2005) ont constaté que les EMs américaines avaient et transmettaient leurs valeurs antisyndicales aux gestionnaires britanniques. Les EMs américaines ont été les pionnières dans la création de pratiques afin d'éviter la syndicalisation des travailleurs : rémunération supérieure au marché, politique de la porte ouverte et conditions de travail satisfaisantes pour que les employés ne sentent pas le besoin de se syndiquer (Almond *et al.*, 2005). Selon l'idéologie américaine du capitalisme de bien-être, c'est à la compagnie et non pas au gouvernement ou aux syndicats qu'il revient d'assurer la stabilité et la sécurité des relations d'emploi dans la société (Jacoby, 2007). La reconnaissance syndicale est même vue comme un symbole d'échec de la part de la direction (Ferner *et al.*, 2005). Les gestionnaires britanniques sont plus posés et moins farouchement opposés au syndicalisme (Ferner *et al.*, 2005). En ce qui concerne les EMs allemandes, leur politique en matière de reconnaissance syndicale est de suivre les institutions du pays hôte (Ferner *et al.*, 2001). Les auteurs ont constaté que les filiales britanniques d'EMs allemandes étaient non syndiquées, mais que cela ne provenait pas de directives du siège social, mais plutôt de l'autonomie laissée aux gestionnaires locaux. Le style de gestion coopératif allemand avec les syndicats s'est transformé en communication directe avec les

employés britanniques et en comité d'entreprise en Espagne. Chez cette dernière, les EMs allemandes ont su tirer leur épingle du jeu comparativement à d'autres EMs par leur approche coopérative avec les syndicats qui dans le secteur bancaire sont très puissants (Ferner *et al.*, 2001).

## **b) La perception patronale à l'égard des représentants syndicaux**

La perception que les gestionnaires ont à l'égard des représentants syndicaux a un grand impact sur les RT : « l'amplification des conflits, plutôt que la recherche d'une solution, et les attaques parfois non fondées envers la bonne foi ou l'intégrité de la direction sont également des attitudes que craignent les gestionnaires » (Gérin-Lajoie, 2004: 21). Cette vision conflictuelle des RT est en grande partie due à l'historique de la naissance du mouvement syndical qui est né de la recherche d'une plus grande justice sociale et de corriger le déséquilibre des forces entre employeurs et travailleurs (Boyer, 1995).

Au contraire, lorsque le syndicat est vu comme un partenaire, cela lui permet d'occuper un rôle plus considérable. La position qu'adoptent les gestionnaires vis-à-vis des syndicats, notamment en Grande-Bretagne, a permis à ceux-ci de maintenir une stabilité dans leur influence lors de la prise de décisions notamment en contexte de changement (Lévesque et Murray, 1998). De même, au Japon, les syndicats sont impliqués dans la structure et la culture organisationnelle. Ainsi, les représentants syndicaux discutent directement avec les gestionnaires de RH partageant informations sur l'entreprise et les besoins des employés. Cette relation de confiance est essentielle à la santé des organisations. D'ailleurs, il n'est pas rare que des employés devenus gestionnaires aient été impliqués activement au sein du syndicat (Jacoby, 2007).

Ces orientations tranchent avec la réalité des gestionnaires américains qui sont à tout le moins inconfortables sinon hostiles envers les institutions et la législation régulant la représentation des employés comme la négociation collective. Ils préfèrent recourir à une implication directe des employés comme les cercles de qualité ou des équipes de travail autonomes plutôt que de devoir collaborer avec des représentants syndicaux (Edwards et Ferner, 2002). Dans certains cas, les leaders syndicaux sont considérés comme des agitateurs et la direction n'hésite pas à les harceler afin d'éviter la participation des employés et la présence de comités de travail.

Néanmoins, si les gestionnaires n'ont pas pu éviter la formation d'un comité d'entreprise, les représentants des employés ne doivent pas prendre part aux décisions importantes ou à la résolution de problèmes, mais plutôt à des activités comme l'employé du mois, la salle des employés ou les célébrations de Noël (Royle, 2002). Par ailleurs, dans la même étude, Royle (2002) indique que certaines EMs britanniques sont plus sympathiques aux comités de travail et aux syndicats et travaillent de façon coopérative avec leurs représentants. Certains gestionnaires préfèrent même gérer avec la présence d'un syndicat dû aux balises créées (Ferner *et al.*, 2005). Les contraintes à la liberté de choix sont un autre inconvénient que perçoivent les gestionnaires d'EMs américaines. Ainsi, les syndicats sont perçus comme des entraves à leur liberté d'action pour résoudre des problèmes (Ferner *et al.*, 2005). Toutefois, lorsqu'un syndicat est déjà présent dans la filiale, les gestionnaires d'EMs américaines entretiennent des relations constructives pour la résolution de problèmes et de conflits (Ferner *et al.*, 2005). Dans leur étude, Kvinge et Ulrichsen (2008) constatent, qu'en Pologne, certains gestionnaires d'EMs norvégiennes perçoivent que ce sont les travailleurs paresseux ou incompetents qui sont les représentants syndicaux, car cela leur offre une protection contre des mesures disciplinaires. De même, pour ces gestionnaires, les syndicats représentent davantage des obstacles plutôt que des partenaires dans l'évolution de l'EM. Ils sont passifs, sinon inutiles et ne prennent pas part au processus de décision. Pour les gestionnaires allemands, la culture syndicale espagnole est entrée en conflit avec leur vision de relations coopératives. Pour ceux-ci, les dirigeants syndicaux étaient prêts à tout pour obtenir le plus de bénéfices pécuniers dans une vision à court terme plutôt que de voir l'opportunité d'emplois de qualité à long terme (Ferner *et al.*, 2001).

### **c) La structure de négociation collective**

Les RI sont généralement spécifiques à chaque nation (Dowling et Welch, 2005). Par exemple, le concept de négociation collective n'a pas la même signification dans tous les pays. Des différences se retrouvent au niveau des finalités de la négociation collective. Pour les syndicats européens, il s'agit d'une vision idéologique, d'une lutte des classes qui oppose le capital et le travail. Les syndicats américains adoptent une vision plus pragmatique du syndicalisme qui préconise des objectifs économiques. Enfin, le système de RI est intimement lié à son origine historique, en d'autres mots : «Industrial relations cannot be understood without an



understanding of the way in which rules are established and implemented and decisions are made in the society concerned. » (Schregle, 1981, cité dans Dowling et Welch, 2005: 210)

Les structures de négociation collective sont encadrées par la législation nationale qui généralement ne fait qu'émettre les balises au sein desquelles les syndicats et les employeurs doivent négocier (Katz et Elsea, 1997). La négociation collective ne produit pas uniquement des ententes formelles écrites comme une convention collective, mais aussi des accords informels. Généralement, les négociations collectives servent à établir les règles entourant la prestation de travail, mais aussi la gestion et la résolution des conflits. Selon Katz et Elsea (1997), le niveau où les négociations collectives se déroulent est également révélateur de la nature du système de RI. Ainsi, les négociations collectives au niveau national indiquent un syndicalisme national fort et une implication étatique au niveau des politiques monétaires. À l'opposé, lorsque les négociations se font au niveau de l'établissement, la force des syndicats se retrouve davantage au niveau local alors que l'État joue davantage un rôle d'arbitre ou de conciliateur lorsque nécessaire. Entre ces deux niveaux de négociation, il existe d'autres négociations qui se déroulent au niveau de l'industrie ou du secteur. Dans certains secteurs d'activités et dans certains pays, les syndicats ont su développer une force au niveau de l'industrie afin de pouvoir négocier pour l'ensemble du secteur et qu'ainsi l'État se doit de légiférer au chapitre des salaires (Katz et Elsea, 1997).

Ainsi, le niveau auquel se déroule la négociation collective a une influence déterminante sur les résultats de ce processus. Le premier niveau de négociation se situe au niveau de l'établissement, impliquant un employeur et un syndicat local négociant les conditions de travail pour la main-d'œuvre d'une usine, d'une succursale ou d'un commerce par exemple. C'est le niveau où se fait typiquement la négociation collective au Canada et aux États-Unis (Flanagan, 2008). Au niveau dit intermédiaire, les syndicats négocient avec une association d'employeurs afin de convenir de conditions de travail qui s'appliqueront à l'ensemble de l'industrie. Des négociations se déroulant à ce niveau sont plus communes en Europe continentale. Enfin, les négociations réalisées au niveau national entre une fédération nationale d'employeurs et des syndicats regroupant les travailleurs d'un pays sont caractéristiques des pays scandinaves et représentent le troisième niveau, soit le niveau national. Une des implications de la structure de négociation est généralement que plus le niveau où elle se déroule est élevé, plus l'élasticité de la demande de travail sera réduite et plus le pouvoir de négociation sera élevé pour les syndicats (Flanagan, 2008).

Cependant, parfois les EMs utilisent les pratiques de leur pays d'origine plutôt que de se conformer aux institutions locales. Les EMs américaines ont une forte préférence pour les négociations décentralisées, comme le montrent Almond *et al.* (2005) dans leur étude où les filiales allemandes d'EMs américaines ont quitté l'entente sectorielle pour se concentrer sur des négociations au niveau de l'entreprise et où elles ne prenaient plus part aux négociations collectives au niveau sectoriel en Espagne. Ainsi, le contexte de mondialisation diminue l'intérêt pour l'acteur patronal de s'associer, car il a la capacité de réagir aux changements économiques et de tirer profit des opportunités que sa mobilité lui apporte (Laroche, 2010).

#### **d) L'implication syndicale dans la prise de décision**

Un autre aspect des RT est l'implication du syndicat dans la prise de décision. La négociation collective, comme mode de détermination conjointe des conditions de travail, nécessite une certaine implication dans la prise de décision corporative. Une des principales appréhensions de l'employeur vis-à-vis du syndicat est l'ingérence de l'action syndicale portant sur les sujets relevant de la sphère patronale qui en diminuerait son pouvoir décisionnel (Gérin-Lajoie, 2004). En effet, aux États-Unis le droit de gérance de l'entreprise a une portée plus imposante qu'en Europe (Boyer, 1995). D'ailleurs, les EMs américaines sont reconnues pour leur style de gestion unilatéral (Edwards et Ferner, 2002).

Par ailleurs, lors de changements, l'implication du syndicat sera tributaire de l'approche managériale préconisée par l'entreprise. En effet, les stratégies patronales sont multiples et peuvent aussi bien chercher à inclure le syndicat qu'à l'ignorer. Selon le contexte et la nature du changement, les gestionnaires empruntent une de ces trois avenues possibles, l'approche conflictuelle, l'approche coopérative ou l'approche mixte (Lévesque et Murray, 1998). Plus un syndicat détient un pouvoir élevé au sein de l'entreprise, plus il représente un partenaire incontournable à la réussite de la transition et ainsi plus l'employeur aura tendance à adopter une attitude positive envers son implication (Lévesque et Murray, 1998). À l'inverse, lorsque le pouvoir est majoritairement polarisé du côté employeur, il est possible de voir s'installer un « cercle vicieux de la régulation unilatérale : l'employeur ne voit pas l'intérêt et n'a pas la volonté d'impliquer le syndicat, lequel n'a pas la capacité, ni par ses ressources externes, ni par ses ressources internes, d'imposer sa présence » (Lévesque et Murray, 1998: 22). La nature des relations entre syndicat et gestionnaires est aussi le reflet des intérêts des actionnaires, ces

derniers exerçant des pressions qui peuvent parfois nuire à l'élaboration de relations coopératives entre syndicat et gestionnaires (Deakin et Reberieux, 2009).

Au Canada, cette implication, généralement considérée comme minimale, peut cependant aller beaucoup plus loin et mener à une certaine forme de cogestion des aspects liés à la main-d'œuvre dans l'entreprise syndiquée (Hébert *et al.*, 2003). En Allemagne, la vision patronale considère les employés comme partie prenante à la poursuite des activités de l'entreprise et partageant cet intérêt commun. Les notions de partenariat et de coopération font partie de la gestion de l'entreprise par la direction (Ferner *et al.*, 2001). La législation allemande rend même obligatoire l'implication des employés dans la prise de décision des entreprises par la présence de comités de travail, élus par les employés pour les représenter dans l'administration de l'entreprise (Gooderham *et al.*, 2006). Parfois, les EMs préfèrent entretenir des relations directes avec leurs employés sans devoir passer par un intermédiaire, le syndicat. Les gestionnaires britanniques sont l'exemple de ce style de gestion directe. La présence syndicale revêt alors l'impression d'échec de la part des gestionnaires de ne pas avoir su comment répondre aux besoins des employés (Ferner *et al.*, 2001). Aussi, certaines EMs particulièrement celles provenant des États-Unis sont caractérisées par leur aversion envers le syndicat. Ainsi, s'il y a présence syndicale, elle est tenue au minimum d'implication possible ou est ignorée (Almond *et al.*, 2005). Royle (2002 et 2006) a constaté que l'EM américaine McDonald's a tout fait pour que l'implication syndicale soit évitée ou tenue à son minimum dans ses filiales en Allemagne et en Italie. Les gestionnaires locaux ont généralement tendance à embrasser la philosophie de leur maison-mère américaine et à développer un antisindicalisme élevé qui peut aller jusqu'à fermer une filiale plutôt que de devoir transiger avec le syndicat (Almond *et al.*, 2005). Néanmoins, l'implication syndicale est en partie tributaire de la législation du travail de chaque système de RI local que les EMs doivent respecter. En effet, certaines lois prévoient l'obligation de l'employeur de collaborer avec le syndicat ou les différentes formes de représentation des salariés (Almond *et al.*, 2005). Bélanger *et al.* (2006) ont étudié les filiales canadiennes d'EMs et ont constaté que les EMs canadiennes impliquaient davantage le syndicat dans la prise de décisions que les EMs étrangères. À l'inverse, parfois des EMs qui sont habituées à impliquer le syndicat dans la prise de décision comme celles provenant d'Allemagne ou de Norvège, ne reproduisent pas ce style de gestion coopératif, car les institutions des pays hôtes ne favorisent pas de telles pratiques. Les syndicats locaux ne comprennent pas cette approche partenariale et préfèrent s'en tenir à des revendications plus

traditionnelles comme l'augmentation des salaires (Ferner *et al.*, 2001 et Kvinge et Ulrichsen, 2008).

L'implication syndicale dans la prise de décision peut varier selon le pays d'origine. En effet, aux États-Unis, la satisfaction des actionnaires est la principale préoccupation des EMs. Les compagnies prennent davantage de risques afin de fournir un meilleur retour sur l'investissement aux actionnaires au détriment de la stabilité d'emploi qui devient plus précaire. Par contre, les compagnies nippones ont des responsabilités non seulement envers les actionnaires, mais aussi envers les employés, les consommateurs et la communauté en général. Elles favorisent également les relations d'emploi à long terme et un engagement envers les intérêts des employés qui prévalent sur la recherche d'une performance des actions à court terme (Jacoby, 2007). Par ailleurs, Jacoby (2007) soutient, qu'en général, les gestionnaires qui sont moins vulnérables aux pressions des actionnaires, ont tendance à fournir plus de ressources à leurs employés, comme des salaires plus élevés. Cela s'explique par le fait que les compagnies n'ont pas à constamment transférer les bénéfices aux actionnaires, mais peuvent les réinvestir dans l'entreprise. Enfin, la consultation des syndicats par les gestionnaires lors de la prise de décision affecte positivement le climat des RI. Un bon climat permet le développement de relations patronales-syndicales coopératives (Dastmalchian, 2009).

#### **e) L'autonomie des opérations canadiennes en matière de RT**

L'autonomie des opérations joue un rôle prépondérant dans le choix des pratiques en matière de RT afin de se conformer au système de RI local (Lévesque et Murray, 1998). Par contre, le recours à des comparaisons coercitives est susceptible de réduire l'autonomie des opérations, car elles peuvent être utilisées comme leviers économiques de menaces de délocalisation ou d'investissements dans les établissements afin les forcer à adopter les pratiques décrétées par le siège social (Lévesque et Murray, 1998). Par exemple, au Canada, les gestionnaires d'opérations d'EMs américaines ont vu leur autorité et leur pouvoir de décision diminuer radicalement selon Arthurs (2009). Selon lui, les gestionnaires œuvrant au Canada n'ont généralement plus la possibilité de créer des politiques ou si cette possibilité existe toujours, elles doivent respecter un cadre restrictif imposé par le siège social qui ne tient pas toujours compte du contexte particulier canadien. Le lieu des décisions a un impact sur les RT au Canada, car les employés sont conscients que ce ne sont pas leurs gestionnaires immédiats qui

ont le pouvoir décisionnel, mais plutôt le siège social situé à l'extérieur du pays. Cette prise de conscience peut donc mener à une détérioration des relations patronales-syndicales (Arthurs, 2009). Les gestionnaires sont un facteur important dans la détermination du degré d'autonomie dont jouissent les opérations. L'utilisation efficace de leurs connaissances, de leurs réseaux sociaux ou de leurs ressources institutionnelles permet d'améliorer leur position dans la prise de décisions (Bélanger *et al.* (2009).

Selon Bélanger *et al.* (2009), l'autonomie des opérations locales canadiennes varie en fonction du pays d'origine et de la position dans la chaîne de valeur mondiale. En effet, les opérations canadiennes d'EMs américaines ont moins de marge de manœuvre que celles d'autres pays de même que celles n'ayant pas des activités à forte valeur ajoutée, ex : la production sans recherche et développement. Ferner et Quintanilla (1998) abondent dans le même sens en affirmant que les EMs américaines ont des politiques plus centralisées et formelles en ce qui a trait à la négociation collective, à la reconnaissance syndicale et à la consultation des employés. Par ailleurs, les EMs provenant du Japon sont aussi très centralisées, mais de façon plus subtile que celles américaines, notamment par l'utilisation d'expatriés pour gérer les opérations étrangères (Ferner et Quintanilla, 1998). En sol canadien, l'autonomie laissée aux opérations varie selon le pays d'origine. Les EMs américaines imposaient davantage les pratiques à adopter en matière de RT, que celles européennes ou encore de celles du reste du monde. Les EMs canadiennes sont plus proches du système formalisé américain que du système européen davantage décentralisé (Bélanger *et al.*, 2006).

De plus, l'autonomie est aussi influencée par la nature des enjeux de RT. La détermination des salaires, des heures de travail, de la forme des contrats de travail, des procédures de licenciement et de la participation des employés a tendance à moins refléter le pays d'origine de l'EM et de se conformer davantage aux pratiques locales à cause de la législation locale qui traite souvent de ces éléments. Les opérations jouissent donc d'une plus grande autonomie dans la gestion de ces matières (Ferner, 1997).

## 1.4 Les constats de la littérature

Nous faisons ressortir ici les principaux constats de la littérature vue dans ce chapitre.

- 1) Le comportement des EMs à l'égard des pratiques implantées peut être expliqué selon deux thèses. La thèse de la convergence soutient que les EMs ont toute tendance à être gérées de la même façon, ce qui est renforcé notamment par l'anglo-saxonisation et par la croyance qu'il existe un *one best way* des relations d'emploi qui peut être exporté dans toutes les opérations.
- 2) La thèse de la diversité soutient qu'en dépit des pressions à la convergence, des différences au sein de l'organisation des EMs persistent. Au niveau macro, les systèmes d'affaires nationaux influencent les choix des EMs dans divers domaines comme le financement, l'administration, la GRH et les RT. Au niveau des entreprises, différentes approches managériales et institutions façonnent différemment le choix des pratiques. Cette thèse a été étudiée sous plusieurs angles : culturel, institutionnel, organisationnel, politique et stratégique.
- 3) En vertu de ces approches, la diversité des pratiques peut s'expliquer par divers déterminants : le pays hôte, le pays d'origine, la taille, le secteur d'activité et le type d'EMs.
- 4) L'influence du pays hôte s'explique notamment à travers la notion d'isomorphisme qui pousse les EMs étrangères à se soumettre aux pressions de l'environnement afin d'adopter les mêmes pratiques que les entreprises locales pour assurer leur légitimité.
- 5) Les caractéristiques (culture, économie, institutions, politique, histoire) du pays d'origine de l'EM font en quelque sorte partie de l'ADN de l'entreprise et inspirent ainsi les pratiques qu'elle utilise.
- 6) Les études empiriques montrent que la GRH demeure le thème principal de ces études. Les RT sont beaucoup moins abordées, mis à part l'évitement syndical. Les EMs américaines reçoivent plus fréquemment une attention de la part des chercheurs. Ces études montrent qu'elles sont beaucoup plus centralisatrices et antisyndicales.

Comparativement, les EMs canadiennes sont très peu étudiées. Les rares études qui en traitent montrent qu'elles tendent à adopter des pratiques similaires à celles des américaines, mais qu'elles reconnaissent davantage les syndicats. Pour leur part, les EMs européennes ont tendance à être moins unitaristes que les EMs américaines, mais l'utilisation du modèle anglo-saxon antisyndical est possible.

- 7) Les RT ayant cours au sein des EMs sont particulières et constituent un sujet d'étude distinct de la GRH. Dans un contexte mondialisé, les pratiques de RT sont davantage susceptibles de varier d'un pays à l'autre que les pratiques de GRH, car elles sont plus sensibles aux différences institutionnelles.
- 8) Chaque pays a son propre système de RT selon sa vision idéologique ou pragmatique du syndicalisme et son historique. Ainsi, le Canada a un système décentralisé, qui se caractérise par la reconnaissance syndicale et la négociation collective au niveau de l'établissement. Le taux de syndicalisation est relativement stable et le mouvement syndical est impliqué au niveau politique.
- 9) Les aspects qui permettent de caractériser les RT dans la littérature sont la reconnaissance syndicale, la perception patronale à l'égard des représentants syndicaux, la structure de négociation collective, l'implication syndicale dans la prise de décision ainsi que l'autonomie des opérations canadiennes en matière de RT.

## **1.5 La problématique**

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous penchons plus particulièrement sur les RT dans les EMs opérant au Canada. Comme l'a illustré la revue de la littérature, plusieurs auteurs ont exploré le sujet des effets du pays d'origine sur les pratiques des EMs. Par contre, cette discussion scientifique a cours principalement en Europe (Almond *et al.*, 2005; Almond *et al.*, 2006; Ferner, 1997; Ferner *et al.*, 2001). Il n'existe donc que très peu d'études qui se sont penchées sur la réalité canadienne (Bélanger *et al.*, 2003; Bélanger *et al.*, 2006; Charland, 2008; Bélanger *et al.*, 2009) et c'est pourquoi nous pouvons penser que notre recherche contribuera à combler cette lacune. De plus, la majorité de ces recherches a pour objet la GRH (voir section 1.2.3), les RT dans les EMs ayant été beaucoup moins étudiées. Les thèmes

comme la reconnaissance syndicale, la négociation collective et l'implication syndicale à la prise de décision sont souvent délaissés par la littérature traitant de la gestion internationale des RH. Collings (2008: 176) affirme d'ailleurs dans cette foulée que : « while there are areas of overlap between the two fields, they remain sufficiently different in terms of definition, focus, theoretical and practical orientation so as to retain different identities and to merit consideration in their own rights ». L'accent résolument mis sur les RT dans cette recherche contribue ainsi à son originalité. Enfin, le développement des connaissances concernant les comportements des EMs vis-à-vis des syndicats, comme se propose de le faire notre recherche, permet de préciser davantage les effets du système de RI que ne le pourrait un modèle rationnel économique (Dowling et Welch, 2005). Malgré cet intérêt évident à étudier cette question, Marginson et Meardi (2009) constatent qu'il existe très peu de bases de données comparatives sur les EMs et ce, malgré la popularité croissante des études s'intéressant à celles-ci en RI.

Les RT offrent une perspective différente, car elles sont encadrées législativement et sont généralement à la base de la spécificité d'une nation : « because labor relations tend to be unique to each country, the practices of the MNC in its employee and labor relations should vary as well » (Briscoe *et al.*, 2009: 122). En effet, Collings (2008) prétend que les RI ont plus tendance à varier selon les pays que les pratiques de GRH. Les expériences et les pratiques développées dans le pays d'origine peuvent alors s'entrechoquer avec celles en vigueur dans le pays hôte. Par exemple, Ferner et Almond (2007) ont étudié des EMs américaines en Allemagne et ont constaté que dans le système de RI allemand, il est impossible d'éviter les syndicats et les comités de travail, mais certaines EMs ont tout de même tenté de réduire leur rôle au minimum.

Notre étude s'intéresse principalement à évaluer les effets du pays d'origine de l'EM sur les RT dans ses opérations canadiennes. En d'autres mots, elle vise à répondre à la question suivante : les pratiques de RT dans les EMs œuvrant au Canada varient-elles selon leur pays d'origine? Par ailleurs, il est important de mentionner que le terme « opérations » a été retenu plutôt que filiales afin d'y inclure toutes les activités réalisées au Canada dans divers lieux comme le siège social, les établissements, les usines, les succursales, etc. De plus, cette recherche ne s'intéressant qu'aux EMs ayant des opérations au Canada, l'influence du pays hôte est contrôlée, bien qu'on puisse penser qu'une certaine « canadianisation » des pratiques soit possible dans la mesure où un modèle de RT, différent de ceux des autres pays, existe tel que décrit à la section 1.3.2.



Les EMS américaines ont reçu une attention massive et prépondérante (voir section 1.2). En effet, la grande majorité des études ont au moins les États-Unis parmi les pays d'origine des EMS étudiées (Hamill, 1984; Beaumont et Townley, 1985; Bartlett et Ghoshal, 1989; Innes et Morris, 1995; Guest et Hoque, 1996; Turner *et al.*, 1997; Muller, 1998; Child *et al.*, 2000; Geary et Roche, 2001; Almond *et al.*, 2005; Bélanger *et al.*, 2006; Charland, 2008; Marginson *et al.*, 2008; Bélanger *et al.*, 2009). Plusieurs hypothèses peuvent être avancées pour expliquer cette popularité, par exemple, les EMS américaines sont particulièrement reconnues, comme Wal-Mart ou McDonald's, et parmi les plus importantes à travers le monde. Les États-Unis arrivent au premier rang quant au nombre d'EMS dans le top 500 des plus grandes compagnies de la planète en 2009 selon *Fortune*<sup>3</sup>, soit 140, loin devant le Japon qui arrive en deuxième avec 68 EMS. Par ailleurs, la majorité des recherches, citées précédemment, établissent clairement un archétype représentant la majorité des EMS américaines : centralisatrice, antisyndicale, ayant recours à la rémunération variable et ayant une orientation axée sur les objectifs à court terme. Ce modèle représente donc une base stable avec laquelle il est possible de faire des comparaisons. Les comportements des EMS canadiennes ont été beaucoup moins étudiés (Rosenzweig et Nohria, 1994; Bélanger *et al.*, 2006; Charland, 2008; Bélanger *et al.*, 2009). Le Canada, toujours, selon *Fortune*, n'a que 14 EMS figurant parmi le top 500. Ce manque d'intérêt peut aussi être dû à son alignement aux pratiques utilisées par les EMS provenant des États-Unis (Rosenzweig et Nohria, 1994).

Un intérêt spécifique de cette étude est d'examiner l'influence du voisin immédiat sur les RT au Canada. Les États-Unis représentent 75% des investissements directs provenant de l'étranger au Canada (Baldwin et Gellatly, 2007). Ceux-ci sont donc la première source d'investissements mais aussi la première destination des exportations canadiennes. De plus, ce pays incarne une référence pour le Canada dans l'élaboration des politiques publiques. Les entreprises américaines ont influencé les pratiques de gestion, par exemple, en étant les pionnières dans l'introduction de pratiques comme la rémunération variable dans la négociation collective (Marginson et Meardi, 2009). Aussi, dans les dernières années, les filiales d'EMS américaines opérant au Canada se sont vues restreindre leur autonomie, leur autorité et les fonctions stratégiques à la prérogative de la maison-mère. Ce virage de stratégie corporative influence nécessairement les relations d'emploi au Canada (Arthurs, 2009). En effet, les conséquences de cette perte d'autorité pour les gestionnaires canadiens se répercutent dans les RT. Les travailleurs se retrouvent dans une position d'insécurité, car bien qu'il puisse exister une bonne

---

<sup>3</sup> [http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2009/full\\_list/](http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2009/full_list/)

relation entre les représentants des syndiqués et de l'employeur local, celui-ci peut n'avoir aucun réel pouvoir décisionnel. De même, lorsque des entreprises canadiennes sont acquises par des EMs américaines, les RT ont tendance à se détériorer. Toutefois, il demeure que bien des décisions importantes en RI se prennent à l'extérieur du pays, souvent aux États-Unis, par des gestionnaires susceptibles de ne pas connaître ni comprendre le particularisme du contexte institutionnel canadien (Arthurs, 2009). Il s'avère donc utile d'en connaître davantage sur les facteurs qui influencent les pratiques de RT des EMs américaines. C'est pour ces raisons que cette recherche s'intéresse notamment aux RT dans les opérations des EMs américaines.

Comme nous l'avons vu précédemment, le Canada a toujours su maintenir une certaine unicité quant au système législatif et aux institutions du travail. L'expérience canadienne montre que la négociation collective et les normes de travail élevées, comparativement aux États-Unis, n'entravent pas significativement la santé économique du pays tant sur les plans de la croissance que de la compétitivité ou de l'efficacité (Arthurs, 2009). Pourtant, le courant de la déréglementation des RT ne cesse de gagner en popularité. Ce revirement d'idéologie s'aligne davantage sur le modèle américain. Il ne s'agit cependant pas d'un phénomène nouveau dans le domaine du travail. Pourtant, le modèle américain n'est pas le seul dont le Canada peut s'inspirer, un prototype se basant sur les droits humains et les droits du travail est proposé par l'OIT et par la Convention européenne des droits de l'homme (Arthurs, 2009). En étudiant cette question, il sera possible de constater si la politique canadienne favorisant les IDE, surtout des EMs américaines, a des effets néfastes sur les RT au Canada ou si au contraire elles sont de bonnes citoyennes corporatives. De même, nous pourrions constater si les EMs européennes sont plus progressistes ou établissent des opérations au Canada dans le but d'échapper au modèle plus contraignant de leur pays d'origine. La présente recherche permettra également d'aborder la question de l'identité des EMs canadiennes : ont-elles des pratiques uniques ou sont-elles un calque de celles des EMs américaines? Enfin, les EMs étrangères ont-elles des pratiques de RT plus progressistes ou plus conservatrices que les pratiques de RT dans les EMs américaines? Somme toute, notre recherche contribuera à la littérature en nous permettant d'en apprendre davantage sur l'effet du pays d'origine des EMs étrangères en sol canadien, mais aussi en témoignant des spécificités des EMs canadiennes. Elle permettra ainsi de tester diverses approches recensées dans la littérature qui tentent de circonscrire les déterminants influençant les pratiques des EMs.

## **Chapitre 2 : Modèle d'analyse et méthodologie**

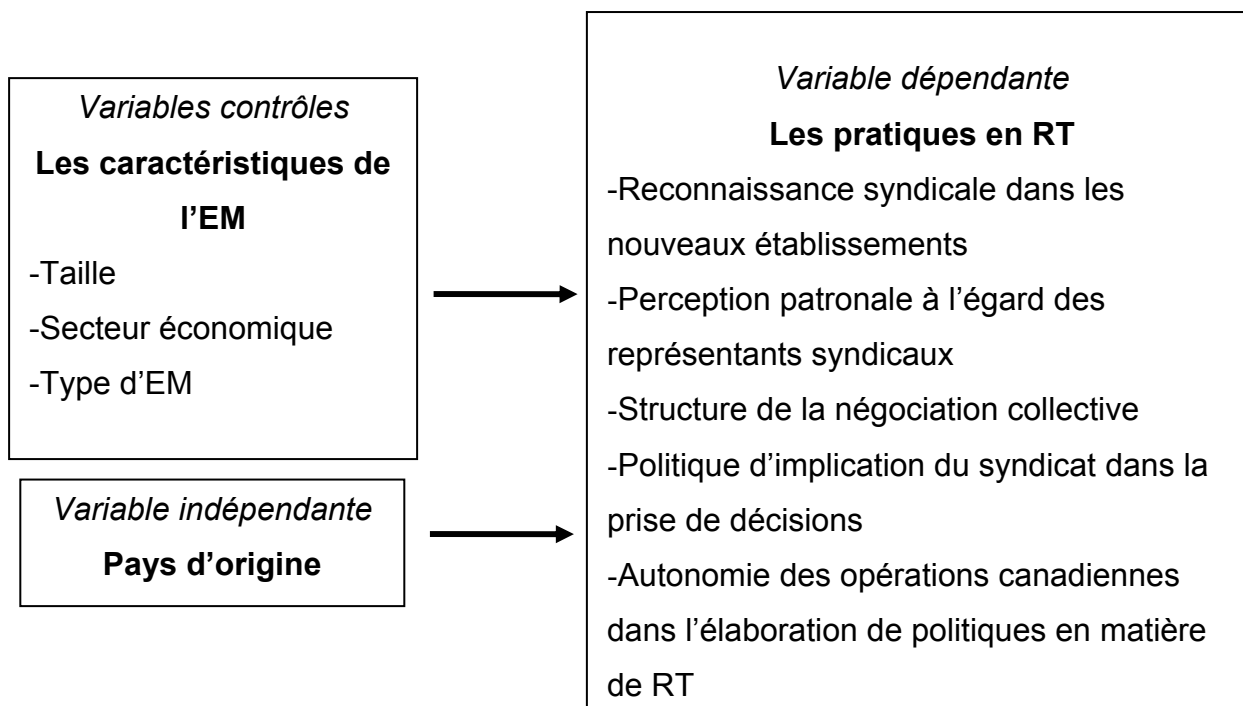
### **2.1 Le modèle d'analyse de la recherche**

Dans cette section, nous présentons le modèle conceptuel utilisé pour répondre à la question de recherche. Ensuite, nous définissons le modèle opératoire. Enfin, nous énonçons nos hypothèses.

#### **2.1.1 Le modèle conceptuel**

Le modèle conceptuel décrit à la figure 3 se base sur la thèse de la diversité particulièrement sur l'effet du pays d'origine. Cette dernière énonce qu'en dépit de certaines pressions allant dans le sens de la convergence des pratiques des EMs, certaines différences dans les pratiques de GRH et des RT, notamment dues au pays d'origine dans les EMs persistent (Ferner et Quintanilla, 1998). Selon la littérature revue au chapitre précédent, plusieurs variables influencent les pratiques des EMs soit : le pays d'origine (Almond *et al.*, 2005; Kvinge et Ulrichsen, 2008; Marginson, 2008; Edwards et Ferner, 2002; Collings, 2003; Ferner, 1997, Moore et Rees, 2008; etc.) et les caractéristiques propres à l'EM (Bartlett et Ghosal, 1998; Kidger, 2002; Perlmutter, 1969; Edwards, 2003).

Figure 3 : Modèle conceptuel de la recherche



Premièrement, le pays d'origine représente le système d'affaires dans lequel a été fondée l'EM (Ferner, 1997). Selon la littérature, les EMs auraient tendance à implanter les pratiques émanant de leur pays d'origine (Edwards et Ferner, 2002). Nous nous attendons à ce que l'effet du pays d'origine se fasse sentir aussi au niveau de leurs préférences dans les RT (Marginson, 2008). Dans notre mémoire, nous tentons d'observer si cet effet peut être constaté dans les pratiques de RT dans les opérations des EMs au Canada.

Deuxièmement, les caractéristiques de l'EM regroupent la taille, le secteur économique et le type d'EM. Ces variables contrôles permettent de bien isoler l'effet propre du pays d'origine sur les pratiques de RT. Tout d'abord, la taille de l'EM a une certaine influence sur le choix de ses pratiques. Plus la taille d'une entreprise est importante, plus ses pratiques sont standardisées (Ferner, 1997 et Geary et Roche, 2001). Par ailleurs, le poids, en terme proportion du nombre d'employés, que les opérations ont au sein de l'EM influence l'attention que celle-ci leur porte. Ainsi, plus les opérations représentent une proportion élevée du nombre total d'employés, plus l'EM portera attention à celles-ci (Bouquet et Birkinshaw, 2008).

Ensuite, le secteur économique peut aussi influencer les pratiques en RT (Ferner, 1997 et Geary et Roche, 2001). Les pressions de convergence étant plus fortes dans les industries plus internationalisées, les EMs auront donc plus tendance à imiter les pratiques des organisations dominantes sur le marché et tendre vers une uniformisation (Royle, 2002). Le taux de syndicalisation, l'historique des négociations collectives, l'organisation du travail, le recours aux comparaisons coercitives, etc. sont des caractéristiques liées au secteur pouvant expliquer le choix de pratiques des RT (Lamare *et al.*, 2009; Marginson et Meardi, 2009).

Quant au type d'EM, il réfère aux typologies, de Bartlett et Ghoshal (1998) et de Perlmutter (1969) présentées dans le premier chapitre (section 1.1.2 e)). La classification de Bartlett et Ghoshal (1998) catégorise les EMs selon deux axes, soit leur niveau d'adaptation locale et d'intégration mondiale (Internationale, Globale, Multinationale et Transnationale). Une autre façon de catégoriser l'EM se base sur le mécanisme de diffusion des activités des RH dans ses filiales étrangères : l'ethnocentrisme, le polycentrisme et le géocentrisme (Charland, 2008). En vertu de ces modèles, il est possible de croire que dans les EMs plus centralisées (par exemple, type Globale ou ethnocentrique), les pratiques de RT seront davantage contrôlées par le siège social, réduisant d'autant la marge de manœuvre des gestionnaires locaux.

Finalement, le dernier concept est les pratiques de RT, qui constituent notre variable dépendante. Ce concept peut référer à plusieurs notions, mais nous avons choisi de nous intéresser à cinq dimensions, soit la reconnaissance syndicale des nouveaux établissements, la perception patronale à l'égard des représentants syndicaux, la structure de la négociation collective, la politique d'implication du syndicat dans la prise de décisions et l'autonomie des opérations canadiennes dans l'élaboration de politiques en matière de RT (Bélanger *et al.*, 2006). Leur pertinence a été traitée dans la section 1.3.3.

## **2.1.2 Le modèle opératoire**

Dans cette section, nous opérationnalisons les variables du modèle, soit le pays d'origine, les caractéristiques de l'EM ainsi que les pratiques de RT. Comme notre première source de données pour notre recherche est l'enquête réalisée par Bélanger *et al.* (2006), nos indicateurs réfèrent à des questions posées dans ce cadre. Le questionnaire de cette enquête se retrouve d'ailleurs à l'Annexe A. Le pays d'origine de l'EM était demandé dans le questionnaire de la

façon suivante : « Dans quel pays se trouve le siège social de l'entreprise multinationale pour laquelle vous travaillez? » Dans les analyses ultérieures, nous utiliserons directement cet indicateur pour les EMs canadiennes et américaines. Par contre, en raison du nombre de répondants trop faible, nous regroupons certains pays selon leur région, soit Europe et le reste du monde pour des fins d'analyses statistiques (voir tableau IV).

*Tableau IV : Opérationnalisation de la variable indépendante*

<b>Concept</b>	<b>Indicateurs</b>
<i>Pays d'origine</i>	États-Unis Canada Europe Reste du monde

Le tableau V présente les indicateurs des caractéristiques de l'organisation, la taille, le secteur économique et le type d'EM. L'indicateur de la taille est la proportion entre le nombre d'employés des opérations canadiennes et le nombre total d'employés de l'EM dans le monde. Pour le secteur économique, nous avons retenu la classification suivante : 1) le secteur primaire, la construction et les services publics (ci-après appelé secteur primaire), 2) le secteur manufacturier et 3) le secteur de la vente et des services (ci-après appelé secteur tertiaire). Enfin, plusieurs indicateurs du questionnaire permettent de caractériser les EMs selon les dimensions des modèles de Bartlett et Ghoshal (1998) et Perlmutter (1969). La dimension d'intégration mondiale est mesurée par deux indicateurs : la présence d'un comité formé de cadres supérieurs responsables du développement de politiques de GRH devant être appliquées au niveau mondial ainsi que la présence d'évaluation d'aspects de la GRH faite par des gestionnaires à l'extérieur du Canada. La dimension adaptation locale est évaluée par le biais de deux indicateurs : la philosophie de gestion de l'EM (la possibilité que les filiales nationales développent leurs propres philosophies) et le degré d'autonomie des opérations canadiennes pour la détermination de quelques politiques : les montants totaux disponibles pour les salaires, la formation et le développement des compétences ainsi que les groupes de résolution de problèmes et les groupes d'amélioration continue. Enfin, la dimension géocentrisme, ethnocentrisme et polycentrisme se mesure par la reprise de diverses nouvelles pratiques (gestion de la rémunération et de la performance, la formation et le développement des compétences, la participation des employés et communication) créées dans les opérations canadiennes ailleurs au sein de l'EM.

Tableau V : Opérationnalisation des variables contrôles

Concept	Dimensions	Indicateur(s)
La taille		-Ratio du nombre d'employés au Canada sur le nombre total d'employés de l'EM
Le secteur économique		-Secteur primaire, la construction et les services publics, -Secteur manufacturier -Secteur de tertiaire
Le type d'EM	Intégration mondiale	- Existence d'un comité formé de cadres supérieurs qui est responsable du développement de politiques de GRH devant être appliquées au niveau mondial
		- Les opérations de l'EM au Canada sont l'objet d'une évaluation ou d'un contrôle de la part des gestionnaires à l'extérieur du Canada quant : aux coûts totaux de la main-d'œuvre, au nombre d'employés, au taux de roulement du personnel, à l'absentéisme, à la productivité de la main-d'œuvre, à la diversité de la main-d'œuvre, à l'attitude et la satisfaction de la main-d'œuvre et à la progression de carrière des gestionnaires
	Adaptation locale	-Le degré d'accord avec l'énoncé suivant concernant la philosophie de gestion de l'EM à l'égard de ses employés : les filiales nationales développent leurs propres philosophies (Les réponses se situent sur une échelle de 1 à 5, 1 étant : entièrement en désaccord, 2 étant : en désaccord, 3 étant : ni en désaccord, ni en accord, 4 étant : en accord et 5 étant : entièrement en accord)
-Le degré d'autonomie des opérations au Canada face aux niveaux organisationnels supérieurs de l'EM dans la détermination de politiques portant sur les aspects de la GRH suivants : les montants totaux disponibles pour les salaires; la formation et le développement des compétences; les groupes de résolution de problèmes et les groupes d'amélioration continue (L'échelle de réponses est graduée de 1 à 5 où 1 est égal à aucune autonomie, 3 un certain degré d'autonomie et 5 autonomie complète)		
	Géocentrisme, Ethnocentrisme, Polycentrisme	-Reprise de nouvelles pratiques, mises en place dans les OC, ailleurs au sein de l'EM quant à : la gestion de la rémunération et de la performance; la formation et au développement des compétences; la participation des employés et communication; la représentation et consultation des employés; l'innovation des produits ou des services; l'organisation du travail

La troisième variable, soit les pratiques en RT dans les opérations canadiennes, comporte cinq dimensions comme le présente le tableau VI: la reconnaissance syndicale des nouveaux établissements, la perception patronale à l'égard des représentants syndicaux, la structure de la négociation collective, la politique d'implication envers le syndicat et l'autonomie de la filiale dans l'élaboration de politiques en matière de RT. La reconnaissance syndicale s'évalue selon

que tous les nouveaux établissements sont demeurés non syndiqués ou ont été syndiqués en tout ou en partie. La perception patronale à l'égard du syndicat s'évalue par rapport à deux indicateurs : la collaboration du syndicat et l'attitude de confrontation des représentants syndicaux. La structure de négociation collective varie selon que celle-ci se déroule exclusivement au niveau de l'établissement ou à un autre niveau également. Nous avons recours à cinq indicateurs pour évaluer la politique de l'EM concernant l'implication syndicale dans la prise de décision concernant autant d'aspects de la GRH: organisation du travail, système de rémunération variable, sous-traitance et impartition, formation et développement des compétences et mécanismes de participation directe des employés. Enfin, l'autonomie des opérations canadiennes s'estime dans l'élaboration de politiques en matière de RT portant sur la détermination de la reconnaissance syndicale et sur la participation syndicale à la prise de décision.



Tableau VI : Opérationnalisation de la variable dépendante

Concepts	Dimensions	Indicateurs
Les pratiques en RT	Reconnaissance syndicale dans les nouveaux établissements	-Les nouveaux établissements sont tous demeurés non-syndiqués ou -Quelques uns, la plupart ou tous les nouveaux établissements ont été syndiqués
	Perception à l'égard des représentants syndicaux (Les réponses pour chacun de ces deux indicateurs se situent sur une échelle de 1 à 5, 1 étant : entièrement en désaccord, 2 étant : en désaccord, 3 étant : ni en désaccord, ni en accord, 4 étant : en accord et 5 étant : entièrement en accord)	-Degré d'accord quant à la collaboration de la part des représentants syndicaux à la résolution des problèmes et à l'atteinte des objectifs de l'EM -Degré d'accord quant à l'adoption d'une attitude de confrontation de la part des représentants syndicaux à l'égard de la direction
	Structure de la négociation collective	-Exclusivement au niveau des établissements -Au niveau des établissements et à au moins un autre niveau (multiétablissement, régional, sectoriel)
	Politique d'implication du syndicat dans la prise de décision (Les réponses se situent sur un continuum de 1 à 5, 1 étant : la direction prend sa décision sans consulter les représentants syndicaux, 3 étant : la direction consulte les représentants syndicaux et 5 étant : la direction s'efforce de conclure une entente avec les représentants syndicaux)	-Degré d'implication du syndicat dans la prise de décision quant aux sujets suivants: organisation du travail; système de rémunération variable; sous-traitance et impartition; formation et développement des compétences; mécanismes de participation directe des employés
	Autonomie des OC dans l'élaboration de politiques en matière de RT (L'échelle de réponses est graduée de 1 à 5 où 1 est égal à aucune autonomie, 3 un certain degré d'autonomie et 5 autonomie complète)	-Degré d'autonomie des OC par rapport aux niveaux supérieurs de l'EM à l'extérieur du Canada dans : la détermination de la reconnaissance syndicale; l'étendue de la participation syndicale à la prise de décision

### 2.1.3 Les hypothèses

Notre hypothèse principale est la suivante :

#### **Le pays d'origine d'une entreprise multinationale a un impact sur les relations du travail dans ses opérations canadiennes**

Nous vérifions si, en fonction du pays d'origine, des différences existent dans les pratiques en RT entre les EMs dans leurs opérations canadiennes. Comme l'énonce la thèse de la diversité, les EMs ne sont pas apatrides, car le contrôle de l'EM est assuré par des gestionnaires provenant majoritairement du pays d'origine et les activités stratégiques notamment la recherche et le développement s'effectuent essentiellement dans le pays d'origine (Almond *et al.*, 2005). Plusieurs auteurs, dont les travaux ont été recensés au chapitre 1, ont déjà mis en évidence que le pays d'origine, variable indépendante, influençait les pratiques de RH et parfois de RT dans les EMs (Almond *et al.*, 2005, Kvinge et Ulrichsen, 2008, Marginson, 2008, Edwards et Ferner, 2002, Collings, 2003). Cette citation traitant de la reconnaissance syndicale, est un bon exemple des conclusions de ces études :

*« in Europe employers generally have formed associations and have been willing to accept trade unions, whereas in North American industries, especially manufacturing, employers have pursued more independent policies and their attitude towards unions remained, at best, one of grudging tolerance, if not of open hostility » (Bean, 1994:57).*

Pour tester cette hypothèse, nous prenons les États-Unis comme valeur de référence pour le pays d'origine de l'EM afin d'établir des comparaisons. Les particularités des pratiques des EMs américaines ont été largement étudiées et documentées comme nous avons pu le voir au chapitre 1. Il va sans dire que les comportements de ces organisations en particulier envers les syndicats découlent du système de RI américain. Ce dernier se distingue par son intrinsèque rejet de la syndicalisation (Ferner *et al.*, 2005). Résumant les différentes études portant sur les effets du pays d'origine des EMs, Ferner (1997) conclut par rapport aux EMs américaines : systèmes autocratiques, RI centralisées (c'est-à-dire supervision managériale resserrée et contrôle financier corporatif) et influence plus radicale exercée sur ses filiales. Plusieurs autres auteurs ont étudié le comportement des EMs originaires des États-Unis. Par exemple, Edwards et Ferner (2002) indiquent que des études dans les années 70 et 80 ont conclu que ces EMs sont particulièrement réfractaires aux institutions encadrant les RT comme la négociation collective et les associations d'employeurs. Aussi, elles estiment davantage les procédures et

les ententes formelles que les coutumes ou les pratiques usuelles. Ainsi, les EMs américaines représentent un cas particulier, que ce soit au niveau de l'antisindicalisme ou de son style de gestion. Les systèmes de représentation et de négociation collectives sont mis à l'épreuve par ces dernières, ainsi : « US firms are depicted as seeking to avoid the constraints imposed by the host environment. » (Ferner *et al.*, 2005: 703) C'est pourquoi, elles peuvent être prises comme point de référence, comme le conclut Edwards et Ferner (2002: 95) :

*« US MNCs abroad were reluctant to grant recognition to unions, pursued a more unilateral management style and were more prone to lay off workers than their locally owned counterparts. The view that American MNCs presented a challenge to national systems of IR became widespread. »*

Notre première sous-hypothèse est la suivante :

H1.1 : Les EMs américaines reconnaissent moins souvent le syndicat dans leurs nouveaux établissements que les EMs d'autres pays

Il est reconnu dans la littérature scientifique que les EMs américaines combattent agressivement les tentatives de syndicalisation de leurs filiales (Almond *et al.*, 2005). Aussi, la représentation collective des employés veut être évitée par les EMs américaines peu importe le pays où elles s'établissent. Ce phénomène fait partie de la culture organisationnelle de ces EMs basée notamment sur l'individualisme (Almond *et al.*, 2005). Plusieurs auteurs vont même jusqu'à affirmer que l'évitement syndical fait partie des valeurs des Américains (Gooderham *et al.*, 2006; Collings, 2008; Dowling et Welch, 2005). Nous pouvons donc raisonnablement croire que les EMs américaines seront davantage réfractaires à la syndicalisation des nouveaux établissements lorsque le cadre juridique le permet.

Notre deuxième sous-hypothèse s'énonce comme suit :

H1.2 : Les EMs américaines ont une moins bonne perception du syndicat que celles provenant d'autres pays

Plusieurs études soulèvent le fait que les EMs américaines voient le syndicat comme un échec résultant d'une mauvaise GRH plutôt que d'un allié apportant stabilité et paix industrielle. Il est donc perçu comme une contrainte à l'autonomie managériale (Ferner *et al.*, 2005 et Royle, 2002). De même, les négociations sont généralement conflictuelles entre le syndicat et la direction (Bean, 1994). Arthurs (2009) a constaté que les conflits avaient tendance à augmenter lorsque des entreprises étaient rachetées par des EMs américaines. Nous pouvons

en déduire que les EMs américaines seraient peu enclines à avoir une perception positive du syndicat.

La troisième sous-hypothèse suggère que :

H1.3 : Les négociations collectives sont plus décentralisées dans les EMs américaines que dans celles provenant d'autres pays

Cette affirmation se base sur le fait que, lorsque les EMs originaires des États-Unis sont obligées de participer au processus de négociation collective, elles le font sur une base décentralisée, avec des méthodes très formalisées. Le refus de négocier au niveau sectoriel est une des caractéristiques des EMs américaines (Ferner, 1997, Royle 2006 et 2002). Par contre, comme ce constat provient de la littérature européenne où la négociation est plus centralisée, il est possible que le sens soit indéterminé ou qu'il n'y ait aucun effet, car comme nous l'avons vu à la section 1.3.2, le système canadien est déjà très décentralisé.

Notre quatrième sous-hypothèse propose que :

H1.4 : Les EMs américaines impliquent moins les syndicats dans la prise de décision que celles provenant d'autres pays

En effet, les EMs américaines sont généralement plus centralisées et autoritaires dans leur GRH dont les politiques sont beaucoup plus standardisées. Ainsi, le siège social, situé aux États-Unis décrète ou à tout le moins, influence les politiques concernant les RT, notamment les négociations collectives et la reconnaissance syndicale (Ferner, 1997). De même, «US MNCs are particularly prone to presume the one-way-best superiority of the American model » (Gooderham *et al.*, 2006: 1508) ce qui laisse supposer que celles-ci auront moins tendance à consulter le syndicat lors de la prise de décision, peu importe le sujet. De plus, ces organisations proviennent d'un pays où le pouvoir syndical est très faible et où le milieu de travail est sous l'autorité des gestionnaires (Edwards et Ferner, 2002).

Enfin, la cinquième sous-hypothèse soutient que :

H1.5 : L'autonomie dans l'élaboration de politiques en matière de RT est plus faible dans les EMs américaines que dans les EMs des autres pays

Une des principales caractéristiques des EMs américaines est son fort degré de centralisation des décisions, particulièrement en ce qui concerne les questions relevantes des RI (Ferner et Quintanilla, 1998; Edwards et Ferner, 2002; Bean, 1994). Certains auteurs affirment que : « a number of studies have revealed that US firms tend to exercise greater centralized control over labour relations than do British or other European firms » (Dowling et Welch, 2005: 212). Les sièges sociaux des EMs américaines détiennent l'autorité, contrôlent la gestion et implantent un système de comptes-rendus de la part des filiales, car la politique de prise de décision est très hiérarchisée. Ceux-ci ont tendance à s'impliquer dans les activités de leurs filiales en ce qui concerne les RT, particulièrement celles qui sont plus délicates comme la négociation collective et le règlement des grèves, dans le but de s'assurer que la vision managériale corporative soit intégrée (Bean, 1994). Il est donc raisonnable de penser que les EMs provenant des États-Unis laissent une plus faible marge de manœuvre à leurs opérations canadiennes. Cependant, nous devons préciser que cette hypothèse ne s'adresse qu'aux EMs étrangères et exclue les EMs canadiennes, car aucune question du questionnaire remis aux EMs canadiennes n'évaluait cet aspect.

Les analyses statistiques testant ces hypothèses permettent également d'estimer l'effet du pays d'origine des EMs autres qu'américaines, soit les canadiennes, les européennes et celles provenant du reste du monde faisant partie du groupe de cas à l'étude. Sans formuler d'hypothèses formelles sur l'effet du pays d'origine sur ces autres EMs, il est difficile de prévoir certains résultats. Primo, la portée du pays d'origine sur les EMs de la catégorie reste du monde est la plus hasardeuse pour émettre des hypothèses, car il s'agit d'une catégorie résiduelle, regroupant les EMs qui n'ont pas été classées dans les trois autres catégories. Cette catégorie hétérogène regroupant des EMs australiennes et japonaises par exemple, permet difficilement des généralisations. Secundo, les EMs canadiennes n'ont fait l'objet spécifique que de quelques études qui tendent à montrer que les EMs canadiennes ont tendance à adopter des pratiques semblables à celles des américaines. Il sera donc pertinent d'observer si elles adoptent les mêmes pratiques de RT dans leurs opérations locales que les EMs américaines. Le Canada, par son taux de syndicalisation plus élevé que celui des États-Unis, l'influence et la présence des syndicats canadiens pourraient favoriser l'adoption de pratiques distinctives en ce

qui concerne l'implication et la reconnaissance syndicale. Tertio, les EMs européennes sont généralement considérées comme différentes des EMs américaines à divers plans. Par exemple, les systèmes européens de RI respectifs ont habitué les EMs à interagir avec les syndicats. Il devient aléatoire de faire des prédictions concernant les EMs européennes, car leurs comportements ne sont pas aussi uniformes qu'à première vue. Par exemple, les comportements des EMs britanniques sont plus souvent associés à ceux des EMs américaines. D'un autre côté, il est possible que les EMs européennes tentent de se rapprocher du modèle américain lorsqu'elles sont à l'étranger.

## ***2.2 La méthodologie de la recherche***

Dans cette section, nous présentons les caractéristiques méthodologiques de la recherche que nous menons. Premièrement, nous indiquons notre type de recherche. Deuxièmement, nous détaillons notre plan d'observation. Finalement, nous précisons notre plan d'analyse.

### **2.2.1 Les caractéristiques de la recherche**

Dans la présente partie, nous caractérisons le type de recherche qui sera menée dans le cadre de ce mémoire. Premièrement, cette étude est une recherche multidisciplinaire, car elle emprunte des notions à plusieurs domaines comme l'a montré la recension des écrits au chapitre 1. Par exemple, le pays d'origine, concept important dans notre étude, est issu de la sociologie des organisations. De même, des connaissances propres à la gestion des organisations, notamment celle des RH, sont utiles pour caractériser les EMs étudiées. Enfin, les RT, variable dépendante de cette recherche, sont un objet d'étude propre aux RI. Deuxièmement, notre recherche est comparative et explicative, car le principal but de ce mémoire est de comparer les EMs selon leur pays d'origine afin d'expliquer l'impact différencié de cette variable sur les pratiques de RT. Troisièmement, cette recherche comporte une approche déductive. En effet, nous testons différentes thèses notamment celle de la diversité quant à l'effet du pays d'origine des EMs sur les RT dans les opérations situées au Canada. Quatrièmement, la recherche quantitative est privilégiée, car elle permet d'étudier un grand nombre d'EMs selon leur pays d'origine afin de vérifier nos hypothèses et d'en tirer des conclusions générales. Finalement, il s'agit d'une étude réalisée en coupe transversale, car les

données proviennent d'une enquête qui n'a été administrée qu'une seule fois, soit en 2006 (Bélanger *et al.*, 2006).

## 2.2.2 Le plan d'observation

Dans cette section, nous exposons notre plan d'observation. Tout d'abord, la population étudiée et la structure de la preuve retenue sont présentées. Ensuite, la méthode de collecte des données est explicitée. Enfin, la validité de la recherche est discutée.

Premièrement, la population à l'étude regroupe toutes les EMs syndiquées ayant des opérations au Canada. Pour les besoins de cette recherche, un critère de taille a été retenu. En effet, pour faire partie de la population des EMs, ces dernières devaient avoir au moins 500 employés dans le monde, dont au moins 100 travaillant au Canada et au moins 100 autres travailleurs établis à l'étranger (Bélanger *et al.*, 2006). La population a été établie grâce à diverses sources. Une base de données a été achetée auprès d'une des principales organisations fournissant ce genre de renseignements, *Dun & Bradstreet*. Cette liste a été par la suite validée et bonifiée à l'aide d'informations provenant d'autres bases et palmarès tels que *Lexis-Nexis*, *Mergent Online*, *Fortune's Global 500* et *Financial Post 500*. Pour tous les cas représentant une incertitude, des recherches approfondies sur l'Internet ont été effectuées (sites des entreprises et gouvernementaux). Il convient d'indiquer que l'unité d'analyse dans cette recherche est les opérations canadiennes des EMs qui regroupent le siège social, les établissements, les usines, les succursales ou toute autre structure de ces EMs au Canada. La population a été estimée à 1 403 EMs syndiquées et non syndiquées (Bélanger *et al.*, 2006).

Deuxièmement, la preuve de cette recherche sera constituée en utilisant les données provenant d'une enquête réalisée par des chercheurs du CRIMT, soit *l'Enquête sur la gestion des ressources humaines, les politiques publiques et la chaîne de valeur mondiale*. Cette enquête a été réalisée grâce à un questionnaire (voir annexe A) qui a été distribué au plus haut gestionnaire des RH des opérations canadiennes de chacune des 1 403 EMs recensées. Une firme de sondage par téléphone a contribué à la détermination de la personne à contacter (Bélanger *et al.*, 2006). Les questionnaires ont été envoyés par la poste en copie papier, mais une version électronique sur un site Internet protégé était aussi disponible. La moitié des répondants utilisèrent cette dernière méthode. Après près d'un an de collecte, le nombre total de questionnaires recueillis fut de 212 pour un taux de réponse de 15%. Cependant, deux

questionnaires furent jugés inutilisables, ce qui donne 210 questionnaires valides aux fins d'analyse. De ce nombre, une centaine provient d'EMs ayant des opérations syndiquées au Canada (Bélanger *et al.*, 2006). C'est sur ce sous-groupe que portent nos analyses.

Finalement, il est important de discuter de la validité de la recherche. Comme nous n'avons pas construit le questionnaire, la validité interne repose pour une bonne part sur le travail fait par l'équipe de chercheurs ayant construit l'outil de collecte des données. Premièrement, le questionnaire a été élaboré par les chercheurs, Jacques Bélanger, Pierre-Antoine Harvey, Patrice Jalette, Christian Lévesque et Gregor Murray, membres du CRIMT. Ces derniers travaillèrent en collaboration avec plusieurs groupes de chercheurs provenant de différentes universités britanniques, notamment, De Montfort University, King's College London et Warwick University, car une recherche similaire a aussi été réalisée au Royaume-Uni. Deux versions légèrement différentes du questionnaire ont été distribuées selon la nationalité de l'EM, canadienne ou étrangère. Aussi des pré-tests ont été effectués afin de tester le questionnaire (Bélanger *et al.*, 2006).

Par ailleurs, nous devons tout de même nous assurer que les données recueillies conviennent aux besoins de notre recherche. La vérification de la validité du contenu, de la validité de construit ainsi que de la validité de critère indique qu'elles sont bien respectées, car le modèle opératoire a été construit en fonction des données déjà recueillies. D'ailleurs, nous avons, vu à la section 2.1 que la revue de la littérature, justifie le choix des variables et des indicateurs mis à contribution dans cette recherche. L'effet de sélection est réduit, car la population a été très bien définie et les questionnaires ont été distribués à l'ensemble de cette population (Gavard-Perret *et al.*, 2008).

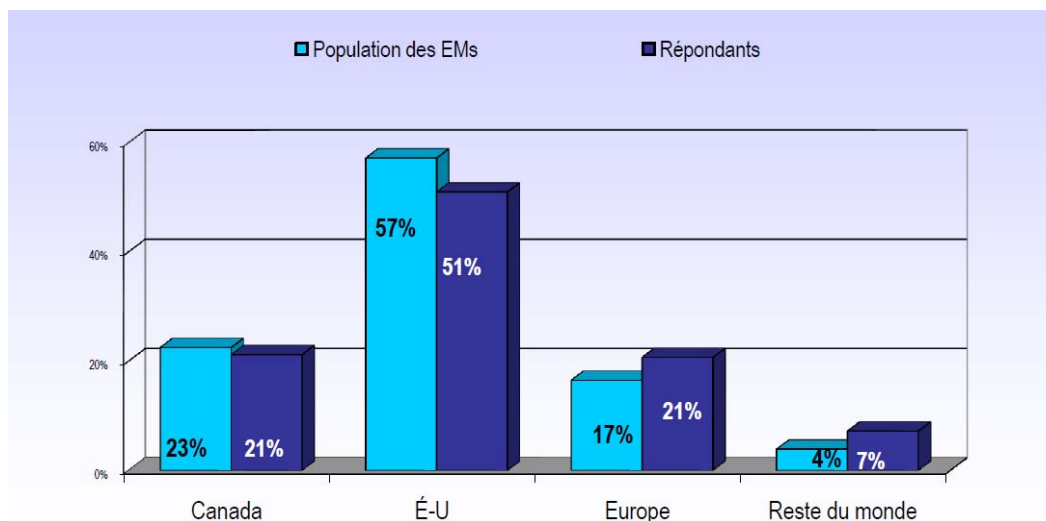
La validité externe de la recherche est assurée par le fait que le groupe de répondants est représentatif de la population des EMs ayant des opérations au Canada.<sup>4</sup> Ainsi, en comparant sur la base du pays d'origine, les répondants à la population, nous constatons une répartition assez semblable excepté en ce qui concerne les États-Unis. Ce pays est légèrement sous-représenté par les répondants (51%) par rapport à la population (57%) (voir le graphique 2.1).

---

<sup>4</sup> Les statistiques relatives à l'enquête et à la population proviennent d'un document complémentaire non publié (*New Appendix B*) mettant à jour les données publiées dans Bélanger *et al.* (2006).

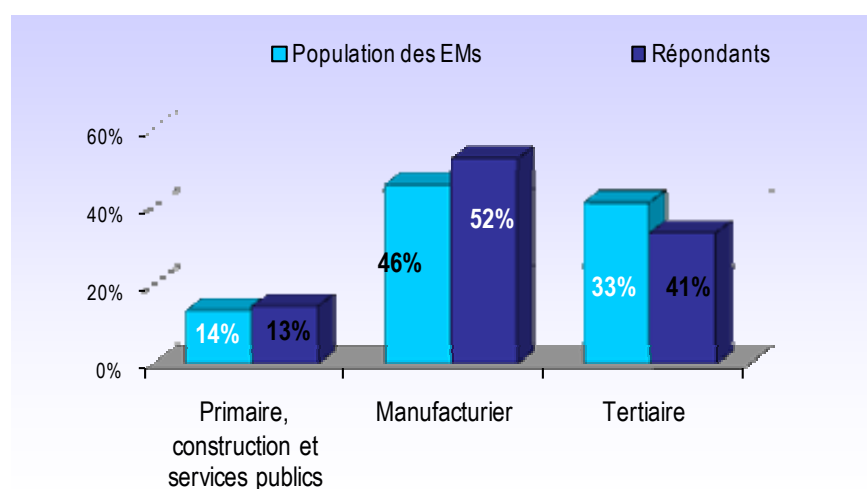


*Graphique 1 : Distribution des EMs selon le pays ou la région d'origine de leur siège social  
(Bélanger et al., 2006 : 75)*



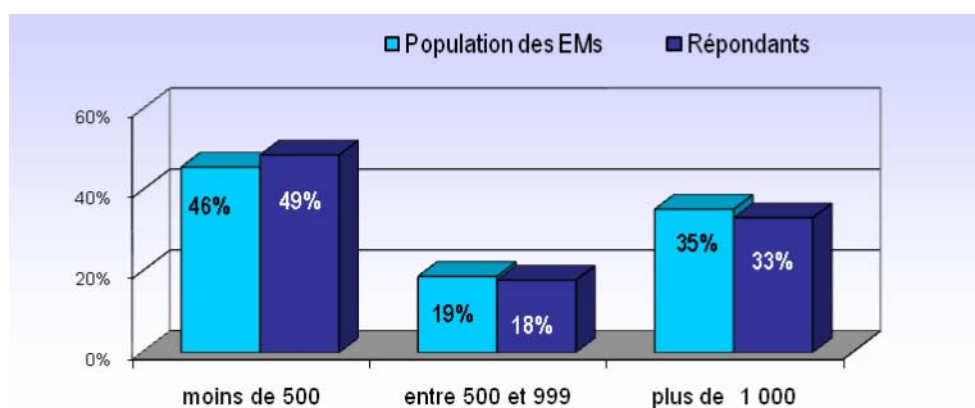
Pour ce qui est du secteur économique, le graphique 2 indique que parmi les répondants, le secteur manufacturier est quelque peu surreprésenté tandis que le secteur tertiaire est sous-représenté par rapport à la population du secteur de la vente et des services sont sous-représentés (33%) comparativement à la population (41%).

*Graphique 2 : Distribution des EMs selon leur secteur économique  
(Bélanger et al., 2006 :76)*



Un autre critère de la représentativité du groupe de répondants par rapport à la population concerne le nombre d'employés au Canada. Les répondants et les indicateurs de la population se répartissent dans des proportions très similaires selon la catégorie de taille (voir graphique 3).

*Graphique 3 : Distribution des EMs selon la taille des opérations canadiennes (Bélanger et al., 2006 : 76)*



Bref, tout indique que la validité externe de la recherche est assez bonne, bien que nous n'ayons pas pu l'évaluer en fonction du critère de la syndicalisation des opérations canadiennes.

### 2.2.3 Le plan d'analyse

Dans cette dernière section, nous présentons les analyses statistiques réalisées pour tester les hypothèses formulées. Comme il s'agit de données quantitatives, elles sont analysées à l'aide du logiciel SPSS. En plus des analyses descriptives usuelles, nous avons recours à des analyses multivariées, essentiellement des analyses de régression. Le type de régression employé varie selon l'indicateur de la variable dépendante considéré. Pour ce qui est de la reconnaissance syndicale dans les nouveaux établissements, de la perception patronale à l'égard des représentants syndicaux et la structure de la négociation collective, comme il s'agit d'indicateurs binaires nous avons utilisé la régression logistique binomiale. Pour les autres dimensions de la variable dépendante, soit la politique d'implication du syndicat dans la prise de décision et l'autonomie de la filiale dans l'élaboration de politiques en matière de RT, nous avons eu recours à la régression linéaire multivariée.

## **Chapitre 3 : Présentation des résultats**

Dans ce chapitre, nous exposons les résultats de nos différentes analyses statistiques. Tout d'abord, nous présentons les statistiques descriptives pour dresser un tableau général des variables, indépendante, contrôles et dépendantes. Ensuite, nous exposons les résultats des analyses statistiques visant à identifier les déterminants des dimensions de notre variable dépendante, soit les RT. Des régressions logistiques binomiales ont été réalisées pour les variables : reconnaissance syndicale dans les nouveaux établissements, perception patronale à l'égard des représentants syndicaux et structure de la négociation collective. Pour les variables politique d'implication du syndicat dans la prise de décision et autonomie de la filiale en matière de RT, nous avons privilégié la régression linéaire. La présentation de ces résultats obtenus permettra de dresser la table pour leur analyse et leur discussion au chapitre suivant. Nous rappelons que seules les EMs qui ont indiqué qu'elles avaient des employés syndiqués ont été retenues pour notre étude (n=102).

### ***3.1 Les statistiques descriptives***

Dans cette section, nous exposons les statistiques descriptives pour chacune des variables. Nous débutons avec la variable indépendante, soit le pays d'origine. Ensuite, nous enchaînons avec les variables contrôles, soit la taille des opérations canadiennes (OC), la taille de l'EM, le secteur d'activité et les caractéristiques de l'EM. Enfin, nous abordons les variables dépendantes, soit la reconnaissance syndicale dans les nouveaux établissements, les perceptions patronales à l'égard des représentants syndicaux, la structure de la négociation collective, la politique d'implication du syndicat dans la prise de décision et l'autonomie de la filiale en matière de pratiques de RT.

### 3.1.1 La variable indépendante : pays d'origine

La première variable présentée est le pays d'origine. Dans la banque de données retenue aux fins de notre recherche, elle réfère à l'indicateur A1M qui correspond au pays où se situe le siège social de l'EM.

Dans le tableau VII, nous pouvons constater qu'une majorité d'EMs sont américaines (52%). Le quart des EMs considérées (24,5%) ont pour leur part leur siège social au Canada. Regroupées, les EMs originaires d'un des pays faisant partie de l'Europe comptent pour près de 20% du groupe des EMs retenues. Enfin, les EMs regroupées dans la catégorie reste du monde (essentiellement des entreprises japonaises et australiennes) représente 3,9% des EMs syndiquées qui ont participé à l'enquête de Bélanger *et al.* (2006). Nous disposons donc de 102 EMs provenant de quatre provenances différentes pour nos analyses.

*Tableau VII : Distribution des EMs selon leur pays d'origine (A1M)*

<b>Pays où se situe le siège social</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Allemagne	1	1,0
Australie	1	1,0
Autriche	1	1,0
Belgique	1	1,0
Canada	25	24,5
États-Unis	53	52,0
France	4	3,9
Hollande	1	1,0
Japon	3	2,9
Royaume-Uni	8	7,8
Suède	1	1,0
Suisse	3	2,9
Total	102	100,0
Canada	25	24,5
États-Unis	53	52,0
Europe	20	19,6
Reste du monde (Japon et Australie)	4	3,9
Total	102	100,0

### 3.1.2 Les variables contrôles : tailles, secteur et type d'EMs

#### a) La taille de la filiale canadienne

La taille de la filiale est mesurée par le nombre d'employés dans les OC (indicateur A9M). Le tableau VIII nous permet de constater que les EMs se répartissent dans des proportions similaires (aux alentours de 40%) dans la strate des petites filiales (moins de 500 employés) et la strate des plus grandes (1000 employés et plus). Le nombre moyen d'employés dans les OC dépasse légèrement les 3000 employés avec un écart-type de 13 634.

*Tableau VIII : Distribution des EMs selon le nombre d'employés dans les OC (A9M)*

Strates	N	%
<500 employés	39	38,2
Entre 500 et <1000 employés	19	18,6
1000 employés et plus	44	43,1
Total	102	100,0

#### b) La taille de l'EM

Le tableau IX montre la répartition des EMs en fonction du nombre d'employés qu'elles comptent dans le monde (A3M). On constate qu'une majorité des EMs étudiées (plus de 60%) ont plus de 5000 employés. La proportion la plus importante (40,2%) se retrouve dans la strate des EMs avec au moins 10 000 personnes à leur emploi sur la planète. Le nombre moyen d'employés dans ces EMs se situe à 21 444 avec un écart-type de 38 703.

*Tableau IX : Distribution des EMs selon le nombre d'employés dans le monde (A3M)*

Strates	N	%
<1000 employés	6	5,9
Entre 1000 et <5000 employés	33	32,4
5000 employés et <10000	22	21,6
10000 et plus	41	40,2
Total	102	100,0

### c) Le poids des opérations canadiennes

Le tableau X présente la distribution des EMs selon la proportion des employés œuvrant au sein des OC sur le nombre total d'employés dans le monde. Dans une vaste majorité, les OC représentent moins du quart du nombre total d'employés des EMs. La moyenne se situe à 21,2% avec un écart-type de 24,2%.

*Tableau X : Distribution des EMs selon le poids des OC (poids)*

<b>Strates</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<25%	73	71,6
Entre 25% et <50%	14	13,17
Entre 50% et <75%	9	8,8
75% et plus	6	5,9
Total	102	100,0

### d) Le secteur d'activité

Comme il est indiqué au tableau XI, les EMs ont été réparties en trois groupes de secteurs d'activité : 1) secteur primaire; 2) manufacturier; 3) secteur tertiaire (indicateur *sector*). Près des deux tiers des EMs syndiquées œuvrent dans le secteur manufacturier (61,8%). Les autres EMs se distribuent de façon similaire dans les deux autres secteurs, soit 19,6% dans le secteur primaire et 18,6% dans le secteur tertiaire.

*Tableau XI : Distribution des EMs selon le secteur (Sector)*

<b>Secteur</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Secteur primaire	20	19,6
Secteur manufacturier	63	61,8
Secteur tertiaire	19	18,6
Total	102	100,0

Avant de passer aux autres variables contrôles, nous comparons au tableau XII les caractéristiques des EMs syndiquées que nous étudions à celles de l'ensemble des EMs ayant participé à l'enquête de Bélanger *et al.* (2006) ainsi qu'à la population totale des EMs opérant au Canada estimée par ces chercheurs. Tel qu'établi à la section 2.2.2, les caractéristiques du groupe des EMs répondantes sont similaires à celles de la population quant à la taille des OC et dans une moindre mesure en ce qui concerne le pays d'origine, pour lequel une légère sous-représentation des EMs américaines parmi les répondants est constatée. Cependant, au sein de ce groupe, le secteur tertiaire était sous-représenté alors que le secteur manufacturier était

surreprésenté comparativement à la situation dans la population. Ces différences se font sentir également lorsque la comparaison se déplace vers les EMs syndiquées répondantes. En ce qui concerne le pays d'origine, la proportion d'EMs américaines syndiquées est un peu plus basse que dans la population comme c'était également le cas avec le groupe des répondants. Pour ce qui est de la taille des OC, il y a une plus forte proportion d'EMs de grande taille (1000 employés ou plus) dans le groupe des EMs syndiquées que parmi les répondants et la population. Enfin, concernant le secteur d'activité, le groupe des EMs syndiquées surreprésente les entreprises du secteur manufacturier et sous-représente celles du secteur tertiaire par rapport aux deux autres groupes de référence. Ces particularités du groupe d'EMs syndiquées ne sont guère étonnantes considérant que les firmes américaines sont réputées pour éviter les syndicats (Ferner *et al.*, 2005). Au Canada, les taux de présence syndicale sont plus élevés dans les grandes organisations que dans les petites (Akyeampong, 2004) et plus élevés dans les entreprises du secteur manufacturier que dans le secteur des services privés (Statistique Canada, 2005). Les résultats de cette brève analyse comparative accroissent notre confiance dans la représentativité du groupe des EMs syndiquées que nous étudions.

Tableau XII : Comparaison des EMs syndiquées, des EMs répondantes à l'enquête et des EMs de la population

Pays où se situe le siège social	EMs syndiquées (%)	Ensemble des répondants (%)	Population (%)
Canada	24,5	21,0	23,0
États-Unis	52,0	51,0	57,0
Europe	19,6	21,0	17,0
Reste du monde	3,9	7,0	4,0
Total	100,0	100,0	100,0
<b>Taille de la filiale</b>			
<500 employés	40,2	49,0	46,0
Entre 500 et <1000 employés	18,6	18,0	19,0
1000 employés et plus	41,2	33,0	35,0
Total	100,0	100,0	100,0
<b>Secteur d'activité</b>			
Secteur primaire	19,6	14,0	13,0
Secteur manufacturier	61,8	52,0	46,0
Secteur tertiaire	18,6	33,0	41,0
Total	100,0	100,0	100,0

Sources : ces statistiques relatives aux entreprises ayant participé à l'enquête menée par Bélanger *et al.* (2006) ainsi qu'aux entreprises de la population considérée dans cette même recherche proviennent de deux sources : les statistiques des deux premières colonnes (EMs syndiquées et Ensemble des répondants) proviennent directement de la base des données colligées dans l'enquête (utilisée dans ce mémoire) tandis que les statistiques de la troisième colonne (Population) proviennent d'un document complémentaire non publié (*New Appendix B*) mettant à jour les données sur la population de l'enquête parues dans Bélanger *et al.* (2006).

### e) Le type d'EM

Le type de l'EM se distingue selon son intégration mondiale, son adaptation locale et son mode de diffusion des pratiques de RH. Le tableau XIII porte sur deux indicateurs de l'intégration mondiale de l'EM et de ses OC. Dans l'enquête de Bélanger *et al.* (2006), les EMs ont été interrogées quant à la présence d'un comité responsable du développement des pratiques de GRH devant être appliquées au niveau mondial (indicateur B2). Aussi, les EMs ont été questionnées quant à certains indicateurs RH relatifs aux OC faisant l'objet ou non d'une évaluation à l'étranger. Huit indicateurs ont été considérés (B3aTOT à B3hTOT).

Tout d'abord, nous pouvons constater que plus des deux tiers (66,7%) des EMs interrogées ont un comité responsable des pratiques RH au niveau mondial. Pour ce qui est des indicateurs qui font l'objet d'une évaluation à l'étranger, les coûts totaux de la main-d'œuvre est celui qui y est le plus souvent soumis (86%). Dans une proportion presque aussi élevée (83,2%), il y a le nombre d'employés. À l'inverse, l'absentéisme et la diversité de la main d'œuvre sont les moins souvent contrôlés à l'étranger (environ 25% dans les deux cas). Il est à noter que cinq des huit



mesures (les coûts totaux de main-d'œuvre, le nombre d'employés, le taux de roulement du personnel, la productivité de la main-d'œuvre et la progression de carrière des gestionnaires) font l'objet d'une évaluation de l'extérieur des OC dans plus de 50% des cas. Afin d'utiliser ces résultats dans nos analyses multivariées, nous avons regroupé tous ces indicateurs pour créer une variable compteur qui représente la somme des valeurs des indicateurs de l'évaluation à l'étranger (alpha de Cronbach = 0,762). Plus la valeur est élevée, plus l'EM est intégrée mondialement.

*Tableau XIII : Présence d'un comité RH mondial et indicateurs RH faisant l'objet d'une évaluation à l'étranger (n=102)*

	N	%
Comité RH mondial (B2)	64	66,7
Indicateurs RH évalués à l'étranger:		
Coûts totaux de la main-d'œuvre (B3aTOT)	86	86,0
Nombre d'employés (B3bTOT)	84	83,2
Taux de roulement du personnel (B3cTOT)	55	55,0
Absentéisme (B3dTOT)	25	25,3
Productivité de la main-d'œuvre (B3eTOT)	64	64,6
Diversité de la main-d'œuvre (B3fTOT)	25	25,0
Attitude et la satisfaction de la main-d'œuvre (B3gTOT)	45	45,0
Progression de carrière des gestionnaires (B3hTOT)	61	60,4

Le tableau XIV présente les résultats relatifs à l'indicateur de la variable « adaptation locale ». Une caractéristique au sujet de laquelle les EMs ont été interrogées concernait la possibilité pour les OC de créer leur propre philosophie de gestion (indicateur G3d).

Les résultats s'échelonnent sur un continuum de 1 à 5 et la moyenne se situe à 2,7 et l'écart-type est de 1,2. Afin d'avoir un portrait plus clair et de préparer nos analyses subséquentes, nous avons transformé cette variable à 5 valeurs en une variable dichotomique. Les résultats indiquent que 30% des répondants sont, soit en accord, soit entièrement en accord avec l'énoncé alors que 70% sont soit entièrement en désaccord, en désaccord ou ni en désaccord ni en accord. Il semble qu'une bonne part des filiales sondées n'est pas en mesure de développer une philosophie propre.

Tableau XIV : Philosophie propre de la filiale nationale

	Entièrement en désaccord (1)		En désaccord (2)		Ni en désaccord ni en accord (3)		En accord (4)		Entièrement en accord (5)		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Les filiales nationales développent leurs propres philosophies (G3d)	19	19,0	23	23,0	28	28,0	26	26,0	4	4,0	100	100

Toujours pour évaluer l'adaptation locale d'une EM, le tableau XV présente différents indicateurs du degré d'autonomie de la filiale au niveau de la détermination de trois politiques RH : montants totaux disponibles pour la rémunération, formation et développement des compétences et groupes de résolution de problème et d'amélioration continue (variables G6a, G6b et G6d).

Un résultat qui se démarque est la faible autonomie laissée aux opérations concernant la rémunération. En effet, près de la moitié (48,5%) des répondants ont indiqué qu'ils n'avaient aucune autonomie. À l'opposé, le domaine où les EMs possèdent le plus souvent une forte autonomie ou une autonomie complète concerne les politiques touchant les groupes de résolution de problème et d'amélioration continue (40,5%). Encore une fois, pour les fins de nos analyses multivariées, nous avons regroupé ces indicateurs ayant trait à l'autonomie des RH et de créer une nouvelle variable (alpha de Cronbach = 0,8). Les filiales les plus autonomes sont celles qui ont les valeurs totales les plus élevées.

Tableau XV : Autonomie de la filiale en matière de RH

Degré d'autonomie des opérations dans la détermination des politiques relatives :	Aucune autonomie (1)		(2)		Un certain degré d'autonomie (3)		(4)		Autonomie complète (5)		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	aux montants totaux disponibles pour les salaires et les avantages sociaux (G6a)	48	48,5	15	15,2	27	27,3	5	5,1	4	4,0	99
à la formation et au développement des compétences (G6b)	19	19,2	13	13,1	38	38,4	21	21,2	8	8,1	99	100
aux groupes de résolution de problèmes et aux groupes d'amélioration continue (G6d)	12	12,1	12	12,1	35	35,4	25	25,3	15	15,2	99	100

Pour évaluer le caractère soit géocentrique, ethnocentrique ou polycentrique d'une EM, nous avons retenu les énoncés G1aToT à G1fTOT de la base de données de Bélanger *et al.* (2006). Ces énoncés repris au tableau XVI concernent la présence de nouvelles pratiques mises en place dans les OC qui ont été reprises ou transférées ailleurs au sein de l'EM (établissement, région, division ou ensemble).

Première constatation, les transferts de pratiques développées au Canada restent modérés. Le transfert des pratiques innovatrices concernant les produits ou les services est sensiblement plus fréquent (58%) que celui des pratiques touchant différents aspects de la GRH. Fait à noter, les pratiques canadiennes concernant la représentation et la consultation des employés, soit celles touchant les pratiques RT que nous étudions dans le cadre de cette recherche, sont les plus rarement transférées soit dans seulement 21% des cas. Pour réaliser nos analyses, nous avons créé une variable représentant la somme de ces indicateurs (alpha de Cronbach = 0,862). Une somme élevée reflète le caractère polycentrique de l'EM.

Tableau XVI : Géocentrisme, ethnocentrisme ou polycentrisme : transfert des pratiques canadiennes (n=102)

Pratiques canadiennes reprises ailleurs dans l'EM:	N	%
Gestion de la rémunération et du rendement (G1aTOT)	29	29,0
Formation et développement des compétences (G1bTOT)	41	41,0
Participation des employés et communication (G1cTOT)	39	39,0
Représentation et consultation des employés (G1dTOT)	21	21,0
Innovation des produits ou des services (G1eTOT)	58	58,0
Organisation du travail (G1fTOT)	41	41,0

### 3.1.3 Les variables dépendantes : Les pratiques en relations du travail

Nous examinons maintenant la variable dépendante, soit les pratiques de RT : la reconnaissance syndicale, la perception à l'égard des représentants syndicaux, la structure de la négociation collective, l'implication syndicale et l'autonomie des opérations en RT.

#### a) La reconnaissance syndicale dans les nouveaux établissements

La première dimension des RT étudiée est la reconnaissance syndicale. Le questionnaire (indicateur F6) posait la question suivante : « *Parmi les nouveaux établissements ouverts par votre entreprise au Canada au cours des 5 dernières années, y en a-t-il dont les employés se sont syndiqués?* » Les résultats sont présentés au tableau XVII.

Tout d'abord, il est important de mentionner que plus de la moitié (56,4%) des répondants ont indiqué qu'aucun nouvel établissement n'avait été ouvert, ce qui réduit le nombre de cas valides pour cet indicateur (n=44). Pour ce qui est des EMs qui ont ouvert de nouveaux établissements, ces établissements sont demeurés non syndiqués dans la majorité des cas (26/44 = 59,1%). Donc, dans environ 40% des cas, de nouveaux établissements ont été syndiqués. Pour les régressions, nous avons créé une variable dichotomique : au moins un établissement a été syndiqué (incluant les catégories « quelques-uns », « la plupart » et « tous ») versus les autres (« incluant non syndiqués » et « aucun nouvel établissement »).

*Tableau XVII : Reconnaissance syndicale dans les nouveaux établissements canadiens (F6)*

	N	%
Aucun nouvel établissement n'a été ouvert	57	56,4
Les nouveaux établissements sont tous demeurés non-syndiqués	26	25,7
Quelques-uns des nouveaux établissements ont été syndiqués	9	8,9
La plupart des nouveaux établissements ont été syndiqués	2	2,0
Tous les nouveaux établissements ont été syndiqués	7	6,9
Total	101	100,0

## b) Les perceptions patronales à l'égard des représentants syndicaux

Une deuxième dimension des RT étudiée est la perception des représentants syndicaux entretenue par les gestionnaires. Le tableau XVIII présente les résultats relatifs aux perceptions patronales par rapport à la collaboration de la part du syndicat et à l'attitude des représentants syndicaux (variables F8a et F8b).

Près de la majorité (46,5%), des EMs sondées sont en accord ou entièrement en accord avec l'énoncé que les représentants syndicaux collaborent à la résolution des problèmes et à l'atteinte des objectifs de l'entreprise contre 19,2 % qui sont en désaccord ou entièrement en désaccord. Par ailleurs, moins du tiers des répondants (30,3%) sont en accord ou totalement en accord avec l'énoncé stipulant que les représentants des syndiqués adoptent une attitude de confrontation à l'égard de la direction. À l'inverse, 43,4% sont soit en désaccord soit totalement en désaccord avec l'énoncé. De façon générale, on peut voir que plus de 40% des répondants perçoivent les syndicats de façon positive alors qu'il y en a entre 20 et 30% dont la perception est plutôt négative. Ces variables seront introduites dans les régressions sous une forme dichotomique : entièrement en désaccord, en désaccord et ni en désaccord ni en accord d'un côté et entièrement en accord et en accord de l'autre. Ces indicateurs n'ont pas été regroupés en raison de leur alpha de Cronbach (0,58) qui se situe en-dessous du seuil requis et ce, même lorsqu'une des deux variables a été inversée.

Tableau XVIII : Perceptions à l'égard des représentants syndicaux

	Entièrement en désaccord		En désaccord		Ni en désaccord ni en accord		En accord		Entièrement en accord		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Les représentants syndicaux collaborent à la résolution des problèmes et à l'atteinte des objectifs de l'entreprise (F8a)	3	3,0	16	16,2	34	34,3	36	36,4	10	10,1	99	100
Les représentants syndicaux adoptent une attitude de confrontation à l'égard de la direction (F8b)	14	14,1	29	29,3	26	26,3	26	26,3	4	4,0	99	100

### c) La structure de la négociation collective

Le niveau où se déroule la négociation de la convention collective est un autre aspect des RT que nous étudions. Trois catégories ont été construites par Bélanger *et al.* (2006) : niveau de l'établissement (F4a), niveau multi-établissements (F4b) et niveau régional ou du secteur industriel (F4c). Il est important de mentionner que les catégories n'étant pas mutuellement exclusives, les répondants pouvaient choisir plus d'un niveau afin de mieux représenter la diversité des structures de négociation en place.

On voit au tableau XIX que, dans plus des trois quarts des cas, une négociation collective se déroule au niveau de l'établissement. Dans près de la moitié des cas (45,3%), il y a une négociation multi-établissements. Les structures prévoyant une négociation aux niveaux régional ou industriel sont plus rares.

*Tableau XIX : Structure de la négociation collective*

<b>La négociation collective se déroule :</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Au niveau des établissements (F4a)	62	75,6
À un niveau regroupant plusieurs de vos établissements (F4b)	34	45,3
Au niveau régional ou du secteur industriel (F4c)	12	15,8

Pour les fins de nos analyses subséquentes, nous avons créé, à partir de tableaux croisés, deux catégories distinctes mutuellement exclusives : négociations se déroulant exclusivement au niveau de l'établissement et négociations se déroulant au niveau des établissements et/ou à au moins un autre niveau. Le tableau XX montre que le trois-quarts des négociations se déroule exclusivement au niveau des établissements.

*Tableau XX : Structure catégorisée de la négociation collective*

<b>La négociation collective se déroule :</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Exclusivement au niveau des établissements	53	74,6
Niveau des établissements et/ou à au moins un autre niveau	18	25,4
Total	71	100

### d) La politique d'implication du syndicat dans la prise de décision

La quatrième dimension des pratiques de RT est le degré d'implication du syndicat dans la prise de décision. Le tableau XXI présente 5 objets d'implication potentiels : l'organisation du travail, le système de rémunération variable, la sous-traitance, la formation et le développement des compétences ainsi que les mécanismes de participation directe des syndiqués (indicateurs F7a à F7e). Les réponses s'échelonnent sur une échelle allant de 1 à 5 où 1 représente « aucune implication » et 5 représente la recherche d'une entente avec le syndicat.

Les résultats montrent qu'une implication forte est plus fréquente en matière de rémunération variable (près de 40% des cas lorsque les réponses 4 et 5 sont regroupées). On constate une certaine polarisation car, pour cette variable, dans 31,3% des cas, la direction prend la décision sans aucune implication syndicale. On peut voir que pour la plupart des sujets (organisation du travail, sous-traitance, formation), l'implication syndicale prend le plus souvent la forme d'une consultation. L'indicateur relatif à la variable implication syndicale qui sera introduite dans les régressions a été construite à partir de la somme des 5 indicateurs individuels (alpha de Cronbach = 0,736). Une implication syndicale est plus forte lorsque la somme des indicateurs est élevée.

Tableau XXI : Politique d'implication du syndicat dans la prise de décision

	La direction prend sa décision sans consulter les représentants syndicaux (1)		(2)		La direction consulte les représentants syndicaux (3)		(4)		La direction s'efforce de conclure une entente avec les représentants syndicaux (5)		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Organisation du travail (F7a)	28	28,3	16	16,2	33	33,3	12	12,1	10	10,1	99	100
Système de rémunération variable (F7b)	30	31,3	8	8,3	20	20,8	11	11,5	27	28,1	96	100
Sous-traitance et à l'impartition (F7c)	29	29,3	13	13,1	34	34,3	11	11,1	12	12,1	99	100
Formation et développement des compétences (F7d)	26	26,8	16	16,5	39	40,2	11	11,3	5	5,2	97	100
Mécanismes de participation directe des employés (F7e)	17	17,2	17	17,2	39	39,4	18	18,2	8	8,1	99	100

### e) L'autonomie de la filiale en matière de RT

La dernière dimension des RT étudiée est le niveau d'autonomie des OC par rapport au siège social en ce qui a trait aux politiques de RT. Plus particulièrement, deux politiques ont été retenues de l'étude de Bélanger *et al.* (2006) : la détermination de la reconnaissance syndicale (F12bM) et l'étendue de la participation syndicale à la prise de décision (F12cM). Nous rappelons que le Canada comme pays d'origine n'a pas pu être inclus dans cette analyse, car cette dimension n'est pas abordée dans le questionnaire adapté aux EMs canadiennes.

Les résultats sont similaires pour les deux indicateurs. Une forte autonomie ou même une autonomie complète sont constatées dans plus de 60% des cas quant aux deux variables. Nous avons regroupés également ces deux indicateurs pour représenter l'autonomie en matière de RT dans l'analyse multivariée qui suit (alpha de Cronbach=0,9).

*Tableau XXII : Autonomie de la filiale dans l'élaboration de politiques en matière de RT*

Le degré d'autonomie des OC par rapport aux niveaux supérieurs de l'EM à l'extérieur du Canada dans la détermination des aspects suivants:	Aucune autonomie (1)		(2)		Un certain degré d'autonomie (3)		(4)		Autonomie complète (5)		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	Reconnaissance syndicale (F12bM)	9	12,7	4	5,6	13	18,3	14	19,7	31	43,7	71
Participation syndicale à la prise de décision (F12cM)	7	10,0	3	4,3	15	21,4	14	20,0	31	44,3	70	100

### 3.2 Les analyses bivariées

Suite à la présentation des statistiques descriptives, nous enchaînons dans cette section avec les analyses bivariées de l'ensemble de nos variables. Le tableau XXIII présente les corrélations existant entre des variables de notre modèle. Tout d'abord nous présentons les corrélations en lien avec notre variable indépendante soit le pays d'origine. Ensuite, les résultats portant sur les variables dépendantes sont examinés. Enfin, les relations entre les autres variables sont considérées. Nous relatons les corrélations significatives aux seuils conventionnels seulement.



### 3.2.1 Les variables indépendantes

Les États-Unis comme variable indépendante comptent plusieurs associations significatives avec les variables dépendantes. Il existe une corrélation négative entre les États-Unis comme pays d'origine et la reconnaissance syndicale ( $R=-,25$ ;  $p < ,05$ ). La variable États-Unis est aussi corrélée négativement avec la variable implication syndicale ( $R=-,35$ ;  $p < ,01$ ). Enfin, cette variable est liée négativement avec la variable autonomie en RT ( $R=-,27$ ;  $p < ,05$ ). Pour ce qui est des corrélations avec les variables contrôles, la variable États-Unis est associée négativement avec le poids des OC. Ainsi, les OC des EMs américaines ont tendance à représenter une plus faible proportion du nombre d'employés dans l'ensemble de l'EM ( $R=-,34$ ;  $p < ,01$ ). La variable États-Unis est liée positivement au secteur manufacturier ( $R=,25$ ;  $p < ,05$ ) et négativement au secteur primaire ( $R=-,32$ ;  $p < ,01$ ). Les EMs américaines ont donc plus de chance d'évoluer dans le secteur manufacturier et moins dans le secteur primaire. La variable États-Unis et le transfert des pratiques sont corrélés négativement ( $R=-,19$ ;  $p < ,10$ ).

La variable indépendante Canada est corrélée de façon significative avec deux variables dépendantes. Elle est positivement associée avec la reconnaissance syndicale ( $R=,20$ ;  $p < ,05$ ) et avec l'implication syndicale ( $R=,42$ ;  $p < ,01$ ). Ce pays d'origine est aussi lié positivement à des variables contrôles : secteur primaire ( $R=,35$ ;  $p < ,01$ ) et transfert de pratiques ( $R=,23$ ;  $p < ,05$ ). Enfin, il existe une forte corrélation entre la variable Canada et la variable contrôle poids des OC au sein de l'EM ( $R=,72$ ;  $p < ,01$ ). Ce résultat affectera les analyses de régression linéaire avec la variable indépendante implication syndicale qui seront menées dans le chapitre suivant.

Une association significative entre la variable Europe et la variable dépendante autonomie de la filiale en matière de RT ( $R=,21$ ;  $p < ,10$ ) est constatée. Un autre lien significatif, négatif cette fois, associe l'Europe avec la perception d'une attitude de confrontation du syndicat ( $R=-,17$ ;  $p < ,10$ ). Enfin, l'Europe est positivement corrélée au poids de la filiale ( $R=,29$ ;  $p < ,01$ ).

Finalement, la variable reste du monde est corrélée avec deux variables contrôles. La première corrélation, la lie positivement à la variable évaluation à l'étranger ( $R=,18$ ;  $p < ,10$ ). Deuxièmement, il y a une association négative entre la variable reste du monde et autonomie des OC en matière de RH ( $R=-,23$ ;  $p < ,05$ ).

### 3.2.2 Les variables dépendantes

La variable dépendante reconnaissance syndicale est positivement corrélée à la variable, poids des opérations dans l'EM ( $R=,28$ ;  $p < ,01$ ).

La variable implication syndicale dans la prise de décision est positivement corrélée aux variables contrôles suivantes : le poids de la filiale au sein de l'EM ( $R=,35$  ;  $p < ,01$ ), le secteur primaire ( $R=,24$  ;  $p < ,05$ ) et l'évaluation à l'étranger ( $R=,19$  ;  $p < ,10$ ). Par contre, il existe une association négative entre l'implication syndicale et la présence d'un comité de RH mondial ( $R=-,34$  ;  $p < ,01$ ).

Une corrélation positive lie les variables dépendantes collaboration du syndicat et attitude de confrontation du syndicat ( $R=,41$ ;  $p < ,01$ ). Il est important de rappeler que la variable attitude de confrontation a été transformée afin d'inverser les résultats pour qu'ils soient sur le même continuum que la variable collaboration. L'attitude de confrontation comporte des associations significatives avec certaines variables contrôles. Des corrélations négatives entre elle et le secteur primaire ( $R=-,17$ ;  $p < ,10$ ) et l'évaluation à l'étranger ( $R=-,23$ ;  $p < ,05$ ) sont observées. Par contre, c'est une corrélation positive qui lie attitude de confrontation et secteur tertiaire ( $R=,17$ ;  $p < ,10$ ).

### 3.2.3 Les variables contrôles

Certaines variables contrôles sont liées significativement entre elles. Le poids des OC est positivement corrélé au secteur primaire ( $R=,25$ ;  $p < ,01$ ). Par contre, une association négative lie le poids des opérations et le secteur tertiaire ( $R=-,1$  ;  $p < ,10$ ). La présence d'un comité RH est positivement corrélée avec l'évaluation à l'étranger ( $R=,38$ ;  $p < ,01$ ) ainsi qu'avec le transfert de pratiques à partir des OC ( $R=,22$ ;  $p < ,05$ ). Par contre, la présence d'un comité RH mondial est négativement associée à l'autonomie des opérations en matière de RH ( $R=-,18$  ;  $p < ,10$ ). Enfin, une corrélation négative associe le secteur manufacturier et l'existence d'une philosophie propre à la filiale ( $R=-,19$ ;  $p < ,10$ ).

Tableau XXIII : Matrice de corrélation entre les variables

Variables	X	É.-T.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1. États-Unis	,52	,50																		
2. Canada	,25	,43	-,59***																	
3. Europe	,20	,40	-,51***	-,28***																
4. Reste du monde	,04	,20	-,21**	-,12	-,10															
5. Poids des OC dans l'EM	,21	,24	-,34***	,72***	-,29***	-,12														
6. Secteur manufacturier	,62	,49	,25**	-,16	-,12	-,05	-,07													
7. Secteur primaire	,20	,40	-,32***	,35***	,01	,03	,25***	-,63***												
8. Secteur tertiaire	,19	,39	,01	-,16	,14	,03	-,17*	-,61***	-,24**											
9. Comité RH mondial	,67	,47	,16	-,12	-,04	-,07	-,03	,11	,02	-,15										
10. Évaluation à l'étranger	4,46	2,21	,02	-,04	-,06	,18*	-,04	,03	,10	-,14	,38***									
11. Philosophie propre de la filiale nationale	,30	,46	,06	-,06	,00	-,02	-,11	-,19*	,11	,13	-,05	-,09								
12. Transfert des pratiques	2,29	2,19	-,19*	,23**	,00	-,00	,09	-,06	,07	,01	,22**	,16	-,05							
13. Autonomie de la filiale en matière de RH	8,06	3,00	,04	-,09	,16	-,23**	-,11	-,10	,07	,05	-,18*	-,11	,12	-,04						
14. Reconnaissance syndicale	,19	,39	-,25**	,20**	,08	,03	,28***	-,14	,02	,16	,02	-,07	-,04	,13	,01					
15. Implication syndicale	13,48	4,63	-,35***	,42***	-,02	-,02	,35***	-,08	,24**	-,14	-,34***	,19*	-,10	,12	,10	,13				
16. Collaboration du syndicat	,46	,50	-,09	-,05	,11	,12	,11	,09	-,15	,03	,04	-,14	,05	-,03	,07	,11	,07			
17. Attitude de confrontation du syndicat	,43	,50	,06	,03	-,17*	,13	,10	,00	-,17*	,17*	-,10	-,23**	-,10	,08	,04	,09	-,05	,41***		
18. Négociation au niveau de l'établissement	,75	,44	,01	,08	-,11	-,00	,05	-,06	,06	,02	-,13	,16	,16	,04	-,05	-,04	-,08	-,11	-,14	
19. Autonomie de la filiale en matière de RT	7,59	2,59	-,27**	NAP	,21*	,14	,02	-,17	,16	,06	-,07	-,17	,15	-,02	,17	,04	-,01	,07	-,06	-,12

\*\*\*. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

\*. La corrélation est significative au niveau 0,10 (bilatéral).

### **3.3 Les régressions statistiques**

Après avoir dressé un portrait général des données utilisées dans ce mémoire tant au niveau descriptif que des analyses bivariées, nous entamons les analyses de régressions statistiques. Deux types de régressions ont été utilisées afin d'analyser les variables indépendantes. Tout d'abord, des régressions logistiques ont été préconisées dans les cas où la variable était dichotomique, soit pour la variable reconnaissance syndicale de même que les variables collaboration du syndicat et attitude de confrontation du syndicat, ainsi que la variable structure de la négociation. Des régressions linéaires ont été préférées pour les variables implication syndicale dans la prise de décision et autonomie de la filiale en RT, car respectivement les résultats s'échelonnent sur un continuum allant de 5 à 25 et de 2 à 10.

Au tableau XXIV, les résultats montrent tout d'abord que dans les OC d'EMs européennes, il y a plus de chances (près de 5 fois plus) qu'un syndicat ait été reconnu dans les nouveaux établissements ( $B= 1,58$ ;  $p < ,10$ ) que dans les nouveaux établissements d'EMs américaines (catégorie de référence). Aussi, le poids des OC au sein de l'EM quant au nombre d'employés influence la reconnaissance syndicale. En effet, plus les OC représentent un fort poids dans l'EM, plus il est probable que le syndicat soit reconnu dans les nouveaux établissements ( $B=5,65$ ;  $p < ,01$ ). Enfin, le secteur tertiaire est aussi une variable qui joue un rôle dans la reconnaissance syndicale des nouveaux établissements. Les nouveaux établissements du secteur tertiaire ont près de 5 fois plus de chances d'être syndiqués lors de l'ouverture de nouveaux établissements que ceux du secteur manufacturier (catégorie de référence) ( $B= 1,56$ ;  $p < ,05$ ).

Tableau XXIV : Régression logistique avec la reconnaissance syndicale comme VD (F6)

Variables indépendantes	B	E.S.	Wald	ddl	Sig.	Exp(B)
Bloc 1						
Poids des OC dans l'EM	4,61***	1,48	9,76	1	,00	100,32
Secteur manufacturier			5,53	2	,06	
Secteur primaire	-,77	,97	,64	1	,42	,46
Secteur tertiaire	1,59**	,76	4,35	1	,04	4,91
Comité RH mondial	,53	,76	,47	1	,49	1,69
Évaluation à l'étranger	-,09	,16	,31	1	,58	,91
Philosophie propre de la filiale nationale	,29	,74	,16	1	,69	1,34
Autonomie de la filiale en matière de RH	,07	,10	,42	1	,52	1,07
Transfert des pratiques	,02	,16	,01	1	,92	1,02
Constante	-3,53***	1,42	6,17	1	,01	,03
-2 Log- vraisemblance	66,77					
r <sup>2</sup> Nagelkerke	,28					
Chi-deux	16,27**			8	,04	
Variables indépendantes	B	E.S.	Wald	ddl	Sig.	Exp(B)
Bloc 1						
Poids des OC dans l'EM	5,65***	2,09	7,31	1	,01	285,32
Secteur manufacturier			5,11	2	,08	
Secteur primaire	-,83	1,02	,66	1	,42	,44
Secteur tertiaire	1,56**	,80	3,86	1	,05	4,77
Comité RH mondial	,57	,81	,50	1	,48	1,77
Évaluation à l'étranger	-,07	,17	,16	1	,69	,94
Philosophie propre de la filiale nationale	,34	,77	,19	1	,66	1,40
Autonomie de la filiale en matière de RH	,06	,11	,31	1	,58	1,06
Transfert des pratiques	,02	,17	,02	1	,89	1,02
Bloc 2						
États-Unis			3,74	3	,29	
Canada	,01	1,15	,00	1	,99	1,01
Europe	1,58*	,82	3,70	1	,06	4,84
Reste du monde	-18,04	22 080,30	,00	1	,99	,00
Constante	-4,30***	1,64	6,91	1	,01	,01
-2 Log- vraisemblance	62,46					
r <sup>2</sup> Nagelkerke	,34					
Chi-deux	20,58**			11	,04	
n =87						

\* p &lt; 0,10; \*\* p &lt; 0,05; \*\*\* p &lt; 0,01

Le tableau XXV présente les résultats de l'analyse des déterminants de la perception patronale de la collaboration chez les représentants syndicaux. En premier lieu, il est plus probable (3 fois plus) que la direction d'EMs européennes perçoive de la collaboration de la part des dirigeants syndicaux que dans les EMs américaines ( $B= 1,21$  ;  $p < ,10$ ). Les EMs du reste du monde ont aussi davantage de chances de percevoir une collaboration chez les représentants syndicaux que dans les EMs provenant des États-Unis ( $B= 2,99$ ;  $p < ,05$ ). En ce qui concerne les variables contrôles, le poids des OC est aussi significatif. Plus les OC ont un poids important dans l'EM, plus une attitude de collaboration est perçue chez les représentants syndicaux ( $B= 3,76$ ;  $p < ,05$ ). Enfin, une perception de la collaboration de la part du syndicat est moins probable dans le secteur primaire ( $B= -2,04$ ;  $p < ,01$ ).

Tableau XXV : Régression logistique avec la collaboration du syndicat comme VD (F8a)

<b>Variables indépendantes</b>	<b>B</b>	<b>E.S.</b>	<b>Wald</b>	<b>ddl</b>	<b>Sig.</b>	<b>Exp(B)</b>
Bloc 1						
Poids des OC dans l'EM	2,05*	1,15	3,18	1	,08	7,73
Secteur manufacturier			5,07	2	,08	
Secteur primaire	-1,64**	,73	5,04	1	,03	,19
Secteur tertiaire	-,11	,61	,04	1	,85	,89
Comité RH mondial	,52	,58	,83	1	,36	1,69
Évaluation à l'étranger	-,09	,13	,53	1	,47	,91
Philosophie propre de la filiale nationale	,26	,54	,23	1	,63	1,29
Autonomie de la filiale en matière de RH	,07	,08	,70	1	,40	1,07
Transfert des pratiques	,06	,12	,22	1	,64	1,06
Constante	-,98	1,06	,85	1	,36	,38
-2 Log- vraisemblance	105,76					
r <sup>2</sup> Nagelkerke	,14					
Chi-deux	9,50				,30	
<b>Variables indépendantes</b>	<b>B</b>	<b>E.S.</b>	<b>Wald</b>	<b>ddl</b>	<b>Sig.</b>	<b>Exp(B)</b>
Bloc 1						
Poids des OC dans l'EM	3,76**	1,78	4,45	1	,04	42,96
Secteur manufacturier			6,14	2	,05	
Secteur primaire	-2,04***	,82	6,12	1	,01	,13
Secteur tertiaire	-,43	,65	,45	1	,51	,65
Comité RH mondial	,84	,66	1,61	1	,20	2,32
Évaluation à l'étranger	-,16	,14	1,26	1	,26	,85
Philosophie propre de la filiale nationale	,28	,57	,25	1	,62	1,33
Autonomie de la filiale en matière de RH	,10	,08	1,37	1	,24	1,10
Transfert des pratiques	,08	,13	,42	1	,52	1,09
Bloc 2						
États-Unis			6,81	3	,08	
Canada	-,42	1,07	,15	1	,70	,66
Europe	1,21*	,65	3,51	1	,06	3,36
Reste du monde	2,99**	1,46	4,17	1	,04	19,85
Constante	-1,73	1,15	2,25	1	,13	,17
-2 Log- vraisemblance	98,24					
r <sup>2</sup> Nagelkerke	,25					
Chi-deux	17,01			11	,11	
n =84						

\* p < 0,10; \*\* p < 0,05; \*\*\* p < 0,01

Le tableau XXVI examine les déterminants de la perception d'une attitude de confrontation de la part des représentants syndicaux à l'égard de la direction. Le premier résultat significatif est qu'il est moins probable (7 fois moins) dans les EMs canadiennes de percevoir une attitude de confrontation chez les dirigeants syndicaux que dans les EMs américaines ( $B = -1,98$ ;  $p < ,10$ ). Par ailleurs, le poids des OC influence positivement la perception d'une attitude de confrontation de la part des représentants syndicaux. Plus les OC sont importantes dans l'EM, plus il y a de chances qu'une perception d'une attitude de confrontation soit observée ( $B = 3,56$ ;  $p < ,10$ ). Enfin, l'évaluation à l'étranger est liée négativement avec la perception d'une attitude de confrontation de la part des représentants syndicaux. Plus il y a d'aspects des RH évalués à l'étranger, moins il est probable que les gestionnaires perçoivent les représentants syndicaux comme ayant une attitude de confrontation ( $B = -,25$ ;  $p < ,10$ ).



Tableau XXVI : Régression logistique avec l'attitude de confrontation du syndicat  
comme VD (F8b)

<b>Variables indépendantes</b>	<b>B</b>	<b>E.S.</b>	<b>Wald</b>	<b>ddl</b>	<b>Sig.</b>	<b>Exp(B)</b>
Bloc 1						
Poids des OC dans l'EM	1,14	1,06	1,15	1	,28	3,14
Secteur manufacturier			3,72	2	,16	
Secteur primaire	-1,01	,69	2,15	1	,14	,36
Secteur tertiaire	,56	,60	,86	1	,35	1,75
Comité RH mondial	-,08	,56	,02	1	,89	,93
Évaluation à l'étranger	-,15	,13	1,48	1	,22	,86
Philosophie propre de la filiale nationale	-,34	,54	,40	1	,53	,71
Autonomie de la filiale en matière de RH	,02	,08	,07	1	,80	1,02
Transfert des pratiques	,07	,12	,35	1	,56	1,07
Constante	,05	1,04	,00	1	,96	1,05
-2 Log- vraisemblance	106,17					
r <sup>2</sup> Nagelkerke	,12					
Chi-deux	7,94			8	,44	
<b>Variables indépendantes</b>	<b>B</b>	<b>E.S.</b>	<b>Wald</b>	<b>ddl</b>	<b>Sig.</b>	<b>Exp(B)</b>
Bloc 1						
Poids des OC dans l'EM	3,56*	1,88	3,58	1	,06	35,20
Secteur manufacturier			2,90	2	,24	
Secteur primaire	-,98	,83	1,39	1	,24	,38
Secteur tertiaire	,62	,65	,91	1	,34	1,86
Comité RH mondial	,09	,67	,02	1	,89	1,10
Évaluation à l'étranger	-,25*	,15	2,99	1	,08	,78
Philosophie propre de la filiale nationale	-,44	,59	,56	1	,46	,65
Autonomie de la filiale en matière de RH	,08	,09	,77	1	,38	1,08
Transfert des pratiques	,13	,14	,86	1	,35	1,14
Bloc 2						
États-Unis			4,28	3	,23	
Canada	-1,98*	1,20	2,77	1	,10	,14
Europe	-,87	,67	1,68	1	,20	,42
Reste du monde	22,53	22 692,40	,00	1	1,00	6,09 <sup>E9</sup>
Constante	-,26	1,14	,05	1	,82	,77
-2 Log- vraisemblance	92,03					
r <sup>2</sup> Nagelkerke	,31					
Chi-deux	22,07			11	,02	
n =84						

\* p < 0,10; \*\* p < 0,05; \*\*\* p < 0,01

Le tableau XXVII ne permet de tirer aucune conclusion, car ni le modèle (voir chi-deux) ni aucune variable indépendante ou contrôle n'est significative. Le faible nombre d'observations, soit 62, et leur répartition fort inégale entre les négociations se déroulant exclusivement au niveau de l'établissement (75%) et les autres structures de négociations (25%) peuvent expliquer cette situation.

Tableau XXVII : Régression logistique avec la structure de la négociation collective comme VD (F4)

<b>Variabiles indépendantes</b>	<b>B</b>	<b>E.S.</b>	<b>Wald</b>	<b>ddl</b>	<b>Sig.</b>	<b>Exp(B)</b>
Bloc 1						
Poids des OC dans l'EM	1,35	1,27	1,12	1	,29	3,85
Secteur manufacturier			,20	2	,91	
Secteur primaire	-,03	,83	,00	1	,97	,97
Secteur tertiaire	,34	,83	,17	1	,68	1,40
Comité RH mondial	-,97	,73	1,80	1	,18	,38
Évaluation à l'étranger	,23	,17	1,97	1	,16	1,26
Philosophie propre de la filiale nationale	,82	,76	1,16	1	,28	2,27
Autonomie de la filiale en matière de RH	-,08	,11	,48	1	,49	,93
Transfert des pratiques	,01	,14	,00	1	,97	1,01
Constante	-1,68	1,40	1,43	1	,23	,19
-2 Log- vraisemblance	61,70					
r <sup>2</sup> Nagelkerke	,16					
Chi-deux	6,91			8	,55	
<b>Variabiles indépendantes</b>	<b>B</b>	<b>E.S.</b>	<b>Wald</b>	<b>ddl</b>	<b>Sig.</b>	<b>Exp(B)</b>
Bloc 1						
Poids des OC dans l'EM	1,65	1,94	,72	1	,40	5,19
Secteur manufacturier			,27	2	,88	
Secteur primaire	,11	,90	,02	1	,90	1,12
Secteur tertiaire	,44	,85	,27	1	,61	1,55
Comité RH mondial	-1,23	,83	2,21	1	,14	,29
Évaluation à l'étranger	,27	,18	2,28	1	,13	1,31
Philosophie propre de la filiale nationale	,93	,79	1,39	1	,24	2,54
Autonomie de la filiale en matière de RH	-,09	,11	,57	1	,45	,92
Transfert des pratiques	,02	,15	,01	1	,92	1,02
Bloc 2						
États-Unis			,72	3	,87	
Canada	-,59	1,29	,21	1	,65	,56
Europe	-,70	1,01	,48	1	,49	,50
Reste du monde	-,90	1,55	,34	1	,56	,41
Constante	-1,45	1,41	1,06	1	,30	,23
-2 Log- vraisemblance	60,94					
r <sup>2</sup> Nagelkerke	,17					
Chi-deux	7,67			11	,74	
n =62						

\* p < 0,10; \*\* p < 0,05; \*\*\* p < 0,01

Les prochains résultats concernent des régressions linéaires multivariées. Le tableau XXVIII montre que le bloc 1, soit les variables contrôles, explique 41% de la variance implication syndicale dans la prise de décision ( $\Delta R^2 = ,41$ ;  $p < ,01$ ). Deux variables contrôles sont significatives soit l'existence d'un comité mondial de RH ( $B = -4,82$ ;  $p < ,01$ ) et l'influence du contrôle étranger sur la politique d'implication du syndicat dans la prise de décision ( $B = ,67$ ;  $p < ,01$ ). S'il y a évaluation à l'étranger, le niveau d'implication du syndicat sera plus élevé. Par contre, s'il y a présence d'un comité de RH mondial, le niveau d'implication syndicale dans la prise de décision sera moins élevé. Par contre, aucune des variables liées au pays d'origine n'est significative.

Tableau XXVIII : Régression linéaire avec l'implication syndicale dans la prise de décision comme VD (F7)

Variables indépendantes	B	E.S.	Bêta	t	Sig.	R2	R2 ajusté	ΔR2
Bloc 1						,41	,35	,41
Poids des OC dans l'EM	4,96***	1,85	,26	2,68	,00			
Secteur primaire	1,48	1,10	,13	1,35	,18			
Secteur tertiaire	-,99	1,09	-,09	-,90	,37			
Comité RH mondial	-4,83***	,96	-,50	-5,01	,00			
Évaluation à l'étranger	,63***	,22	,29	2,88	,01			
Philosophie propre de la filiale nationale	-,27	,93	-,03	-,29	,77			
Autonomie de la filiale en matière de RH	,19	,14	,13	1,38	,17			
Transfert des pratiques	,35*	,21	,16	1,68	,10			
Constante	10,37***	1,83		5,66	,00			
Variables indépendantes	B	E.S.	Bêta	t	Sig.	R2	R2 ajusté	ΔR2
Bloc 1								
Poids des OC dans l'EM	3,19	2,56	,17	1,25	,22			
Secteur primaire	1,18	1,17	,11	1,01	,32			
Secteur tertiaire	-1,02	1,11	-,09	-,92	,36			
Comité RH mondial	-4,82***	1,03	-,50	-4,68	,00			
Évaluation à l'étranger	,67***	,23	,31	2,97	,00			
Philosophie propre de la filiale nationale	-,26	,93	-,03	-,28	,78			
Autonomie de la filiale en matière de RH	,15	,14	,10	1,08	,28			
Transfert des pratiques	,30	,21	,14	1,42	,16			
Bloc 2						,44	,35	,03
Canada	1,69	1,61	,15	1,05	,30			
Europe	,83	1,10	,07	,76	,45			
Reste du monde	-2,68	2,40	-,11	-1,12	,27			
Constante	10,56	1,85		5,71	,00			
Modèle								
Variation de F	4,93***				,00			
n =81								

\* p < 0,10; \*\* p < 0,05; \*\*\* p < 0,01

Par ailleurs, lorsque l'on retire du modèle la variable contrôle poids des OC dans l'EM, le bloc 2 explique 7% de la variance ( $\Delta R^2 = ,07$ ;  $p < ,05$ ) et la variable indépendante Canada devient significative ( $B= 2,98$ ;  $p < ,05$ ) (voir tableau XXXI à l'annexe B). Ainsi les OC d'EMs canadiennes ont plus de 2 fois plus de chance d'impliquer le syndicat dans la prise de décision que les EMs américaines. À l'inverse, lorsque l'on retire la variable Canada du modèle, la variable poids des OC devient à son tour significative ( $B= 4,92$ ;  $p < ,05$ ) (voir tableau XXXII à l'annexe B). Ainsi, plus le poids des OC est important au sein de l'EM, plus celle-ci aura tendance à l'inclure dans la prise de décision. Ces résultats ne sont pas surprenants considérant la corrélation forte entre ces deux variables (0,72).

Au tableau XXIX, sont présentés les résultats de la régression linéaire visant à identifier les déterminants de l'autonomie des OC en matière de RT. Le bloc 1, constitué des variables contrôles, explique 22% de la variance ( $\Delta R^2 = ,22$ ;  $p < ,10$ ). Le bloc 2 qui regroupe les variables indépendantes explique 9% de la variance ( $\Delta R^2 = ,09$ ;  $p < ,05$ ). Ainsi, les EMs européennes laissent une plus large marge d'autonomie à leurs OC en matière de RT que les EMs américaines ( $B= 1,61$ ;  $p < ,05$ ). De plus, la capacité des opérations à développer une philosophie propre augmente le degré d'autonomie des OC en matière de RT ( $B= 1,28$ ;  $p < ,10$ ). Enfin, les OC évoluant dans le secteur primaire ont davantage d'autonomie en matière de RT que celles du secteur manufacturier ( $B= 1,89$ ;  $p < ,05$ ).

Tableau XXIX : Régression linéaire avec l'autonomie des opérations en matière de RT  
comme VD (F12M)

Variables indépendantes	B	E.S.	Bêta	t	Sig.	R2	R2 ajusté	ΔR2
Bloc 1						,22	,10	,22
Poids des OC dans l'EM	-,42	2,21	-,02	-,19	,85			
Secteur primaire	2,41**	,96	,32	2,51	,02			
Secteur tertiaire	,93	,78	,16	1,19	,24			
Comité RH mondial	,78	,78	,14	1,0	,32			
Évaluation à l'étranger	-,25	,18	-,18	-1,36	,18			
Philosophie propre de la filiale nationale	1,17*	,69	,21	1,69	,10			
Autonomie de la filiale en matière de RH	,18	,11	,20	1,60	,12			
Transfert des pratiques	-,06	,16	-,05	-,35	,73			
Constante	5,98***	1,43		4,18	,00			
Variables indépendantes	B	E.S.	Bêta	t	Sig.	R2	R2 ajusté	ΔR2
Bloc 1								
Poids des OC dans l'EM	,74	2,17	,04	,34	,73			
Secteur primaire	1,89**	,95	,25	1,98	,05			
Secteur tertiaire	,62	,76	,10	,82	,42			
Comité RH mondial	1,03	,76	,18	1,36	,18			
Évaluation à l'étranger	-,24	,18	-,18	-1,36	,18			
Philosophie propre de la filiale nationale	1,28*	,67	,23	1,91	,06			
Autonomie de la filiale en matière de RH	,17	,11	,19	1,55	,13			
Transfert des pratiques	-,09	,15	-,07	-,57	,57			
Bloc 2						,31	,18	,09
Europe	1,61**	,69	,29	2,33	,02			
Reste du monde	2,84	1,82	,20	1,56	,12			
Constante	5,31	1,39		3,82	,00			
Modèle								,31
Variation de F	2,34				,23			
n=63								

\* p < 0,10; \*\* p < 0,05; \*\*\* p < 0,01

## **Chapitre 4: Analyse et discussion des résultats**

Ce chapitre a pour but d'interpréter les résultats des analyses statistiques réalisées au chapitre 3. En premier lieu, nous discutons de la vérification des hypothèses posées. En deuxième lieu, nous répondons à la question de recherche. En dernier lieu, nous abordons certaines questions soulevées par les résultats obtenus.

### **4.1 La vérification des hypothèses**

Au chapitre 2, notre hypothèse principale proposait que le pays d'origine d'une EM a un impact sur les pratiques de RT dans ses opérations canadiennes. À partir de cette hypothèse générale, nous avons posé cinq sous-hypothèses en lien avec chacune des pratiques de RT étudiées dans ce mémoire. La stratégie de vérification de ces sous-hypothèses prévoyait l'utilisation de l'analyse de régression afin d'isoler les effets propres du pays d'origine sur les RT. De façon générale, les modèles d'estimations se sont comportés comme prévu ce qui démontre la pertinence des variables contrôles retenues, celles-ci expliquant une bonne part de la variance des variables dépendantes. Dans cette section, ces sous-hypothèses sont analysées individuellement en fonction des résultats obtenus au chapitre précédent. Le tableau XXX, à la fin de la section, résume l'exercice de vérification des sous-hypothèses réalisé.

#### **4.1.1 La reconnaissance syndicale**

La première sous-hypothèse (H1.1) proposée au chapitre 2 portait sur la reconnaissance syndicale. Nous posions que les EMs américaines reconnaissent moins souvent le syndicat dans leurs nouveaux établissements que les EMs d'autres pays. Cette sous-hypothèse n'a été vérifiée qu'en ce qui a trait aux EMs européennes. En effet, les résultats au tableau XXIII indiquent que seules les EMs européennes reconnaissent davantage les syndicats que les EMs américaines. Par contre, il ne semble pas y avoir de différences à ce niveau entre les EMs américaines et les EMs canadiennes et du reste du monde. Nos résultats vont dans le même sens que ceux de Marginson *et al.* (2008) qui ont montré que les EMs allemandes et françaises reconnaissent davantage le syndicat que les EMs américaines. Aussi, l'héritage des systèmes de RI britannique et irlandais en vertu desquels un nouvel établissement est généralement



inclus dans l'accréditation syndicale existante (Lamare *et al.*, 2009) est un autre élément d'explication de cette plus grande propension à la reconnaissance syndicale des EMs européennes. Dans de nombreuses études, ces dernières sont reconnues comme davantage ouvertes à la présence syndicale (Beaumont et Townley, 1985; Geary et Roche, 2001; voir tableau II). Pour ce qui est des EMs américaines, à la section 2.1.3, nous avons vu qu'elles n'hésitent pas à contourner les institutions protégeant le droit de syndicalisation des travailleurs afin de maintenir leurs établissements non syndiqués qu'ils soient nouveaux ou anciens. À la section 1.3.2, nous avons relevé, par ailleurs, que le Canada était un pays où le système de RI était décentralisé et permettait ainsi une marge de manœuvre plus élevée pour les EMs dans le choix de la reconnaissance syndicale. Ces éléments nous apparaissent expliquer cette différence entre les EMs américaines et européennes quant à la reconnaissance syndicale dans les nouveaux établissements.

Concernant le comportement des EMs canadiennes, il n'est pas surprenant qu'il ne diffère pas de celui des EMs des États-Unis, car Thompson (1996, cité dans Lévesque et Murray, 1998) soutient qu'il n'existe pas de différences marquantes entre elles quant aux stratégies en RT. Cependant, il est difficile de départager si ce sont les EMs américaines qui agissent comme les EMs canadiennes ou si au contraire ce sont les EMs canadiennes qui reprennent les choix des EMs américaines. L'étude de Rosenzweig et Nohria (1994) soutient la deuxième hypothèse soit que les EMs canadiennes se comportent comme les EMs américaines, car la distance culturelle est un facteur important dans le choix des pratiques. Ainsi, plus la culture du pays d'origine de l'EM (dans cette étude, le Canada) est proche de celle du pays hôte (les États-Unis) plus l'EM aurait tendance à se conformer aux pratiques locales. L'inverse est-il vrai aussi? Les EMs américaines adoptent-elles les pratiques locales des EMs canadiennes? Notre recherche ne permet malheureusement pas de tirer de telles conclusions. Par contre, Arthurs (2009) rappelle que de nombreuses EMs canadiennes embauchent davantage de hauts gestionnaires provenant des États-Unis, que les gestionnaires canadiens sont formés dans les grandes universités américaines et que le Canada se tourne régulièrement vers les États-Unis comme source d'inspiration en ce qui a trait au domaine du travail. Considérant que le système de RI canadien est semblable à celui des États-Unis, comme nous l'avons vu à la section 1.3.2, il est possible que la distance culturelle réduite entre ces deux pays explique l'absence de différence au niveau de cette pratique de RT.

#### **4.1.2 La perception patronale à l'égard des représentants syndicaux**

La deuxième sous-hypothèse (H.1.2) portant sur la perception syndicale soutenait que les EMs américaines ont une moins bonne perception du syndicat que celles provenant d'autres pays. Pour tester cette sous-hypothèse, nous avons eu recours à deux indicateurs de la VD. Tout d'abord, nous avons utilisé la perception patronale du niveau de collaboration de la part des représentants syndicaux. Dans ce cas, la sous-hypothèse est vérifiée par rapport aux EMs européennes et du reste du monde. En effet, les EMs européennes et du reste du monde perçoivent davantage de la collaboration de la part des représentants syndicaux que les EMs américaines. Par contre, aucune différence n'a été notée en ce qui a trait aux EMs canadiennes. Pour ce qui est du deuxième indicateur, soit la perception patronale d'une attitude de confrontation de la part des représentants syndicaux, la sous-hypothèse est vérifiée, car les EMs canadiennes perçoivent moins une attitude de confrontation de la part des représentants syndicaux que les EMs américaines. Cependant, aucune différence n'est notée pour les EMs européennes et celles du reste du monde.

La différence entre les EMs américaines et canadiennes observée en ce qui concerne la perception patronale d'une attitude de confrontation peut être expliquée par le système canadien de RI qui est plus ouvert au syndicalisme que le système américain (Arthurs, 2009). Ainsi, il est raisonnable de croire que les EMs canadiennes agissent plus en fonction des valeurs canadiennes, par exemple la légitimation du syndicat comme interlocuteur dans la prise de décisions (Arthurs, 2009). D'ailleurs, les relations syndicales-patronales d'opérations canadiennes auraient tendance à se détériorer lorsque rachetées par des EMs américaines, car il existe une différence notable entre les valeurs des deux pays (Arthurs, 2009). Cette plus grande ouverture envers le syndicalisme se reflète lors des négociations collectives, quant à l'utilisation du droit de grève ainsi qu'en général dans les déclarations à propos des syndicats sur la place publique (Arthurs, 2009). Au sein d'EMs américaines, les négociations sont davantage conflictuelles (Bean, 1994) et les représentants syndicaux sont perçus comme des agitateurs (Royle, 2002). Par contre, le fait qu'il n'y ait aucune différence entre les EMs de ces deux pays quant à la collaboration du syndicat peut s'expliquer par la faible distance culturelle qui les sépare. Rosenzweig et Nohria (1994) ont constaté que les EMs canadiennes, tout en se conformant aux pratiques de RH de leur pays d'origine, appliquaient des pratiques semblables à celles des entreprises locales américaines, car à la base, elles ne présentent que peu de

différence. Ces résultats partagés montrent bien que les différences entre les EMs des deux pays demeurent complexes.

La littérature recensée à la section 1.3.3 b) soutient généralement que les firmes européennes ont une attitude plus positive envers les syndicats. Cependant, la perception peut varier selon le pays, ce qui peut expliquer les résultats mitigés obtenus relativement à cette variable. Chez les gestionnaires britanniques, les dirigeants syndicaux sont davantage reconnus pour leur rôle de représentants des employés (Royle, 2002 et Ferner *et al.*, 2005). Par contre, les gestionnaires allemands et norvégiens auraient une attitude plutôt négative envers les représentants syndicaux des pays hôtes (Kvinge et Ulrichsen, 2008 et Ferner *et al.*, 2001). Enfin, pour ce qui est du résultat concernant les EMs du reste du monde (japonaises et australiennes dans notre échantillon), Jacoby (2007) soutient que les gestionnaires japonais sont beaucoup plus ouverts aux représentants syndicaux, car il n'est pas rare que ceux-ci l'aient déjà été avant d'être promus. Ici encore, ces résultats témoignent de la complexité des relations étudiées.

Bref, les EMs de tous les pays étudiés ont une meilleure perception des syndicats que les EMs américaines. Les résultats obtenus permettent de constater que, peu importe l'indicateur, les EMs américaines ont une moins bonne perception des représentants syndicaux que les EMs des autres pays. Ces constats font écho à la littérature recensée, notamment, à la section 1.3.3 b) qui montre les différences de perceptions entre les gestionnaires américains et ceux provenant d'autres pays en ce qui a trait aux représentants syndicaux. Les gestionnaires d'EMs américaines sont généralement réfractaires à l'interaction avec le syndicat.

#### **4.1.3 La structure de la négociation collective**

La troisième sous-hypothèse (H.1.3) s'intéressant à la structure des négociations collectives proposait que les négociations collectives soient plus décentralisées dans les EMs américaines que dans celles provenant d'autres pays. Cette hypothèse n'a pu être testée de façon concluante en raison du petit nombre de cas et de la variance réduite de cette variable dépendante. Ce manque de variance n'est pas surprenant considérant que dans le système de RI canadien, la négociation collective est décentralisée au niveau de l'établissement. Bien que ce système permette sur une base volontaire d'autres structures de négociation (sectorielle, régionale ou multiétablissement), la volonté patronale répandue de négocier au niveau

décentralisé contribue également à ce que la grande majorité des négociations se déroule à ce niveau (Laroche, 2010).

#### **4.1.4 L'implication syndicale**

La quatrième sous-hypothèse (H.1.4) concerne l'implication du syndicat dans la prise de décision. Celle-ci ne s'avère pas vérifiée, car aucune différence significative n'a été perçue entre les EMs américaines, canadiennes, européennes et du reste du monde. La littérature est d'ailleurs partagée sur le sujet (voir section 1.3.3 d)). Une majorité d'études reconnaît que les EMs américaines se distinguent des autres EMs par leur volonté d'impliquer le syndicat le moins possible dans la prise de décision et qu'elles ont des politiques très centralisées (Almond *et al.*, 2005; Ferner, 1997; Edwards et Ferner, 2002 et Royle, 2006 et 2002). Cependant, on retrouve aussi quelques études portant sur des EMs européennes qui, dans leur pays d'origine sont habituées à impliquer le syndicat dans la prise de décision, ne reproduisent pas les mêmes pratiques à l'étranger (Kvinge et Ulrichsen, 2008 et Ferner *et al.*, 2001).

Par contre, comme nous l'avons mentionné au chapitre précédent, la sous-hypothèse est vérifiée en ce qui a trait aux EMs canadiennes, lorsque la variable poids des opérations canadiennes est retirée des analyses statistiques (car très corrélée avec la variable Canada). Ces analyses montrent que les EMs canadiennes impliquent davantage le syndicat que les EMs américaines. Ce résultat va dans le même sens de ceux obtenus par Bélanger *et al.* (2006) et Charland (2008). Une explication possible de ce résultat est que les EMs canadiennes ont été influencées par le système de RI canadien, qui reconnaît davantage le syndicat que le système américain, ce qui les a conduites à avoir une plus grande ouverture à impliquer le syndicat (Hébert *et al.*, 2003).

#### **4.1.5 L'autonomie des opérations en matière de RT**

Finalement, la dernière sous-hypothèse (H.1.5) voulant que l'autonomie dans l'élaboration de politiques concernant les RT est plus faible dans les EMs américaines que dans les EMs des autres pays. Les résultats montrent que les opérations canadiennes ont davantage d'autonomie dans les EMs européennes que dans celles dont le siège social est aux États-Unis. Ces résultats sont semblables à ceux de la littérature recensée à la section 1.3.3 e). Les études

constatent principalement que la prise de décision en matière de RT dans les EMs américaines est très centralisée (Ferner et Quintanilla, 1998; Edwards et Ferner, 2002; Bean, 1994). Les EMs européennes ont un système de gestion davantage décentralisé ce qui permet une plus grande autonomie aux opérations locales (Bélanger *et al.*, 2006). Pour ce qui est des opérations canadiennes des EMs du reste du monde, il n'existe aucune différence significative au niveau de l'autonomie des opérations en matière de RT entre elles et les opérations canadiennes des EMs américaines. La sous-hypothèse est donc vérifiée pour les EMs européennes. Il faut rappeler que cette sous-hypothèse n'a pas pu être testée pour les EMs canadiennes, car aucune question du questionnaire destiné aux EMs canadiennes n'évaluait cet aspect des RT.

Le tableau XXX récapitulatif permet de synthétiser les impacts du pays d'origine selon ce dernier et selon la pratique de RT. Ainsi, nous pouvons constater qu'aucune conclusion ne peut être tirée en ce qui a trait à l'influence du pays d'origine sur la structure de négociation collective et l'implication du syndicat dans la prise de décision. Par contre, des différences sont observées au niveau de la reconnaissance syndicale, de la perception du syndicat par les gestionnaires et de l'autonomie des opérations canadiennes en matière de RT dû au pays d'origine.

Tableau XXX : Résumé de la vérification des sous-hypothèses

Résultats selon le pays d'origine	Sous-hypothèses (S-H)				
	H1.1 : Les EMs américaines reconnaissent moins souvent le syndicat dans leurs nouveaux établissements que les EMs d'autres pays	H1.2 : Les EMs américaines ont une moins bonne perception du syndicat que celles provenant d'autres pays	H1.3 : Les négociations collectives sont plus décentralisées dans les EMs américaines que dans celles provenant d'autres pays	H1.4 : Les EMs américaines impliquent moins les syndicats dans la prise de décision que celles provenant d'autres pays	H1.5 : l'autonomie dans l'élaboration de politiques en matière de RT est plus faible dans les EMs américaines que dans les EMs des autres pays
Canada	<i>S-H non-vérifiée</i> Aucune différence entre EMs canadiennes et EMs américaines	<i>S-H vérifiée</i> EMs canadiennes perçoivent moins une attitude de confrontation que EMs américaines <i>S-H non-vérifiée</i> Aucune différence en ce qui a trait à la collaboration	<i>S-H non-vérifiée</i> Aucune différence entre EMs canadiennes et EMs américaines	<i>S-H non-vérifiée</i> Aucune différence entre EMs canadiennes et EMs américaines ( <i>S-H vérifiée</i> si retrait de la variable poids des OC)	<i>S-H non-testée</i>
Europe	<i>S-H vérifiée</i> EMs européennes reconnaissent davantage le syndicat que EMs américaines	<i>S-H vérifiée</i> EMs européennes perçoivent davantage de la collaboration que EMs américaines <i>S-H non-vérifiée</i> Aucune différence en ce qui a trait à l'attitude de confrontation	<i>S-H non-vérifiée</i> Aucune différence entre EMs européennes et EMs américaines	<i>S-H non-vérifiée</i> Aucune différence entre EMs européennes et EMs américaines	<i>S-H vérifiée</i> EMs européennes donnent davantage d'autonomie que EMs américaines
Reste du monde	<i>S-H non-vérifiée</i> Aucune différence entre EMs du reste du monde et EMs américaines	<i>S-H vérifiée</i> EMs du reste du monde perçoivent davantage de la collaboration que EMs américaines <i>S-H non-vérifiée</i> Aucune différence en ce qui a trait à l'attitude de confrontation	<i>S-H non-vérifiée</i> Aucune différence entre EMs du reste du monde et EMs américaines	<i>S-H non-vérifiée</i> Aucune différence entre EMs du reste du monde et EMs américaines	<i>S-H non-vérifiée</i> Aucune différence entre EMs du reste du monde et EMs américaines

#### 4.1.6 Les variables contrôles

Bien que les variables contrôles ne soient pas testées directement dans nos hypothèses, leurs résultats obtenus à cet égard méritent toutefois d'être discutés brièvement. Tout d'abord, suite à la revue de la littérature réalisée au chapitre 1, nous avons pu constater qu'en plus du pays d'origine, certaines autres caractéristiques des EMs (taille, secteur et type d'EM) étaient susceptibles d'influencer les RT. Nous discutons ici seulement des variables contrôles dont les

effets étaient statistiquement significatifs en vertu des analyses réalisées sur les diverses variables dépendantes.

Premièrement, dans notre recherche, le poids des opérations canadiennes influence positivement la reconnaissance syndicale, de même que les deux variables relatives à la perception patronale à l'égard du syndicat. Ainsi, plus le poids des opérations canadiennes est élevé au sein de l'EM, plus il y a de chance que le syndicat soit reconnu dans les nouveaux établissements. Ces résultats vont relativement dans le même sens que la littérature qui soutient que les EMs qui ont une taille plus élevée sont davantage syndiquées (Lamare *et al.*, 2009). Aussi, plus la proportion du nombre d'employés dans les opérations canadiennes est élevée par rapport à l'ensemble de l'EM plus de collaboration, mais aussi une attitude de confrontation est perçue chez les représentants syndicaux. Ces résultats peuvent s'apparenter à ceux de Bouquet et Birkinshaw (2008) qui soutient que plus le poids des opérations est élevé au sein de l'EM plus celle-ci portera attention à ces opérations et donc de développer des perceptions tranchées à l'égard des représentants syndicaux.

Deuxièmement, la variable secteur est significative dans nos analyses de régression portant sur la reconnaissance syndicale, la collaboration syndicale et l'autonomie en matière de RT. Dans notre analyse concernant la reconnaissance syndicale, les EMs du secteur tertiaire reconnaissent davantage le syndicat dans leurs nouveaux établissements que le secteur manufacturier. Ce qui va à l'encontre des résultats généralement véhiculés dans la littérature. En effet, selon Marginson *et al.* (2008) et Lamare *et al.* (2009), le secteur manufacturier a tendance à reconnaître le syndicalisme plus souvent que les autres secteurs, car le syndicalisme y est davantage implanté. Cependant, les EMs du secteur primaire perçoivent moins de collaboration de la part des représentants syndicaux que celles des EMs manufacturières. Ce résultat correspond à la littérature qui indique que généralement les syndicats sont davantage enracinés dans le secteur manufacturier que dans les autres secteurs (Marginson *et al.*, 2008). Les syndicats ont donc plus de chance de développer une relation basée sur la collaboration dans les EMs de ce secteur. Enfin, les EMs évoluant dans le secteur primaire donnent davantage d'autonomie à leurs opérations canadiennes en matière de RT que celles du secteur manufacturier. Bélanger *et al.* (2006) ont perçu la même tendance quant à une plus faible autonomie relativement à la participation syndicale à la prise de décision dans le secteur manufacturier que dans les EMs du secteur primaire et tertiaire.

Troisièmement, en ce qui concerne le type de d'EM, nos résultats montrent que les EMs qui sont davantage intégrées mondialement, mesurée par l'existence d'un comité RH mondial, impliquent moins le syndicat dans la prise de décision. Ce résultat est conforme à la littérature qui soutient que les EMs intégrées sont davantage centralisatrices (Bartlett et Ghoshal, 1998).

Quatrièmement, les opérations canadiennes soumises à une évaluation à l'étranger perçoivent moins une attitude de confrontation de la part des représentants syndicaux et ont davantage recours à l'implication syndicale. Ce résultat va à l'inverse du modèle développé par Bartlett et Ghoshal (1998) qui soutiennent que les EMs intégrées mondialement ont recours à des pratiques standardisées et où le siège social exerce un plus grand contrôle sur ces opérations. Par contre, une hypothèse pour expliquer ce résultat est que les représentants syndicaux et les dirigeants sont conscients que les décisions sont prises à un niveau plus élevé et les deux parties essaient d'avoir de bonnes relations au niveau local.

Cinquièmement, les opérations canadiennes qui développent leur propre philosophie ont davantage d'autonomie en matière de RT. Ainsi, comme le souligne la littérature, les EMs qui préconisent la stratégie d'adaptation locale accorde une grande importance aux différences nationales (Bartlett et Ghoshal, 1998) et cela se répercute en allouant une autonomie tant en matière de philosophie de gestion qu'en matière de RT aux opérations.

## ***4.2 La réponse à la question de recherche***

La question de recherche énoncée dans l'introduction de ce mémoire pose l'interrogation suivante : le pays d'origine d'une EM a-t-il un impact sur les pratiques de RT dans ses opérations canadiennes? Notre hypothèse de travail à travers cette recherche était qu'un tel effet existe. Dans l'analyse de régressions statistiques, la variation du R-deux indique que la variable pays d'origine ajoute à l'explication de la variance de la VD. Donc, nous pouvons conclure que le pays d'origine a une certaine influence sur les pratiques de RT dans ses opérations canadiennes. Cependant, il faut préciser que l'hypothèse de travail générale n'est pas toujours vérifiée comme le montrent les résultats des analyses statistiques réalisées pour tester les cinq sous-hypothèses (voir tableau XXX). L'effet du pays d'origine varie selon les dimensions des RT considérées et selon le pays considéré. Aucune dimension des RT n'a vu tous les pays se distinguer de celles des EMs américaines. De même, aucun pays n'a vu ses



pratiques de RT se différencier constamment de celles des EMs américaines. Par contre, les opérations canadiennes des EMs canadiennes, européennes et du reste du monde se sont différenciées des opérations canadiennes des EMs américaines en ce qui concerne au moins trois des cinq pratiques de RT étudiées. Ces résultats montrent que, bien qu'une convergence des pratiques soit tout de même présente dans certains cas, il existe toujours une diversité des pratiques. Nos résultats soutiennent davantage la thèse de la diversité plutôt que celle de la convergence. Bref, la recherche nous permet de conclure que le pays d'origine a un effet sur les pratiques de RT et que cette influence dépend du pays et de la pratique considérée.

### ***4.3 Les questions soulevées par les résultats***

Dans cette section, nous abordons les questions qui nous viennent des résultats obtenus. Tout d'abord, nous nous interrogeons sur la validité de notre modèle. Ensuite, nous nous attardons à l'indicateur poids des opérations canadiennes dans l'EM considérant les résultats particuliers observés. Puis, nous présentons les caractéristiques comportementales des EMs américaines en matière de RT. Enfin, nous nous interrogeons sur la possibilité d'un modèle canadien.

Premièrement, certaines observations sont faites quant au modèle et aux variables contrôles que nous avons choisis. En effet, l'ensemble des chi-deux et R-deux ajustés des modèles sont bons pour une recherche de ce type, bien que ne dépassant pas les 50% d'explication. En outre, un de nos modèles n'est pas significatif soit celui portant sur la structure de négociation collective. Par ailleurs, deux variables contrôles n'ont jamais été significatives dans nos analyses, soit le transfert des pratiques (indicateur de la dimension géocentrisme, ethnocentrisme et polycentrisme) et l'autonomie de la filiale en matière de RH (indicateur de la dimension adaptation locale). Par contre, la variable contrôle portant sur la taille (poids des opérations canadiennes dans l'EM) est significative dans la majorité des analyses. De même, les indicateurs de secteur (manufacturier, primaire et tertiaire) sont parfois significatifs. Les indicateurs de l'intégration mondiale (évaluation à l'étranger et comité de RH mondial) sont rarement significatifs. Enfin, le deuxième indicateur de l'adaptation locale (philosophie propre de la filiale nationale) n'est significatif que dans l'analyse statistique de l'autonomie des opérations en matière de RT. Ainsi, le poids et le secteur demeurent les variables les plus significatives dans nos modèles, contribuant à l'explication des variables dépendantes.

Le poids des opérations canadiennes est l'indicateur qui a été le plus souvent significatif dans nos analyses. Il influence positivement la reconnaissance syndicale, la perception patronale d'une collaboration syndicale et la perception patronale d'une attitude de confrontation de la part du syndicat. Ainsi, plus les opérations canadiennes représentent une forte proportion du nombre total d'employés dans l'EM, plus les EMs reconnaissent le syndicat et perçoivent une collaboration de la part du syndicat, mais perçoivent également davantage une attitude de confrontation des représentants syndicaux. Des propositions peuvent être amenées pour expliquer ces résultats. Comme le poids des opérations canadiennes est plus élevé, et qu'il s'agit d'opérations syndiquées, la présence syndicale peut se faire davantage sentir et donc influencer les pratiques des RT. Les EMs sont peut-être influencées par cet acteur plus imposant dans le choix de reconnaître ou non le syndicat dans les nouveaux établissements. De même, en étant plus familiarisés avec les rouages du milieu syndiqué, cela permet aux gestionnaires de reconnaître la collaboration que fournit le syndicat. Enfin, le syndicat peut être conscient de sa position de force au sein de la structure de l'EM et ainsi être davantage revendicateur ce qui expliquerait la perception patronale d'une attitude de confrontation de celui-ci. Une autre assertion, plus générale, peut laisser croire que plus le centre de gravité de l'EM est au Canada, plus les pratiques de RT seront cohérentes avec le système de RI canadien. Bouquet et Birkinshaw (2008) ont aussi abordé l'influence des filiales et de l'attention obtenue du siège social, bien qu'ils aient mesuré ces concepts avec d'autres indicateurs que le nôtre. Leurs résultats indiquent que plus les opérations ont une place importante dans la structure de l'EM, plus elles influencent et obtiennent de l'attention du siège social. Par ailleurs, comme nous l'avons mentionné précédemment (voir section 3.3), lorsque nous enlevons la variable contrôle poids des opérations canadiennes, la variable Canada devient significative dans le cas de l'implication syndicale. Ce résultat peut laisser envisager que ce ne soit pas nécessairement le pays d'origine qui influence l'implication syndicale, mais plutôt l'importance que revêtent les opérations pour l'EM. Cet indicateur est donc une nouvelle avenue à approfondir afin d'expliquer la diversité persistante des pratiques de RT.

La présente recherche contribue à la littérature déjà abondante portant sur les EMs américaines. Les résultats obtenus sont généralement conséquents avec cette littérature. La tendance antisyndicale largement documentée tout au long de ce mémoire s'observe également dans nos résultats portant sur les différentes pratiques de RT dans les opérations canadiennes. Les EMs américaines reconnaissent moins le syndicat que les EMs européennes. Elles perçoivent également davantage une attitude de confrontation du syndicat que les EMs

canadiennes. De plus, elles perçoivent moins une collaboration de la part du syndicat que les EMs européennes et du reste du monde. Enfin, les opérations canadiennes des EMs américaines sont moins autonomes dans leur prise de décision en matière de RT que celles d'EMs européennes. Nos résultats confortent la vision développée dans la littérature d'EMs américaines réfractaires au syndicalisme.

Enfin, existe-t-il d'un modèle canadien, c'est-à-dire, y a-t-il une façon de faire des RT qui soit typiquement canadienne? Très peu de différences significatives entre les EMs canadiennes et américaines ont été observées. Aucune différence significative quant à la reconnaissance syndicale et à la perception patronale d'une collaboration de la part du syndicat ne se retrouve dans notre étude. Cependant, les opérations canadiennes d'EMs canadiennes perçoivent moins une attitude de confrontation que les opérations canadiennes d'EMs américaines. De même, dans notre régression statistique se retrouvant en annexe B, les opérations canadiennes d'EMs canadiennes impliquent davantage le syndicat dans la prise de décision que les opérations canadiennes d'EMs américaines. En introduction, nous nous demandions si les EMs canadiennes conservaient une spécificité propre quant aux pratiques de RT implantées ou si elles emploient les mêmes pratiques que celles en place dans les EMs étrangères, notamment les américaines. À cette question, nous répondons que les EMs se comportent de façon similaire aux EMs américaines, sauf dans certains aspects des RT mentionnés ci-haut. Ces quelques différences suggèrent que les EMs canadiennes adoptent des pratiques particulières de RT qui se distinguent de celles implantées par les EMs américaines.

Par ailleurs, la présence de distinctions entre les pratiques de RT des différentes EMs au Canada laisse penser que le système canadien de RI n'est pas très contraignant, en raison notamment, de son degré important de décentralisation (voir section 1.3.2). Un cadre institutionnel plus contraignant n'aurait peut-être pas pu permettre autant de différences significatives entre les EMs, car toutes les pratiques de RT auraient été les mêmes peu importe le pays d'origine des EMs opérant au Canada.

## **Conclusion**

Pour conclure, cette étude effectuée pour répondre à notre question de recherche : « le pays d'origine d'une entreprise multinationale a-t-il un impact sur les pratiques de relations du travail dans ses opérations canadiennes? » nous a permis de cerner certaines réalités en matière de RT (reconnaissance syndicale, perceptions patronales à l'égard du syndicat, structure de la négociation collective, implication syndicale dans la prise de décision et l'autonomie des opérations canadiennes en matière de RT) quant aux comportements des EMs canadiennes et étrangères à l'endroit des syndicats et des travailleurs canadiens. Dans cette section, nous abordons les apports théoriques et pratiques de notre recherche, puis, nous en relevons les limites. Enfin, nous abordons des pistes de recherche futures.

### ***Les apports théoriques***

Notre mémoire permet de documenter de façon originale le comportement des EMs canadiennes en matière de RT sur leur propre territoire et de le comparer à celui des EMs d'autres pays, plus spécifiquement les EMs américaines. Notre recherche en est une pionnière dans l'exploration des études portant sur les pratiques de RT dans les EMs au Canada. Nous l'avons mentionné à maintes reprises, les différences dues au pays d'origine dans les pratiques de RT des EMs établies au Canada ont été très peu étudiées. Pourtant, les RT demeurent un important facteur de la gestion des EMs. De plus, le Canada est un pays hôte intéressant pour étudier les différences dues au pays d'origine en raison du caractère décentralisé de son système de RI qui permet une certaine variance au niveau des pratiques. La perspective particulière employée, centrée sur les RT et sur les EMs opérant au Canada, se démarque de la majorité des études qui, comme vu à la section 1.5, porte davantage sur les pratiques de GRH, les EMs autres que canadiennes et les pays hôtes surtout européens.

Nous avons vérifié si, en fonction du pays d'origine, des différences existent entre les EMs en ce qui concerne les pratiques de RT implantées dans leurs opérations canadiennes. Ce nouvel angle permet de tester encore une fois les thèses de convergence et de diversité, mais avec un pays hôte et des EMs d'un pays peu étudié, le Canada. Bien que certaines pratiques convergent, d'après nos résultats, d'autres pratiques divergent. Ainsi, le cadre législatif du travail canadien démontre une certaine ouverture à la diversité de pratiques en matière de RT.

Il existe encore une divergence des pratiques en RT au sein des EMs notamment due au pays d'origine de l'EM. Les résultats de notre recherche tendent à confirmer la thèse de la diversité persistante des pratiques utilisées au sein des EMs. Par contre, comme certaines sous-hypothèses n'ont pas été concluantes, il est possible de croire qu'une certaine convergence des pratiques co-existe. Par ailleurs, ces distinctions ne sont pas systématiques d'un pays hôte à l'autre, d'autres facteurs venant aussi influencer les pratiques de RT.

Notre modèle conceptuel regroupe les variables les plus souvent retenues dans la littérature expliquant ces différences ainsi qu'une variable nouvelle, le poids des opérations dans le pays hôte, dont le potentiel explicatif est prometteur. Dans notre recherche, le poids des opérations canadiennes au sein de l'EM explique en partie la variance des pratiques de RT au sein des opérations canadiennes. Les recherches futures gagneraient à explorer de façon plus approfondie l'effet de cette variable introduite pour la première fois par notre recherche.

Notre recherche a permis de mettre à l'épreuve certaines assertions émises à l'égard du comportement des EMs américaines au Canada et de celui des EMs locales. Elle a comparé, sur la base des relations qu'elles entretiennent dans leurs opérations canadiennes, jusqu'à quel point les EMs sont ou non de bonnes citoyennes corporatives. Bien qu'il soit généralement pris pour acquis que les EMs américaines fassent piètre figure à ce chapitre, il reste que des comparaisons formelles sur cette base n'ont été que rarement réalisées. Notre mémoire met en lumière que les EMs américaines se distinguent des autres EMs étrangères opérant au Canada, mais peut-être pas de façon aussi prononcée qu'il aurait pu être cru a priori. En effet, elles se distinguent des EMs européennes au niveau de la reconnaissance syndicale, partiellement de la perception patronale à l'égard du syndicat et de l'autonomie des opérations canadiennes, et de l'implication syndicale.

Par ailleurs, l'idée que les EMs canadiennes suivent les pratiques des EMs américaines ne s'est pas avérée totalement exacte. Par exemple, des différences significatives ont été discernées au niveau de la perception patronale à l'égard des représentants syndicaux. Les caractéristiques de nos répondants concordent avec celles de l'ensemble de la population, ce qui permet la généralisation de ces résultats à l'ensemble des EMs établies au Canada. Par contre, les différences entre les EMs canadiennes et américaines ne sont pas aussi tranchées que prévu. D'ailleurs, les EMs européennes et du reste du monde n'ont pas non plus un comportement

allant totalement à l'opposé de celui des EMs américaines en RT. Bref, la réalité semble beaucoup plus complexe que ne laisse croire le débat théorique entre convergence et diversité ainsi que les modèles de pratiques typiques basés sur le pays d'origine de l'EM.

### ***Les apports pratiques***

Cette recherche est utile pour les milieux de travail et la société canadienne à plusieurs plans. Premièrement, comme le Canada accueille généralement à bras ouverts les investissements étrangers, il est pertinent d'évaluer les impacts de cette politique de soutien du gouvernement canadien sur les syndicats et les travailleurs canadiens, en examinant particulièrement comment la présence des EMs étrangères, notamment des États-Unis, influence la manière dont se pratiquent les RT au Canada. Les RT sont-elles pires dans les EMs américaines que dans les canadiennes ou les européennes? Des éléments de réponses sont apportés à cette question importante par notre mémoire : la présence de comportements typiques à l'anti-syndicalisme dans les EMs américaines, permet de croire que les RT dans les EMs américaines sont relativement moins bonnes et plus conflictuelles.

Comme il s'agit d'une des rares recherches qui s'intéressent aux RT des EMs tant canadiennes qu'étrangères en sol canadien, ces résultats ne peuvent qu'être comparés qu'avec les études européennes déjà réalisées sur le même thème. Nos résultats n'en demeurent pas moins similaires à ceux obtenus dans ces études. Par ailleurs, cette recherche permet de constater que le système de RI canadien accorde aux EMs une certaine latitude quant au niveau de la reconnaissance syndicale dans les nouveaux établissements, de la perception qu'ont les gestionnaires des représentants syndicaux, de la structure de la négociation collective, des politiques d'implication des syndicats dans la prise de décision ou de l'autonomie de la filiale dans l'élaboration de politiques en matière de RT.

Deuxièmement, ce mémoire permet aux gestionnaires locaux de mieux comprendre l'influence du pays d'origine sur les pratiques de RT appliquées dans les opérations canadiennes. Par exemple, les gestionnaires pourront s'attendre et mieux se préparer à un choc culturel lors de rachats d'entreprise ou d'implantation de nouvelles opérations. En effet, les gestionnaires ont comme rôle de justifier tant les pratiques locales au siège social que les pratiques étrangères

aux travailleurs canadiens. Ils doivent être en mesure de servir d'intermédiaires afin d'adapter les pratiques de l'EM au contexte canadien des RT.

Finalement, la recherche profitera certainement aux syndicats, car ils disposent maintenant de plus d'informations sur les pratiques de RT préconisées par les EMs selon leur pays d'origine et dont ils pourront tenir compte dans l'élaboration de leurs stratégies et de leur agenda. La variation des pratiques de RT selon le pays d'origine présente un facteur susceptible d'influencer la préparation et la stratégie syndicale quant aux RT. L'évaluation systématique et rigoureuse faite dans le cadre de cette recherche complétera les connaissances acquises sur le terrain par les représentants syndicaux et d'autres intervenants au sujet des EMs.

### ***Les limites de la recherche***

À l'instar des autres études de ce type, la recherche effectuée comporte des lacunes. Premièrement, le devis transversal renvoie l'image des RT dans les EMs à un moment unique et ne tient donc pas compte de l'évolution dans le temps. En effet, tel que vu à la section 1.2.2, l'effet du pays d'origine tend à diminuer avec le temps, une étude longitudinale nous aurait permis de vérifier quelles différences subsistent ou non dans le temps.

Deuxièmement, plusieurs limites ont un lien avec la banque de données. Tout d'abord, le nombre d'observations est assez restreint. Le questionnaire envoyé aux EMs au Canada étant long, il a pu décourager les répondants de le remplir. De même, comme les répondants devaient être les plus hauts responsables des RH au Canada, il était plus difficile de les rejoindre. De plus, comme nous nous intéressons uniquement aux EMs syndiquées, nous n'avons pas pu conserver l'ensemble des EMs disponibles auxquelles nous avons accès dans la banque. Le petit nombre d'EMs syndiquées dans cette banque ne nous a pas permis de poursuivre des analyses statistiques plus détaillées et d'obtenir des résultats plus concluants. Par exemple, l'inclusion d'EMs originaires du Royaume-Uni avec celles de l'Europe continentale pour des raisons numériques est loin d'être le choix idéal, car nombre d'études rapprochent davantage les pratiques des EMs britanniques à celles des EMs des États-Unis et du Canada. Les différences entre les EMs européennes et les EMs américaines ont peut-être été ainsi réduites. Aussi, l'inclusion de pays relativement différents dans la catégorie reste du monde,

comme le Japon et l'Australie ne permet pas de tirer de conclusions satisfaisantes sur cette catégorie.

Troisièmement, il s'agit de données secondaires qui n'ont pas été recueillies pour répondre spécifiquement à ce mémoire, les questions et choix de réponses ne sont donc pas parfaitement adaptés à la problématique que nous avons étudiée.

Finalement, pour chaque EM, il ne s'agit que de la vision d'une seule personne pour l'ensemble des opérations au Canada. La réalité qu'elle perçoit lui est personnelle et peut être biaisée par plusieurs facteurs. La participation de plusieurs répondants d'une même EM à la complétion du questionnaire aurait permis de diminuer le risque que ce biais ait pu affecter les résultats.

### ***Les pistes de recherches futures***

Des études de cas portant sur la vision de la direction ainsi que celle du syndicat et des employés sur les RT au sein des EMs seraient particulièrement intéressantes pour permettre une étude plus approfondie de l'effet du pays d'origine. De plus, certains aspects de RT n'ont pas été étudiés dans notre recherche comme le climat de RT, les griefs, les arrêts de travail, le déroulement de la négociation de la convention collective, etc. Des études comparatives sur des EMs dans différents pays hôtes, comme le font les chercheurs du projet *INTREPID* permettront aussi d'éclairer davantage l'effet du pays d'origine et l'effet du pays hôte.

Parmi les autres facteurs susceptibles d'expliquer les pratiques implantées, certains auteurs (Lamare *et al.*, 2009; Bouquet et Birkinshaw, 2008; Bélanger *et al.*, 2009) et certains résultats de notre recherche quant à l'importance du poids des opérations tendent à suggérer que des facteurs sous-jacents au pays d'origine seraient responsables des différentes pratiques de RT retrouvées dans les EMs. Par exemple, l'importance que revêtent les opérations canadiennes dans la chaîne de valeur mondiale de l'EM, son influence politique au sein de l'EM ou son mode d'acquisition (nouvel établissement ou déjà existant) sont d'autres variables à considérer afin de bien isoler l'effet propre du pays d'origine dans la détermination des pratiques. Des études incorporant de telles variables permettraient de mieux cerner l'effet réel du pays d'origine et de voir si cet effet constaté dans diverses études ne sert pas de façade à d'autres relations et à d'autres variables moins explorées.



Enfin, notre recherche a pris pour acquis qu'il y a un système de RI canadien commun et qu'il a un effet uniforme à travers le Canada. Or, nous avons documenté à la section 1.3.2 l'existence de caractéristiques propres à chacune des provinces. Pour les recherches futures sur les RT des EMs œuvrant au Canada, il pourrait être intéressant d'introduire dans l'analyse le facteur de localisation de l'EM sur le territoire canadien, ce qui permettrait de voir s'il existe des différences dans les pratiques de RT entre les EMs établies dans une province ou une autre (système de RI reconnu versus subordonné).

## Bibliographie

Akyeampong, Ernest B. 2006. « Des arrêts de travail accrus », *L'emploi et le revenu en perspective l'édition en ligne*, vol. 7, no.8. En ligne. 5 p.

<<http://www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/10806/9292-fra.pdf>>. Consulté le 2 juillet 2010.

Almond, Phil, Tony Edwards, Trevor Colling, Anthony Ferner, Paddy Gunnigle, Michael Müller-Camen, Javier Quintanilla et Hartmut Wächter. 2005. « Unraveling Home and Host Country Effects: An Investigation of the HR Policies of an American Multinational in Four European Countries ». *Industrial Relations*, vol. 44, no. 2, p. 276-306.

Almond, Phil. 2007. « Managing Pay and Performance in U.S.-Based Multinationals: A Look at Subsidiaries in the United Kingdom ». *Perspective on Work*, vol. 11, no. 1, p. 7-9.

Almond, Phil et Anthony Ferner (dir.). 2006. *American Multinationals in Europe: Managing Employment Relations across National Borders*, Oxford: Oxford University Press, 346 p.

Arthurs, Harry. 2009. « The Hollowing Out of Corporate Canada: Implications for Transnational Labor Law, Policy and Practice », *texte non-publié*, 21p.

Bacon, Nicolas. 2008. « Management Strategy and Industrial Relations ». In *The SAGE Handbook of Industrial Relations*, sous la dir. de Paul Blyton, Nicolas Bacon, Jack Fiorito et Edmund Herry, p. 241-257. Los Angeles: SAGE.

Bae, Johnghseok, Shyh-Jer Chen et John Lawler. 1998. « Variations in human resources management in Asian countries: MNC home-country and host-country effects ». *International Journal of Human Resource Management*, vol. 9, no. 4, p. 653-670.

Baldwin, John, Rob Gibson et Yanling Wang. 2009. « Dessaisissements et acquisitions d'usines dans le secteur canadien de la fabrication ». *Série de documents de recherche sur l'analyse économique (AE)*. Statistique Canada, 46 p.

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

Baldwin, John et Guy Gellatly. 2005. « Liaisons globales : Tendances à long terme de l'investissement étranger et du contrôle étranger au Canada, 1960 à 2000 ». *Série sur l'économie canadienne en transition*. Statistique Canada, 48 p.

Baldwin, John, Guy Gellatly et David Sabourin. 2006. « Évolution du contrôle étranger sous divers régimes de réglementation : Multinationales au Canada ». *Aperçu sur l'économie canadienne*, hors série. Statistique Canada, 17p.

Bamber, Greg J., Russell D. Lansbury et Nick Wailes (dir.). 2004. *International and comparative employment relations: globalisation and the developed market economies*, 4<sup>e</sup> éd. Londres: SAGE Publications, 454 p.

Banks, Robert F. et Steiber, Jack (dir.). 1977. *Multinationals, unions, and labor relations in industrialized countries*. Ithaca: New York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, 200 p.

Bartlett, Christopher A. et Sumantra Ghoshal. 1998. *Managing Across Borders*. 2<sup>e</sup> éd. Londres: Hutchinson, 379 p.

Bean, Ron. 1994. *Comparative Industrial Relations : an introduction to cross-national perspectives*, 2<sup>e</sup> éd. Londres : Routledge, 298 p.

Beaumont, P. et B. Townley. 1985. « Non-Union American Plants in Britain: Their Employment Practices ». *Relations industrielles*, vol. 40, no. 4, p. 810-825.

Bélanger, Jacques et Gilles Trudeau. 2007. « Le cadre réglementaire en matière d'emploi : l'industrie manufacturière québécoise en contexte d'intégration économique ». *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 62, no. 3, p. 433-465.

Bélanger, Jacques, Paul Edwards et Martyn Wright. 1999. « Best HR Practice and the Multinational Company ». *Human Resource Management Journal*, vol. 9, no. 3, p. 53-70.

Bélanger, Jacques, Anthony Giles et Jean-Noël Grenier. 2003. « Patterns of Corporate Influence in The Host Country: a Study of ABB in Canada ». *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 14, no. 3, p. 469-485.

Bélanger, Jacques, Pierre-Antoine Harvey, Patrice Jalette, Christian Lévesque et Gregor Murray. 2006. *Employment practices in multinationals companies in Canada: Bulding organizational capabilities and institutions for innovation*, Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT), Université de Montréal, Université Laval et HEC Montréal, septembre, 76 p.

Bélanger, Jacques, Christian Lévesque, Patrice Jalette et Gregor Murray. 2009. *Discretion in Employment Relations Policies among Foreign-Controlled Multinationals in Canada* (Sydney, 24-28 août 2009). Sydney: MNCs Symposium, IIRA World Congress, 10 p.

Berger, Suzanne. 2006. *Made in monde : les nouvelles frontières de l'économie mondiale*. Paris : Seuil, 356 p.

Berthoin Antal, Ariane et André Sobczak. 2007. « Corporate social responsibility in France ». *Business & Society*, vol. 46, no. 1, p. 9-32.

Boivin, Jean et Jean Sexton. 2007. « Le système québécois de relations du travail en mutation : pour le meilleur ou pour le pire? ». *Nouvelles dynamiques des relations du travail*, sous la dir. de Jean Boivin, Étienne Cantin, Jean-Noël Grenier, Frédéric Hanin, Gilles Laflamme, Roch Laflamme et Jean Sexton, p. 9-26. Québec : Les presses de l'Université Laval.

Bouquet, Cyril et Julian Birkinshaw. 2008. « Weight Versus Voice : How Foreign Subsidiaries Gain Attention From Corporate Headquarters ». *Academy of Management Journal*, vol. 51, no. 1, p. 577-601.

Boyer, Robert. 1995. « The Future of Unions: Is the Anglo-Saxon Model a Fatality, or Will Contrasting National Trajectories Persist? ». *British Journal of Industrial Relations*, vol. 33, no 4, p. 545-556.

Briscoe, Dennis R, Randall S. Schuler et Lisbeth Claus. 2009. *International Human Resource Management: Policies and Practices for Multinational Enterprises*. 3<sup>e</sup> éd. New York : Routledge, 397p.

Charland, Claire. 2008. « L'effet du pays d'origine sur les pratiques de GRH des firmes multinationales localisées au Canada ». Mémoire de maîtrise, Montréal, HEC, 163 p.

Chaykowski, Richard. 2009. "Collective Bargaining: Structure, Process, and Innovation". In *Canadian Labour and Employment Relations*, sous la dir. de Morley Gunderson et Daphne Taras, p. 246-282. 6<sup>e</sup> édition, Toronto: Pearson Addison Wesley.

Chen, Shyh-Jer. 2007. « Human Resource Strategy and Unionization : Evidence from Taiwan ». *International journal of human resource management*, vol. 18, no. 6, p. 1116-1131.

Child, John, David Faulkner et Robert Pitkethly. 2000. « Foreign Direct Investment in the UK 1985-1994: The Impact on Domestic Management Practice ». *Journal of Management Studies*, janvier, vol. 37, no. 1, p. 141-166.

Collings, David G. 2003. « HRD and Labour Market Practices in a US Multinational Subsidiary: the Impact of Global and Local Influences ». *Journal of European Industrial Training*, vol. 27, no. 2, p. 188-200.

Collings, David G. 2008. «Multinational Corporations and Industrial Relations Research: A Road Less Travelled». *International Journal of Management Reviews*, vol.10, no. 2, p. 173-193.

Conference Board of Canada. 2005. *Business Process Offshore Outsourcing: Will Canadian Businesses Sink or Swim?*, rédigé par Lisa Nadeau et Amanda Balsom, Ottawa, 20 p.

Conference Board du Canada. 2004. *Le système canadien des relations du travail: Problèmes d'aujourd'hui et possibilités de demain*, rédigé par Judy Lendvay-Zwickl. Ottawa, 47 p.

Conference Board of Canada, 2008a, *Trends in Foreign Direct Investment and Mergers and Acquisitions: International and Canadian Performance and Implications*, rédigé par Louis Thériault et Kip Beckman, Ottawa, 38 p.

Conference Board of Canada, 2008b, *"Hollowing Out"—Myth and Reality: Corporate Takeovers in an Age of Transformation*, rédigé par Grant, Michael and Michael Bloom, vol. 1, Ottawa, 104 p.

Conference Board of Canada, 2008c, *"Hollowing Out"—Myth and Reality: Corporate Takeovers in an Age of Transformation*, rédigé par Grant, Michael and Michael Bloom, vol. 2, Ottawa, 246 p.

Dastmalchian, Ali. 2008. « Industrial Climate ». In *The SAGE Handbook of Industrial Relations*, sous la dir. de Paul Blyton, Nocias Bacon, Jack Fiorito et Edmund Herry, p. 548-571. Los Angeles: SAGE.

- Deakin, Simon et Antoine Rebérioux. 2009. « Corporate governance, labour relations and human resource management in the UK and France : convergence or divergence? ». In *Does Company Ownership Matter?*, sous la dir. de Jean-Philippe Touffut, p.126-150. Cheltenham : Edward Elgar.
- Dowling, Peter J. et Welch, Denice E. 2005. *International Human Resource Management : Managing People in a Multinational Context*. 4<sup>e</sup> éd. Mason:Thomson South-Western, 333 p.
- Dunlop, John Thomas. 1958. *Industrial Relations Systems*, New York: Holt, 399 p.
- Edwards, Ron. 2003. «Plant Relocation: When Is It a Viable Threat? ». *The Journal of Industrial Relations*, vol. 45, no. 1, p. 23-34.
- Edwards, Tony, Chris Rees et Xavier Coller. 1999. « Structure, Politics and the Diffusion of Employment Practices in Multinationals ». *European Journal of Industrial Relations*, vol. 5, no. 3, p. 286-306.
- Edwards, Tony et Anthony Ferner. 2002. « The Renewed “American Challenge”: A Review of Employment Practice in US Multinationals ». *Industrial Relations Journal*, Oxford, juin, vol. 33, no. 2, p. 94-111.
- Ferner, Anthony. 1997. « Country of Origin Effects and HRM in Multinational Companies ». *Human Resource Management Journal*, vol. 7, no. 1, p. 19-37.
- Ferner, Anthony, Phil Almond, Trevor Colling et Tony Edwards. 2005. « Policies on Union Representation in US Multinationals in the UK: Between Micro-Politics and Macro-Institutions ». *British Journal of Industrial Relations*, vol. 43, no. 4, p. 703-728.
- Ferner, Anthony et Phil Almond. 2007. « Managing People in U.S.-Based Multinationals: The Case of Europe ». *Perspective on Work*, vol. 11, no. 1, p. 4-6.
- Ferner, Anthony et Javier Quintanilla. 1998. « Multinationals, National Business Systems and HRM: the Enduring Influence of National Identity or Process or “Anglo-Saxonization” ». *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 9, no. 4, p. 710-731.
- Ferner, Anthony, Javier Quintanilla et Matthias Z. Varul. 2001. « Country-of-Origin Effects, Host-Country Effects, and the Management of HR in Multinationals : German Companies in Britain and Spain ». *Journal of World Business*, vol. 36, no. 2 (été), p. 107-127.
- Flanagan, Robert J. 2008. « The Changing Structure of Collective bargaining ». In *The SAGE Handbook of Industrial Relations* sous la dir. de Paul Blyton, Nicolas Bacon, Jack Fiorito et Edmund Herry, p. 406-419. Los Angeles: SAGE.
- Gavard-Perret, Marie-Laure, David Gotteland, Christophe Haon et Alain Jolibert. 2008. *Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Paris : Pearson Education, 383 p.
- Geary, John F. et William K. Roche. 2001. « Multinationals and Human Resources Practices in Ireland: A Rejection of the “New Conformance Thesis” ». *International Journal of Human Resource Management*, vol. 12, no. 1, p. 109-127.

Gennard, John. 2008. « Negotiations at multinational company level? ». *Employee Relations*, vol. 30, no. 2, p. 100-103.

Gérin-Lajoie, Jean. 2004. *Les relations du travail au Québec*, 2<sup>e</sup> éd. Montréal: Gaëtan Morin, 352 p.

Ghoshal, Sumantra et Nitin Nohria. 1993. « Horses for courses: Organizational Forms for Multinational Corporations ». *Sloan Management Review*, vol. 34, no. 2, p. 23-35.

Giles, Anthony et Gregor Murray. 1996. « Trajectoires et paradigmes dans l'étude des relations industrielles en Amérique du Nord ». *L'état des relations professionnelles : Traditions et perspectives de recherche*, sous la dir. de Gregor Murray, Marie-Laure Morin et Isabel Da Costa, Québec : Presses de l'Université Laval/Toulouse : Octares, p. 64-92

Giles, Anthony et Akivah Starkman. 2009. « The Collective Agreement ». In *Canadian Labour and Employment Relations*, sous la dir. de Morley Gunderson et Daphne Taras, p.283-321. 6<sup>e</sup> édition, Toronto: Pearson Addison Wesley.

Godard, John. 2004. « The New Institutionalism, Capitalist Diversity and Industrial Relations ». In *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship* sous la dir. de Bruce E. Kaufman, p. 229-264. Proceedings of the Annual Meeting of the Industrial Relations Research Association. Champaign: Industrial Relations Research Association.

Gooderham, Paul, Odd Nordhaug et Kristen Ringdal. 2006. « National embeddedness and calculative human resource management in US subsidiaries in Europe and Australia ». *Human Relations*, vol. 59, no. 11, p. 1491-1513.

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

Guest, David E. et Kim Hoque. 1996. « National Ownership and HR Practices in UK Greenfield Sites ». *Human Resource Management Journal*, vol. 6, no. 4, p. 50-74.

Gunderson, Morley et Daphne Taras. 2009. « Canadian Labour and Employment Relations ». In *Canadian Labour and Employment Relations*, p.1-22. 6<sup>e</sup> édition, Toronto: Pearson Addison Wesley.

Gunderson, Morley, Bob Hebdon et Douglas Hyatt. 2009. « Strikes and Dispute Resolution ». In *Canadian Labour and Employment Relations*, sous la dir. de Morley Gunderson et Daphne Taras, p.322-360. 6<sup>e</sup> édition, Toronto: Pearson Addison Wesley.

Gunnigle, Patrick, David G. Collings et Michael J. Morley. 2007. « Employment relations in Subsidiaries of U.S.-Based Multinationals: Ireland as a Host Country ». *Perspective on Work*, vol. 11, no. 1, p. 10-12.

Hall, Peter A. et David Soskice. 2001. « An Introduction to Varieties of Capitalism ». *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, p.1-70. Oxford: Oxford University Press.

Hamill, Jim. 1984. « Labour Relations Decision Making in Multinational Corporations ». *Industrial Relations Journal*, vol. 15, no. 2, p. 30-50.

Hébert, Gérard. 1999. *L'abc des relations du travail au Québec et au Canada*. 3<sup>e</sup> éd. Montréal : École des relations industrielles, Université de Montréal, 50p.

Hébert, Gérard, Reynald Bourque, Anthony Giles, Michel Grant, Patrice Jalette, Gilles Trudeau et Guylaine Vallée. 2003. *La convention collective au Québec*, Boucherville : Gaëtan Morin Éditeurs, 410 p.

Hofstede, Geert. 1992. « Cultural Dimensions in People Management : the Socialization Perspective ». In Vladimir Pucik, Noel Tichy et Carole Barnett, 1992, *Globalizing Management: Creating and Leading the Competitive Organization*, New York:John Wiley and Sons, p. 139-159.

Innes, Erik et Jonathan Morris. 1995. « Multinational Corporations and Employee Relations: Continuity and Change in a Mature Industrial Region ». *Employee Relations*, vol. 17, no. 6, p. 25-43.

Jacoby, Sanford M. 2005. *The Embedded Corporation: Corporate Governance and Employment Relations in Japan and the United States*. Princeton: Princeton University Press, 216 p.

Jalette, Patrice. 2010. « Relocation Threats and Actual Relocations in Canadian Manufacturing: The Role of Firm Capacity and Union Concessions », *texte non-publié*, 35 p.

Kanungo, Rama Prasad. 2006. « Cross culture and business practice: are they coterminous or cross-verging? ». *Cross Cultural Management: An International Journal*, vol. 13, no. 1, p.23-31.

Katz, Jeffrey P. et Stanley W. Elser. 1997. « A Framework for Assessing International Labor Relations: What Every HR Manager Needs to Know ». *Human Resource Planning*, vol. 20, no. 4, p.16-25.

Keats, Barbara et Hugh M. O'Neill. 2001. « Organizational Structure : Looking Through a Strategy Lens ». In *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, sous la dir. de Michael A. Hitt, R. Edward Freeman et Jeffrey S. Harrison, p. 520-542. Oxford: Blackwell Publishers.

Kidger, Peter J. 2002. « Management Structure in Multinational Enterprises ». *Employee Relations*, vol. 24, no. 1, p.69-85.

Kochan, Thomas A., Harry C. Katz et Robert B. McKersie. 1994. *The Transformation of American Industrial Relations*, 2<sup>e</sup> éd. New York : ILR Press/Cornell University Press, p. 3-20.

Kochan, Thomas A., Robert B. McKersie et Peter Cappelli. 1984. « Strategic Choice and Industrial Relations Theory ». *Industrial Relations*, vol. 23, no 1, p.16-38.

Kvinge, Torunn et Aleksandra Rezanow Ulrichsen. 2008. « Do Norwegian Companies' Direct Investments in Poland Imply Exports of Labour Relations? ». *Economic and Industrial Democracy*, vol. 29, no. 1, p. 125-155.

- Lamare, Ryan J., Patrick Gunnigle, Paul Marginson et Gregor Murray. 2009. « Multinationals' Union Avoidance Practices at New Sites: Transatlantic Variations ». (Sydney, 24-28 août 2009). Sydney: MNCs Symposium, IIRA World Congress, 15p.
- Laroche, Mélanie. 2010. « Mondialisation et action collective patronale : deux réalités conciliables? ». *R//IR*, vol.65, no.1, p. 134-154
- Lévesque, Christian et Gregor Murray. 1998. « La régulation paritaire du changement à l'épreuve de la mondialisation ». *Relations industrielles*, vol. 53, no.1, p. 90-122.
- Luthans, Fred, Paul A. Marsnik et Kyle W. Luthans. 1997. « A Contingency Matrix Approach to IHRM ». *Human Resource Management*, vol. 36, no. 2, p. 183-200.
- Marginson, Paul, Paul Edwards, Tony Edwards, Anthony Ferner et Olga Tregaskis. 2008. « Employee representation and voice channels in multinational companies operating in Britain ». *texte non-publié*, 13 p.
- Marginson, Paul et Guglielmo Meardi. 2009. *Multinational Companies and Collective Bargaining*. European Foundation for Improvement of Living and Working Conditions, 31p.
- Martinelli, Alberto. 2003. « Markets, Governments, Communities and Global Governance ». *International Sociology*, vol. 18, no. 2, p. 291-323.
- Mcgraw, Peter et Bill Harley. 2003. « Industrial Relations and Human Resource Management Practices in Australian and Overseas-owned Workplaces: Global or Local? ». *The Journal of Industrial Relations*, vol. 45, no.1, p. 1-22.
- Meier, Olivier et Guillaume Schier. 2005. *Entreprises multinationales : stratégie, restructuration, gouvernance*. Paris: DUNOD, 340 p.
- Millar, Carla et Chong Ju Choi. 2008. « Worker Identity, the Liability of Foreignness, the Exclusion of Local Managers and Unionism ». *Journal of Organizational Change Management*, vol. 21, no. 4, p. 460-470.
- Moore, Fiona et Chris Rees. 2008. « Culture Against Cohesion ». *Employee Relations*, vol. 30, no. 2, p. 176-189.
- Morley, Michael J., Patrick Gunnigle et David G. Collings (dir.).2006. *Global industrial relations*. London: Routledge, 354p.
- Muller, Michael. 1998. « Human Resource and Industrial Relations Practices of UK and US Multinationals in Germany ». *International Journal of Human Resource Management*, vol. 9, no. 4, p. 732-749.
- Parry, Emma, Michael Dickmann et Michael Morley. 2008. « North American MNCs and their HR policies in liberal and coordinated market economies ». *The International Journal of Human Resource Management*, novembre, vol. 19, no. 11, p.2024-2040



- Perlmutter, Howard. 1969. « The Tortuous Evolution of The Multinational Corporation ». *Colombia Journal of World Business*, janvier et février, vol. 4, no. 1, p. 9-18.
- Ponak, Allen, Yonatan Reshef et Daphne G. Taras. 2003. « Alberta: Industrial Relations in a Conservative Climate ». In *Beyond the National Divide: Regional Dimension of Industrial Relations*, p.267-306. Kingston: School of Policy Studies.
- Peirce, Jon. 2003. *Canadian Industrial Relations*. 2<sup>e</sup> éd. Toronto: Prentice Hall, 606 p.
- Pulignano, Valeria, « Still “ Regime Competition ”? Trade Unions and Multinational Restructuring in Europe », *R/IR*, vol. 61, no. 4, p. 615-638.
- Ressources humaines et développement des compétences Canada. 2010a. « Travail : Taux de syndicalisation ». In *Ressources humaines et développement des compétences Canada*. En ligne. <[http://www4.hrsdc.gc.ca/.3ndic.1t.4r@-fra.jsp?iid=17#M\\_1](http://www4.hrsdc.gc.ca/.3ndic.1t.4r@-fra.jsp?iid=17#M_1)>. Consulté le 2 septembre 2010.
- Ressources humaines et développement des compétences Canada. 2010b. « Travail : Grèves et lockout ». In *Ressources humaines et développement des compétences Canada*. En ligne. <<http://www4.hrsdc.gc.ca/.3ndic.1t.4r@-fra.jsp?iid=14>>. Consulté le 2 septembre 2010.
- Rose, Joseph B. 2003. « Ontario: The Conservative Hegemony ». In *Beyond the National Divide: Regional Dimension of Industrial Relations*, p.19-50. Kingston: School of Policy Studies.
- Rosenzweig, Philip M. et Nitin Nohria. 1994. « Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations ». *Journal of International Business Studies*, vol.25, no. 2, p. 229 - 251.
- Royle, Tony. 2006. « The Dominance Effect? Multinational Corporations in the Italian Quick-Food Service Sector ». *British journal of industrial relations*, vol. 44, no. 4, p. 757-779.
- Royle, Tony. 2002. « Multinational Corporations, Employers' Associations and Trade Union Exclusion Strategies in the German Fast-food Industry ». *Employee Relations*, vol. 24, no. 4, p. 437-460.
- Saba, Tania, Simon L. Dolan, Susan E. Jackson et Randall S. Schuler. 2008. *La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles*, 4<sup>e</sup> éd. Saint-Laurent : Éditions du renouveau pédagogique, 654p.
- Saba, Tania. 2006. *Contexte stratégique de la gestion internationale des ressources humaines*. Présentation powerpoint lors du cours Aspects internationaux des relations industrielles (automne 2009), 22p.
- Schuler, Randall S. et Ibraiz Tarique. 2007. « International Human Resource Management: a North American Perspective, a Thematic Update and Suggestions for Future Research ». *International Journal of Human Resource Management*, vol. 18, no. 5, p. 717-744.

Sisson, Keith. 2007. « Revitalising Industrial Relations: Making the Most of the 'Institutional Turn' ». *Workingpapers in Industrial relations*, numéro 85. En ligne. <[www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/research/irru/wpir/wpir\\_85.pdf](http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/research/irru/wpir/wpir_85.pdf)> Consulté le 13 février 2009.

Slinn, Sara. 2009. « Collective Bargaining Legislation in Canada ». In *Canadian Labour and Employment Relations*, sous la dir. de Morley Gunderson et Daphne Taras, p.191-222. 6<sup>e</sup> édition, Toronto: Pearson Addison Wesley.

Stone, Dianna L. et Eugene F. Stone-Romero (dir.). 2008. *The Influence of Culture on Human Resource Management Processes and Practices*, New York: Psychology Press, 340p.

Tallman, Stephen. 2001. « Global Strategic Management ». In *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, dir. par Hitt, Michael A., R. Edward Freeman et Jeffrey S. Harrison, p.464-490. Oxford: Blackwell Publishers.

Taylor, Sully, Schon Beechler et Nancy Napier. 1996. « Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management ». *Academy of Management Review*, vol. 21, no. 4, p. 959-985.

Thompson, Mark et Brian Bemmels. 2003. « British Columbia: The Parties Match the Mountains ». In *Beyond the National Divide: Regional Dimension of Industrial Relations*, p.97-128. Kingston: School of Policy Studies.

Thompson, Mark et Joseph B. Rose. 2003. « Introduction ». In *Beyond the National Divide: Regional Dimension of Industrial Relations*, p.1-18. Kingston: School of Policy Studies.

Traxler, Franz, Sabine Blaschke et Bernhard Kittel. 2001. *National Labour Relations in Internationalized Markets : a Comparative Study of Institutions, Change, and Performance*, Oxford: Oxford University Press, 339p.

Turner, Thomas, Daryl D'Art et Patrick Gunnigle. 1997. « US Multinationals: Changing the Framework of Irish Industrial Relations ». *Industrial Relations Journal*, juin, vol. 28, no. 2, p. 92-102.

Verge, Pierre. 1999. « Les dilemmes de l'ANACT: ambiguïté ou complémentarité? ». *Relations industrielles*, vol. 54, no. 2, p. 223-244.

PERSPECTIVES  
D'AVENIR DES  
MULTINATIONALES  
AU CANADA



**Enquête sur la gestion des  
ressources humaines, les politiques  
publiques et la chaîne de valeur mondiale**

**Section A: Profil de votre entreprise multinationale**

Cette section porte sur votre entreprise multinationale. Elle vise à dresser un portrait de ses activités tant au Canada qu'au niveau mondial.

**1** Dans quel pays se trouve le siège social de l'entreprise multinationale pour laquelle vous travaillez ?

(nom du pays ►) \_\_\_\_\_

**2** Le nom de cette multinationale est-il le même que celui sous lequel elle fait affaires au Canada ?

Oui... ① → passez à la question 3

Non... ②



**2a** Quel est le nom de votre entreprise multinationale ?

\_\_\_\_\_

**3** Au total dans le monde, environ combien d'employés travaillent au sein de votre entreprise multinationale ? (nombre d'employés ►)

**3a** Parmi ces employés, environ combien travaillent dans les régions suivantes : (nombre d'employés)  
[inscrire « 0 » si aucun]

- a) Amérique du Nord (incluant le Mexique) . . . . .
- b) Europe . . . . .
- c) Asie-Pacifique . . . . .
- d) Reste du monde . . . . .

**4** En quelle année, environ, votre entreprise multinationale a-t-elle débuté ses activités au Canada ? ..... (année ►)

**5** Au Canada, votre entreprise compte combien d'établissements de plus de 10 employés ? (est considéré comme un établissement tout emplacement physique où travaillent des employés; cela inclut les usines de production, les laboratoires, les bureaux, les comptoirs de vente, etc.) ..... (nombre d'établissements ►)

**6** Est-ce que votre entreprise multinationale a :

(Oui ▼) (Non ▼)

a) des filiales nationales ? ..... ① ②

b) un siège social au Canada ? ..... ① ②

c) des divisions responsables de fonctions exercées mondialement (ex : production manufacturière, R&D ou ventes) ? ..... ① ②

**7** Votre entreprise multinationale gère-t-elle ses activités dans les différentes régions du monde à partir de divisions régionales (ex : division nord-américaine, européenne ou asiatique) ?

Non... ① → passez à la question 8

Oui... ②



**7a** Dans quel pays se trouve le siège social de la division régionale responsable des activités au Canada ?

- États-Unis ..... ①
- Autre (spécifiez) (nom du pays ►) ..... ②

**8** Votre entreprise multinationale est-elle structurée selon des divisions internationales fondées sur des lignes ou des marques de produits ou services ?

Non... ① → passez à la question 9

Oui... ②



**8a** Au Canada, votre entreprise possède-t-elle plus d'une division internationale basée sur des lignes ou des marques de produits ou services ?

Non... ① → passez à la question 9

Oui... ②



**8b** Connaissez-vous les pratiques et les politiques de gestion des ressources humaines de toutes les divisions actives au Canada ?

Oui... ① →

Non... ②



[Désormais, lorsque des questions seront soulevées au sujet des « opérations de votre entreprise au Canada », veuillez répondre en fonction des politiques et pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) de l'ensemble de ces divisions.] → passez à la question 9

**8c** Quelles sont les différentes divisions canadiennes que vous connaissez ?



[Désormais, lorsque des questions seront soulevées au sujet des « opérations de votre entreprise au Canada », veuillez répondre en fonction des politiques et des pratiques de GRH de la division ou des divisions identifiées ci-dessus.]

**9 Environ combien d'employés réguliers (excluant les contractuels et temporaires) travaillent dans les opérations de votre entreprise au Canada ?** (nombre d'employés ►)

**9a De ce nombre, environ combien :** [inscrire « 0 » si aucun] (nombre d'employés)

a) travaillent à temps partiel ?

b) sont des femmes ?

c) ont un diplôme universitaire ?

**10 Au Canada, environ combien de vos employés travaillent dans les domaines suivants :** [inscrire « 0 » si aucun] (nombre d'employés)

a) Recherche et développement ?

b) Opérations manufacturières ?

c) Ventes et marketing ?

d) Service à la clientèle ?

e) Services internes et de gestion (comptabilité, informatique, rémunération, etc.) ?

**11 Parmi les employés de votre entreprise au Canada, environ combien travaillent dans les régions suivantes :** [inscrire « 0 » si aucun] (nombre d'employés)

a) Provinces atlantiques ?

b) Québec ?

c) Ontario ?

d) Manitoba et Saskatchewan ?

e) Alberta ?

f) Colombie-Britannique ?

g) Territoires du Nord-Ouest, Yukon et Nunavut ?

**12 Pour les opérations de votre entreprise au Canada, comment les indicateurs suivants ont-ils évolué au cours des trois dernières années ?** [cochez un seul chiffre par énoncé]

① Fortement diminué    ② Diminué    ③ Resté dans le même état    ④ Augmenté    ⑤ Fortement augmenté

a) Le nombre total d'employés  ①  ②  ③  ④  ⑤  (S/O)

b) Le nombre d'établissements  ①  ②  ③  ④  ⑤  (S/O)

c) L'emploi en recherche et développement  ①  ②  ③  ④  ⑤  (S/O)

d) L'emploi dans le secteur manufacturier  ①  ②  ③  ④  ⑤  (S/O)

e) L'emploi dans le service à la clientèle  ①  ②  ③  ④  ⑤  (S/O)

f) Le recours à des travailleurs temporaires ou contractuels  ①  ②  ③  ④  ⑤  (S/O)

## Section B: structure du service des ressources humaines

Cette section porte sur l'organisation de la GRH au sein des opérations de votre entreprise au Canada et de votre entreprise multinationale.

**1** Au sein des opérations de votre entreprise au Canada, combien de gestionnaires, en vous incluant, consacrent l'essentiel de leur temps à la GRH? . . . . . (nombre de gestionnaires ►)

**1a** Parmi ces gestionnaires, combien travaillent : . . . . . (nombre de gestionnaires) ▼

- a) au siège social canadien de votre entreprise ? . . . . .
- b) dans les différents établissements de votre entreprise au Canada ? . . . . .

**2** Au sein de votre entreprise multinationale, existe-t-il un comité formé de cadres supérieurs qui est responsable du développement de politiques de GRH devant être appliquées au niveau mondial ?

- Oui . . . . . ①
- Non . . . . . ②
- Ne sais pas . . . . . ③

**3** Lesquels des indicateurs suivants concernant les opérations de votre entreprise au Canada sont l'objet d'une évaluation ou d'un contrôle de la part des gestionnaires à l'extérieur du Canada ?

- |  | (Oui ▼) | (Non ▼) |
|--|---------|---------|
| a) Coûts totaux de la main-d'oeuvre . . . . .  | ①       | ②       |
| b) Nombre d'employés . . . . .   | ①       | ②       |
| c) Taux de roulement du personnel . . . . .  | ①       | ②       |
| d) Absentéisme . . . . .   | ①       | ②       |
| e) Productivité de la main-d'oeuvre . . . . .  | ①       | ②       |
| f) Diversité de la main-d'oeuvre (origine ethnique, handicaps, sexe, etc.) . . . . . | ①       | ②       |
| g) Attitude et satisfaction de la main-d'oeuvre . . . . .                            | ①       | ②       |
| h) Progression de carrière des gestionnaires . . . . .                               | ①       | ②       |

**4** À quelle fréquence les gestionnaires de ressources humaines des différents pays où votre entreprise multinationale est implantée utilisent-ils les mécanismes suivants pour entrer en communication ?

[cochez un seul chiffre par énoncé]

① Sur une base hebdomadaire    ② Sur une base mensuelle    ③ Sur une base trimestrielle    ④ Sur une base annuelle    ⑤ Moins qu'une fois par année    ⑥ Jamais

- a) Réunions ordinaires . . . . . ① ② ③ ④ ⑤ ⑥
- b) Conférences internationales . . . . . ① ② ③ ④ ⑤ ⑥
- c) Comités ad hoc . . . . . ① ② ③ ④ ⑤ ⑥
- d) Groupes virtuels (ex : conférence téléphonique) . . . . . ① ② ③ ④ ⑤ ⑥

**5** Quel est votre degré d'accord avec chacun des énoncés suivants en ce qui concerne les opérations de votre entreprise au Canada ? [cochez un seul chiffre par énoncé]

① Entièrement en désaccord    ② En désaccord    ③ Ni en désaccord ni en accord    ④ En accord    ⑤ Entièrement en accord

Au Canada, notre entreprise :

- a) participe à des forums industriels afin de discuter des enjeux relatifs au marché du travail et à la formation . . . . . ① ② ③ ④ ⑤
- b) bénéficie d'un appui gouvernemental afin de faciliter le développement des compétences de sa main-d'oeuvre . . . . . ① ② ③ ④ ⑤
- c) éprouve des difficultés à convaincre les employés de notre entreprise multinationale à occuper un poste au Canada . . . . . ① ② ③ ④ ⑤
- d) a entrepris des discussions avec des organismes non gouvernementaux au sujet de l'adoption de normes relatives à la responsabilité sociale de l'entreprise . . . . . ① ② ③ ④ ⑤
- e) est impliquée dans des partenariats avec des institutions collégiales et universitaires en matière de recherche et de développement . . . . . ① ② ③ ④ ⑤
- f) participe régulièrement aux activités organisées par les associations sectorielles d'employeurs . . . . . ① ② ③ ④ ⑤
- g) doit respecter le code de conduite de notre entreprise multinationale garantissant le respect des normes fondamentales du travail (ex : travail des enfants, liberté d'association) . . . . . ① ② ③ ④ ⑤

**6** Les aspects suivants des opérations de votre entreprise au Canada représentent-ils une entrave ou un facteur incitatif pour l'obtention de nouveaux investissements ou de nouveaux mandats ?

[cochez un seul chiffre par énoncé]

① Une entrave importante    ② Une entrave    ③ Ni une entrave ni un facteur incitatif    ④ Un facteur incitatif    ⑤ Un facteur incitatif important

- a) La concentration de compétences et de qualifications particulières . . . . . ① ② ③ ④ ⑤
- b) La qualité des relations de travail . . . . . ① ② ③ ④ ⑤
- c) La structure de coûts d'opérations au Canada . . . . . ① ② ③ ④ ⑤
- d) La capacité de l'entreprise canadienne à innover dans le développement de biens, de services et de procédés de production . . . . . ① ② ③ ④ ⑤
- e) La capacité des hauts dirigeants de l'entreprise au Canada à promouvoir les opérations canadiennes au sein de la multinationale . . . . . ① ② ③ ④ ⑤
- f) La disponibilité et la qualité des fournisseurs locaux dont l'entreprise canadienne a besoin . . . . . ① ② ③ ④ ⑤
- g) La capacité à obtenir une flexibilité de la main-d'oeuvre . . . . . ① ② ③ ④ ⑤

## Section C: Gestion de la rémunération et de la performance

Cette section porte sur les pratiques de rémunération et les systèmes d'évaluation de la performance en place pour vos employés et vos gestionnaires au sein des opérations canadiennes de votre entreprise.

- 1** Quelle est la catégorie d'emplois regroupant le plus grand nombre d'employés au sein de votre entreprise au Canada, en excluant le personnel de gestion ? (À titre d'exemple, il peut s'agir des travailleurs de production ou de métiers, des vendeurs ou des représentants au service à la clientèle, des ingénieurs ou de toute autre catégorie d'employés dont le nombre est le plus important dans les opérations de votre entreprise au Canada)

\_\_\_\_\_ (nom de la catégorie d'employés la plus importante en nombre)

**L'abréviation CEN sera désormais utilisée afin de désigner la « catégorie d'employés la plus nombreuse » que vous venez d'identifier.**

- 1a** Approximativement combien de personnes appartiennent à la catégorie d'employés la plus nombreuse (CEN) ? ..... (nombre ►)

- 2** Dans votre entreprise au Canada, environ combien y a-t-il de gestionnaires se situant au-dessus du premier niveau de supervision ? ..... (nombre ►)

**Le terme « gestionnaires » désignera désormais l'ensemble des membres de votre personnel de gestion se situant au-dessus du premier niveau de supervision.**

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

(Oui ▼) (Non ▼)

- a) Pour les gestionnaires ..... ① ②  
b) Pour les employés de la CEN ..... ① ②

Si vous avez répondu non pour les deux catégories, allez à la question 4

- 3a** Les résultats de ces évaluations du personnel font-ils l'objet d'une « distribution forcée » ? (Obligation d'inclure un pourcentage prédéterminé d'employés dans chaque classe ou mesure du rendement)

(Oui ▼) (Non ▼)

- a) Pour les gestionnaires ..... ① ②  
b) Pour les employés de la CEN ..... ① ②

- 4** Pour les catégories d'employés suivantes, en moyenne quel pourcentage de la rémunération annuelle totale est composé d'un élément de rémunération variable (ex : rémunération en fonction du mérite ou de la performance, prime au rendement) ? [Inscrire « 0 » si aucun membre de la catégorie ne reçoit de rémunération variable]

- a) Gestionnaires : .....  % de leur rémunération totale  
b) CEN : .....  % de leur rémunération totale



**5** Au cours de la dernière année, quelle a été la rémunération annuelle moyenne approximative d'un employé de la CEN dans votre entreprise canadienne ?  \$  
(tel qu'indiqué sur un feuillet T4) . . . . .

**6** Les coûts de main-d'oeuvre (salaires et avantages sociaux) représentent approximativement quel pourcentage des coûts d'opération totaux de votre entreprise au Canada ?  %

**7** Quel est le degré d'autonomie des opérations canadiennes par rapport aux niveaux supérieurs de votre entreprise à l'extérieur du Canada (ex : siège social mondial, régional ou de division) dans la détermination des aspects suivants liés à la rémunération et à l'évaluation de la performance ? [cochez un seul chiffre par énoncé]

- | Aucune autonomie  | Un certain degré d'autonomie  | Autonomie complète  |
|---|---|---|
| <b>1</b>  | <b>3</b>  | <b>5</b>  |
| [Les opérations de votre entreprise au Canada doivent appliquer les politiques élaborées par un niveau organisationnel supérieur] | [Les opérations de votre entreprise au Canada peuvent concevoir des politiques à l'intérieur du cadre établi par un niveau supérieur] | [Les opérations de votre entreprise au Canada déterminent leurs propres politiques] |
| a) Le montant total disponible pour les salaires et les avantages sociaux . . . . .   |   | ① ② ③ ④ ⑤   |
| b) Le système d'évaluation de la performance des gestionnaires . . . . .  |   | ① ② ③ ④ ⑤   |
| c) Le système de rémunération variable des gestionnaires . . . . .  |   | ① ② ③ ④ ⑤   |
| d) Le système d'évaluation de la performance des employés de la CEN . . . . .   |   | ① ② ③ ④ ⑤   |
| e) Le système de rémunération variable de la CEN . . . . .  |   | ① ② ③ ④ ⑤   |

## Section D: Formation et développement des compétences

**1** Quelle est votre évaluation de la main-d'oeuvre au sein des opérations de votre entreprise au Canada comparée à celle de votre entreprise multinationale ? [cochez un seul chiffre par énoncé]

- |  | Faible | Forte     |
|--|--------|-----------|
| a) La qualité de vos diplômés universitaires . . . . .   | ▼ ①    | ⑤ ▼       |
| b) La qualité de vos diplômés du collégial, des formations professionnelles ou des écoles techniques . . . . . |        | ① ② ③ ④ ⑤ |
| c) La capacité de vos employés à acquérir de nouvelles habilités . . . . .                                     |        | ① ② ③ ④ ⑤ |
| d) La capacité de vos employés à utiliser les technologies de l'information . . . . .                          |        | ① ② ③ ④ ⑤ |
| e) La capacité de vos employés à travailler en équipe . . . . .  |        | ① ② ③ ④ ⑤ |
| f) L'éthique de travail de vos employés . . . . .  |        | ① ② ③ ④ ⑤ |

**2** Au cours de la dernière année, quel pourcentage de la masse salariale totale de votre entreprise canadienne a été consacré à la formation et au développement des compétences ?  %

**3** Lequel des énoncés suivants décrit le mieux la progression de carrière habituelle de la catégorie d'employés la plus nombreuse (CEN) dans les opérations de votre entreprise au Canada ? [sélectionnez un seul énoncé]

Les employés de la CEN tendent à :

- conserver le même titre d'emploi pour de longues périodes, voire pour la totalité de leur carrière au sein de l'entreprise . . . . . ①
- gravir les échelons de la ligne de promotion interne, accédant périodiquement à des emplois de niveau supérieur . . . . . ②
- rester à l'emploi de l'entreprise pour une courte période avant d'aller travailler pour une autre entreprise . . . . . ③
- il n'y a pas de progression de carrière habituelle au sein de la CEN . . . . . ④

**4** Au cours de la dernière année, quel a été le nombre d'heures de formation offertes en moyenne aux employés de la CEN dans votre entreprise au Canada ? [sélectionnez un seul énoncé]

- 8 heures et moins (1 jour) . . . . . ①
- De 9 à 16 heures (1-2 jours) . . . . . ②
- De 17 à 40 heures (3-5 jours) . . . . . ③
- Plus de 40 heures (1 semaine ou plus) . . . . . ④

**5** Dans le but de former les employés à fort potentiel ou les futurs hauts dirigeants, votre entreprise au Canada utilise-t-elle les mécanismes suivants de développement des compétences des gestionnaires ?

[cochez un seul chiffre par énoncé]

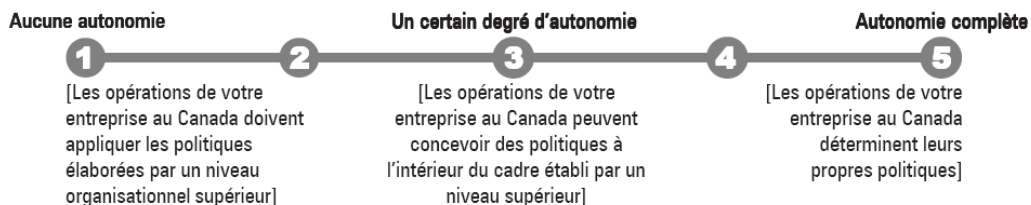
- |  | Jamais<br>utilisé | Largement<br>utilisé |
|--|-------------------|----------------------|
| a) Affectation à l'étranger de courte durée (moins d'un an) . . . . .  | ① ② ③ ④ ⑤         | ① ② ③ ④ ⑤            |
| b) Affectation à l'étranger de longue durée (plus d'un an) . . . . .   | ① ② ③ ④ ⑤         | ① ② ③ ④ ⑤            |
| c) Programme de formation sur la gestion internationale . . . . .  | ① ② ③ ④ ⑤         | ① ② ③ ④ ⑤            |
| d) Évaluation comparative des performances des gestionnaires par rapport à un ensemble de compétences de gestion au niveau mondial . . . . . | ① ② ③ ④ ⑤         | ① ② ③ ④ ⑤            |
| e) Programme de qualification et de perfectionnement (ex : MBA ou qualification professionnelle) . . . . .                                   | ① ② ③ ④ ⑤         | ① ② ③ ④ ⑤            |

**6** Êtes-vous en accord avec les énoncés suivants au sujet de la planification de la relève des dirigeants au sein des opérations de votre entreprise au Canada ? [cochez un seul chiffre par énoncé]

① Entièrement en désaccord   ② En désaccord   ③ Ni en désaccord ni en accord   ④ En accord   ⑤ Entièrement en accord

- a) Notre entreprise privilégie les promotions internes plutôt que le recrutement externe pour les gestionnaires . . . . . ① ② ③ ④ ⑤
- b) Les décisions relatives à la progression de carrière des hauts dirigeants de notre entreprise canadienne sont prises à l'extérieur du Canada . . . . . ① ② ③ ④ ⑤
- c) Les postes de commande au sein de nos opérations canadiennes sont occupés par des gestionnaires ayant travaillé pour l'entreprise multinationale dans son pays d'origine . . . . . ① ② ③ ④ ⑤

**7** Quel est le degré d'autonomie des opérations canadiennes par rapport aux niveaux supérieurs de votre entreprise à l'extérieur du Canada (ex : siège social mondial, régional ou de division) dans la détermination des aspects suivants liés à la formation et au développement des compétences ? [cochez un seul chiffre par énoncé]



Politiques concernant :

- a) Les programmes de développement des compétences des gestionnaires visant à former les employés à « haut potentiel » . . . . . ① ② ③ ④ ⑤
- b) La planification de la relève des hauts dirigeants . . . . . ① ② ③ ④ ⑤
- c) La formation et le développement des compétences en général . . . . . ① ② ③ ④ ⑤

## Section E: Participation des employés et communication

**1** Dans votre entreprise au Canada, existe-t-il des groupes au sein desquels les membres de la catégorie d'employés la plus nombreuse (CEN) peuvent se réunir afin de discuter de problèmes liés à la qualité des produits ou à l'efficacité des processus de fabrication ou de livraison des services ?  
(ex : groupes d'amélioration continue ou groupes de résolution de problèmes)

- Oui . . . . ①  
Non . . . . ②

**2** Dans votre entreprise au Canada, existe-t-il, à l'intention des employés de la CEN, des équipes de travail formellement établies qui assument la responsabilité de l'organisation de leur travail et la réalisation de certaines tâches de production ?  
(ex : des équipes de travail autogérées, des équipes semi-autonomes ou des cellules de production)

- Non... ① → passez à la question 3  
Oui... ②



**2a** Au Canada, quel est le pourcentage approximatif des employés de votre CEN impliqués dans ces équipes de travail ? . . . . .  %

**3** Lequel des mécanismes suivants utilisez-vous afin de communiquer avec vos employés de la CEN dans les opérations de votre entreprise au Canada ?

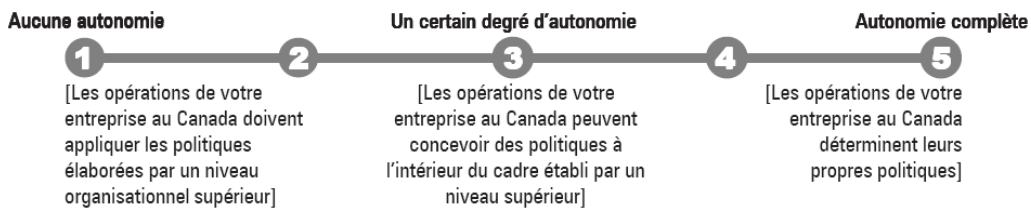
- |  | (Oui ▼) | (Non ▼) |
|--|---------|---------|
| a) Rencontres entre la haute direction et l'ensemble du personnel . . . . .  | ①       | ②       |
| b) Enquêtes portant sur les attitudes des employés . . . . .   | ①       | ②       |
| c) Rencontre entre les superviseurs ou les directeurs de services et les employés<br>(groupes d'information) . . . . . | ①       | ②       |
| d) Boîtes de suggestions . . . . .   | ①       | ②       |
| e) Politique de la porte ouverte . . . . .   | ①       | ②       |
| f) Bulletin électronique et courriels . . . . .  | ①       | ②       |
| g) Réseau intranet d'entreprise fournissant des informations aux employés . . . . .                                    | ①       | ②       |

**4** A quelle fréquence des informations sont-elles fournies aux employés de la CEN concernant les aspects suivants de l'entreprise ? [cochez un seul chiffre par énoncé]

① Jamais    ② Parfois    ③ Régulièrement

- |  |       |
|--|-------|
| a) Situation financière de votre entreprise multinationale . . . . .   | ① ② ③ |
| b) Situation financière des opérations de votre entreprise au Canada . . . . .                                 | ① ② ③ |
| c) Plans d'investissements concernant les opérations de votre entreprise au Canada . . . . .                   | ① ② ③ |
| d) Plans de recrutement ou de mise à pied concernant les opérations de votre<br>entreprise au Canada . . . . . | ① ② ③ |

**5** Quel est le degré d'autonomie des opérations canadiennes par rapport aux niveaux supérieurs de votre entreprise à l'extérieur du Canada (ex : siège social mondial, régional ou de division) dans la détermination des aspects suivants liés à la participation des employés et à la communication ? [cochez un seul chiffre par énoncé]



Politiques concernant :

- |  |           |
|--|-----------|
| a) Groupes de résolution de problèmes et groupes d'amélioration continue . . . . .       | ① ② ③ ④ ⑤ |
| b) Les équipes formelles de travail (équipes semi-autonomes, autogérées, etc.) . . . . . | ① ② ③ ④ ⑤ |
| c) Boîtes de suggestions ou enquêtes portant sur les attitudes des employés . . . . .    | ① ② ③ ④ ⑤ |
| d) Diffusion d'informations auprès des employés . . . . .                                | ① ② ③ ④ ⑤ |

---

## Section F: Représentation et consultation des employés syndiqués et non-syndiqués

---

**1** Au sein des opérations de votre entreprise au Canada, y a-t-il au moins un établissement où les employés sont représentés par un syndicat ?

Non... ① → passez à la question 9

Oui... ②  
↓

**2** Au Canada, quel est le pourcentage des travailleurs de votre catégorie d'employés la plus nombreuse (CEN) qui sont couverts par une convention collective ?  %

**3** Au Canada, combien y a-t-il d'établissements au sein desquels des employés de la CEN sont couverts par une convention collective ?  (nombre d'établissements ▶)

*S'il n'y a qu'un établissement, passez à la question 9*

**4** Pour les employés de la CEN au Canada, la négociation collective se déroule à quel niveau ?

- |   | (Oui ▼) | (Non ▼) |
|---|---------|---------|
| a) Au niveau des établissements . . . . .                           | ①       | ②       |
| b) À un niveau regroupant plusieurs de vos établissements . . . . . | ①       | ②       |
| c) Au niveau régional ou du secteur industriel . . . . .            | ①       | ②       |

**5** Indiquez si les énoncés suivants reflètent la manière dont se déroulent les négociations collectives concernant vos employés de la CEN au Canada ?

- |  | (Oui ▼) | (Non ▼) |
|--|---------|---------|
| a) La direction cherche à obtenir des résultats similaires au niveau de la négociation collective pour chacun des établissements canadiens . . . . . | ①       | ②       |
| b) Les représentants syndicaux cherchent à coordonner les négociations se déroulant dans les différents établissements canadiens . . . . .           | ①       | ②       |

**6** Parmi les nouveaux établissements ouverts par votre entreprise au Canada au cours des cinq dernières années, y en a-t-il dont les employés se sont syndiqués ? [sélectionnez un seul énoncé]

- Aucun nouvel établissement n'a été ouvert . . . . . ①
- Les nouveaux établissements sont tous demeurés non-syndiqués . . . . . ②
- Quelques-uns des nouveaux établissements ont été syndiqués . . . . . ③
- La plupart des nouveaux établissements ont été syndiqués . . . . . ④
- Tous les nouveaux établissements ont été syndiqués . . . . . ⑤

**7** Au sein de votre entreprise au Canada, quelle est la politique de gestion à l'endroit des syndicats sur chacun des sujets suivants ? [cochez un seul chiffre par énoncé]

- |   |          |   |          |   |
|---|----------|---|----------|---|
| <b>1</b>  | <b>2</b> | <b>3</b>  | <b>4</b> | <b>5</b>  |
| La direction prend sa décision sans consulter les représentants syndicaux |          | La direction consulte les représentants syndicaux |          | La direction s'efforce de conclure une entente avec les représentants syndicaux |
| a) Organisation du travail . . . . .                                      |          |   |          | ① ② ③ ④ ⑤   |
| b) Système de rémunération variable . . . . .                             |          |   |          | ① ② ③ ④ ⑤   |
| c) Sous-traitance et impartition . . . . .                                |          |   |          | ① ② ③ ④ ⑤   |
| d) Formation et développement des compétences . . . . .                   |          |   |          | ① ② ③ ④ ⑤   |
| e) Mécanismes de participation directe des employés . . . . .             |          |   |          | ① ② ③ ④ ⑤   |

**8** Quel est votre degré d'accord avec chacun des énoncés suivants pour décrire l'état des relations de travail au sein des opérations de votre entreprise au Canada ? [cochez un seul chiffre par énoncé]

- |                            |                |                                |             |                         |
|----------------------------|----------------|--------------------------------|-------------|-------------------------|
| ① Entièrement en désaccord | ② En désaccord | ③ Ni en désaccord ni en accord | ④ En accord | ⑤ Entièrement en accord |
|----------------------------|----------------|--------------------------------|-------------|-------------------------|

Les représentants syndicaux :

- |  |           |
|--|-----------|
| a) Collaborent à la résolution des problèmes et à l'atteinte des objectifs de l'entreprise . . . . .                                 | ① ② ③ ④ ⑤ |
| b) Adoptent une attitude de confrontation à l'égard de la direction . . . . .  | ① ② ③ ④ ⑤ |
| c) Rencontrent des représentants syndicaux d'établissements de votre entreprise multinationale en provenance d'autres pays . . . . . | ① ② ③ ④ ⑤ |

**9** Dans votre entreprise au Canada, existe-t-il des mécanismes de consultation à l'intention des employés non syndiqués ? [cochez un seul chiffre par énoncé]

- |                            |                         |                                |                                      |                                      |
|----------------------------|-------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| ① Dans aucun établissement | ② Dans un établissement | ③ Dans quelques établissements | ④ Dans la plupart des établissements | ⑤ Dans l'ensemble des établissements |
|----------------------------|-------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|

- |  |           |
|--|-----------|
| a) Une association formelle représentant les employés . . . . .                | ① ② ③ ④ ⑤ |
| b) Une procédure de résolution de conflits, de plaintes ou de griefs . . . . . | ① ② ③ ④ ⑤ |
| c) Un comité ou autre structure de représentation des employés . . . . .       | ① ② ③ ④ ⑤ |

**10** Au sein de votre entreprise multinationale, existe-t-il des structures d'information et de consultation des employés réunissant des représentants des employés en provenance :

- |  |                 |   |   |
|--|-----------------|---|---|
| a) de toutes les entreprises des différents pays dans lesquels votre entreprise multinationale est implantée ? . . . . . | (Oui ▼) (Non ▼) | ① | ② |
| b) de différents établissements de votre entreprise en Amérique du Nord ? . . . . .                                      |                 | ① | ② |
| c) de différents établissements de votre entreprise au Canada ? . . . . .  |                 | ① | ② |

**11** Existe-t-il au sein de votre entreprise multinationale un comité d'entreprise européen ou une structure similaire d'information et de consultation des employés à l'échelle européenne ?

Non... ① →  *passez à la question 12*

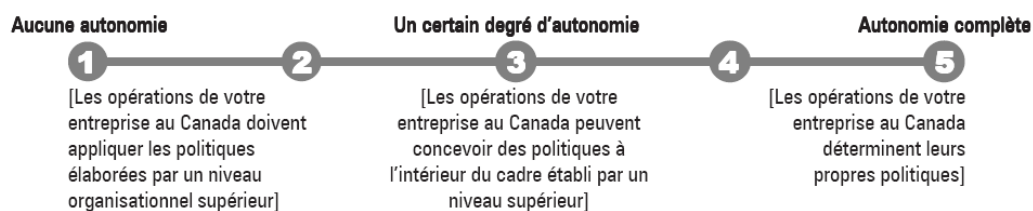
Oui... ②  
↓

**11a** Les représentants des employés ou des gestionnaires de votre entreprise au Canada reçoivent-ils de l'information au sujet des activités et des réunions de cette structure ?

(Oui ▼) (Non ▼)

- a) Représentants des employés . . . . . ① ②  
b) Gestionnaires . . . . . ① ②

**12** Quel est le degré d'autonomie des opérations canadiennes par rapport aux niveaux supérieurs de votre entreprise à l'extérieur du Canada (ex : siège social mondial, régional ou de division) dans la détermination des aspects suivants liés à la représentation et à la consultation des employés ? [*cochez un seul chiffre par énoncé*]



Politiques concernant :

- a) La consultation des employés . . . . . ① ② ③ ④ ⑤  
b) La reconnaissance syndicale . . . . . ① ② ③ ④ ⑤  
c) L'étendue de la participation syndicale à la prise de décision . . . . . ① ② ③ ④ ⑤

## Section G: Gestion des ressources humaines dans un contexte mondial

Cette section porte sur votre évaluation des pratiques de GRH et du rôle joué à cet égard par les niveaux organisationnels supérieurs de votre entreprise au sein des opérations canadiennes.

- 1** De nouvelles pratiques mises en place dans les opérations de votre entreprise au Canada ont-elles été reprises par la suite ailleurs au sein de votre entreprise multinationale ? [cochez un seul chiffre par énoncé]

① Non	Oui, des pratiques ont été reprises :		
	② dans certains établissements	③ dans certaines régions ou divisions	④ au sein de l'ensemble de votre entreprise multinationale

- a) Gestion de la rémunération et du rendement . . . . . ① ② ③ ④  
 b) Formation et développement des compétences . . . . . ① ② ③ ④  
 c) Participation des employés et communication . . . . . ① ② ③ ④  
 d) Représentation et consultation des employés . . . . . ① ② ③ ④  
 e) Innovation en matière de produits ou de services . . . . . ① ② ③ ④  
 f) Organisation du travail . . . . . ① ② ③ ④

- 2** Au Canada, dans quelle mesure les activités liées à différents aspects de la GRH sont-elles sous-traitées, c'est-à-dire confiées à des consultants ou à des fournisseurs externes au Canada ou à l'étranger ?

[cochez un seul chiffre par énoncé]

①	②	③	④	⑤
Aucunement sous-traité		Partiellement sous-traité		Fortement sous-traité

- a) Gestion de la rémunération et de la performance . . . . . ① ② ③ ④ ⑤  
 b) Formation et développement des compétences . . . . . ① ② ③ ④ ⑤  
 c) Participation des employés et communication . . . . . ① ② ③ ④ ⑤  
 d) Représentation des employés et relations de travail . . . . . ① ② ③ ④ ⑤  
 e) Recrutement du personnel et planification de la main-d'oeuvre . . . . . ① ② ③ ④ ⑤

- 3** Quel est votre degré d'accord avec les énoncés suivants concernant la philosophie de gestion de votre entreprise à l'égard de ses employés ? [cochez un seul chiffre par énoncé]

① Entièrement en désaccord	② En désaccord	③ Ni en désaccord ni en accord	④ En accord	⑤ Entièrement en accord
----------------------------	----------------	--------------------------------	-------------	-------------------------

- a) Une philosophie commune est appliquée à l'ensemble des opérations de votre entreprise multinationale . . . . . ① ② ③ ④ ⑤  
 b) Les divisions régionales conçoivent leur propre philosophie (ex : division nord-américaine, européenne ou asiatique) . . . . . ① ② ③ ④ ⑤  
 c) Les divisions internationales basées sur des lignes ou marques de produits ou services élaborent leur propre philosophie . . . . . ① ② ③ ④ ⑤  
 d) Les filiales nationales développent leurs propres philosophies . . . . . ① ② ③ ④ ⑤  
 e) La philosophie de gestion de votre entreprise multinationale est un mélange de traditions des différents pays dans lesquels elle a des opérations . . . . . ① ② ③ ④ ⑤  
 f) Les traditions du pays d'origine de l'entreprise multinationale ont une influence déterminante sur sa philosophie de gestion . . . . . ① ② ③ ④ ⑤



**4** Quelle est l'influence des niveaux suivants dans la détermination des politiques et des pratiques de GRH en vigueur au sein des opérations de votre entreprise au Canada ? [cochez un seul chiffre par énoncé]

① Pas d'influence    ② Peu d'influence    ③ Influence modérée    ④ Forte influence    ⑤ Très forte influence    (S/O)

- a) Le siège social de votre entreprise multinationale . . . . . ① ② ③ ④ ⑤ ○
- b) Les divisions régionales de votre entreprise multinationale . . . . . ① ② ③ ④ ⑤ ○
- c) Les divisions internationales basées sur des lignes ou des marques de produits ou services . . . . . ① ② ③ ④ ⑤ ○
- d) Le siège social au Canada ou la filiale canadienne . . . . . ① ② ③ ④ ⑤ ○
- e) Les établissements de votre entreprise au Canada . . . . . ① ② ③ ④ ⑤ ○

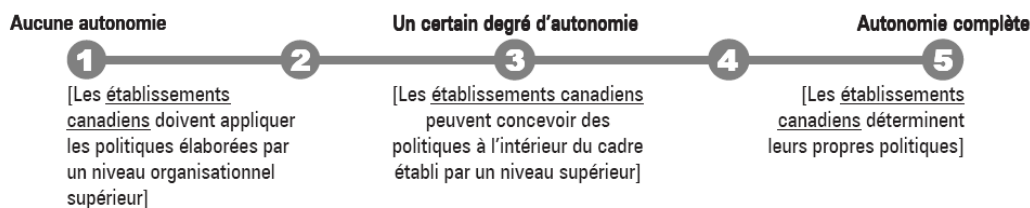
**5** En matière de GRH, l'autonomie des opérations canadiennes face aux niveaux organisationnels supérieurs de votre entreprise à l'extérieur du Canada a-t-elle augmenté ou diminué au cours des trois dernières années ? [cochez un seul chiffre par énoncé]

① Forte diminution de l'autonomie    ② Légère diminution de l'autonomie    ③ Pas de changement réel d'autonomie    ④ Légère augmentation de l'autonomie    ⑤ Forte augmentation de l'autonomie

Politiques concernant :

- a) La gestion de la rémunération et du rendement . . . . . ① ② ③ ④ ⑤
- b) La formation et le développement des compétences . . . . . ① ② ③ ④ ⑤
- c) La participation des employés et la communication . . . . . ① ② ③ ④ ⑤
- d) La représentation des employés et les relations de travail . . . . . ① ② ③ ④ ⑤

**6** Quel est le degré d'autonomie des différents établissements de votre entreprise au Canada face aux niveaux organisationnels supérieurs existant au pays et à l'étranger pour les aspects suivants de la GRH ? [cochez un seul chiffre par énoncé]



- a) Les montants totaux disponibles pour les salaires et les avantages sociaux . . . . . ① ② ③ ④ ⑤
- b) Les politiques relatives à la formation et au développement des compétences . . . . . ① ② ③ ④ ⑤
- c) La politique relative à la reconnaissance syndicale . . . . . ① ② ③ ④ ⑤
- d) Les politiques relatives aux groupes de résolution de problèmes et aux groupes d'amélioration continue . . . . . ① ② ③ ④ ⑤

## Section H: La situation des opérations canadiennes dans la chaîne de valeur mondiale

Dans cette section, nous nous intéressons à la performance des opérations de votre entreprise au Canada, leurs avantages concurrentiels ainsi que leur rôle au sein de l'entreprise multinationale et de l'économie mondiale.

### 1 Lequel des énoncés suivants décrit le mieux la nature des principaux ou des plus importants biens ou services produits par votre entreprise multinationale ? [sélectionnez un seul énoncé]

- Ils sont adaptés aux différents marchés nationaux . . . . . ①
- Ils sont adaptés aux différentes régions du monde, mais uniformisés au sein de ces régions . . . . . ②
- Ils sont uniformisés à l'échelle mondiale . . . . . ③

### 2 Quels sont les mandats attribués aux opérations de votre entreprise au Canada au sein de la multinationale ?

(Oui ▼) (Non ▼)

- a) Un mandat mondial de production pour un ou plusieurs biens ou services . . . . . ① ②
- b) Un mandat régional de production pour un ou plusieurs biens ou services (ex. marché nord-américain) . . . . . ① ②
- c) Un mandat de production pour un ou plusieurs biens ou services pour le Canada . . . . . ① ②

### 3 Lequel des énoncés suivants décrit le mieux les activités de votre entreprise au Canada ?

[sélectionnez un seul énoncé]

Les opérations de votre entreprise au Canada produisent :

- un seul bien ou service qui représente 90% ou plus de l'ensemble de nos ventes . . . . . ①
- différents biens ou services, mais la vente de notre bien ou de notre service le plus important représente entre 70% et 90% de nos ventes totales . . . . . ②
- une gamme de biens et de services connexes, mais aucun bien ou service ne représente à lui seul plus de 70% des ventes . . . . . ③
- une vaste gamme de biens et de services de nature différente . . . . . ④

### 4 Dans quelle mesure les établissements de votre entreprise au Canada sont-ils en concurrence avec d'autres établissements de votre entreprise multinationale situés : [cochez un seul chiffre par énoncé]

① Aucune concurrence    ② Faible concurrence    ③ Concurrence importante    ④ Concurrence très importante    (S/O)

- a) au Canada ? . . . . . ① ② ③ ④ (S/O)
- b) ailleurs dans le monde ? . . . . . ① ② ③ ④ (S/O)

### 5 Dans quelle mesure les établissements de votre entreprise au Canada sont-ils en concurrence avec d'autres entreprises situées : [cochez un seul chiffre par énoncé]

① Aucune concurrence    ② Faible concurrence    ③ Concurrence importante    ④ Concurrence très importante    (S/O)

- a) au Canada ? . . . . . ① ② ③ ④ (S/O)
- b) ailleurs dans le monde ? . . . . . ① ② ③ ④ (S/O)

**6 Environ quel pourcentage des revenus des opérations de votre entreprise au Canada provient de ventes réalisées :** [inscrire « 0 » si aucun]

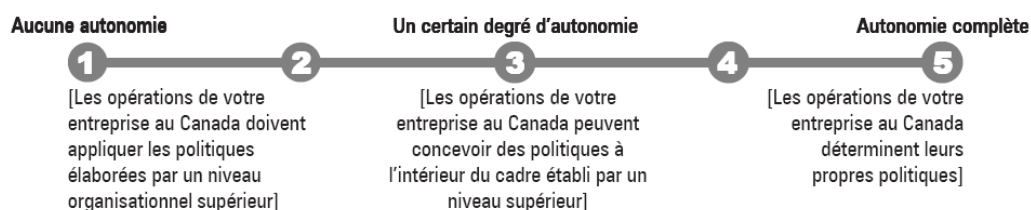
- a) au Canada ?  %
- b) aux États-Unis ?  %
- c) dans le reste du monde ?  %

**7 Quel est votre degré d'accord avec les énoncés suivants relatifs aux avantages concurrentiels des opérations de votre entreprise au Canada ?** [cochez un seul chiffre par énoncé]

① Entièrement en désaccord    ② En désaccord    ③ Ni en désaccord ni en accord    ④ En accord    ⑤ Entièrement en accord

- a) L'accès à des matières premières ou à des sources d'énergie est une des raisons principales de l'implantation de nos activités au Canada . . . . . ① ② ③ ④ ⑤
- b) Nos établissements au Canada peuvent recruter en nombre suffisant des employés spécialisés et compétents sur le marché du travail canadien . . . . . ① ② ③ ④ ⑤
- c) Le coût des programmes d'assurance-maladie au Canada par rapport à celui en vigueur aux États-Unis est un avantage concurrentiel important pour nos opérations canadiennes . . . . . ① ② ③ ④ ⑤
- d) Les activités de notre entreprise au Canada ont pour principal objectif de maximiser les profits ou l'avoir des actionnaires à courte échéance . . . . . ① ② ③ ④ ⑤
- e) La sauvegarde des emplois de nos travailleurs est prioritaire pour notre entreprise au Canada . . . . . ① ② ③ ④ ⑤
- f) Nos opérations canadiennes délocalisent leurs activités hors du Canada vers des pays à bas salaires . . . . . ① ② ③ ④ ⑤
- g) Le pouvoir des syndicats au Canada a peu d'impact sur les décisions de notre entreprise multinationale d'investir au Canada . . . . . ① ② ③ ④ ⑤

**8 Quel est le degré d'autonomie des opérations canadiennes par rapport aux niveaux supérieurs de votre entreprise à l'extérieur du Canada (ex : siège social mondial, régional ou de division) dans la détermination des politiques liées aux domaines suivants ?** [cochez un seul chiffre par énoncé]



**Politiques concernant :**

- a) Les changements importants des prix . . . . . ① ② ③ ④ ⑤
- b) Les changements des biens et des services offerts . . . . . ① ② ③ ④ ⑤
- c) Les changements technologiques majeurs . . . . . ① ② ③ ④ ⑤
- d) Le choix des fournisseurs . . . . . ① ② ③ ④ ⑤
- e) Le choix du segment de marché visé . . . . . ① ② ③ ④ ⑤

**9** Dans quelle mesure les matières premières, ressources et autres composantes utilisées par les opérations de votre entreprise au Canada sont fournies par des établissements de votre entreprise multinationale situés dans d'autres pays ? [sélectionnez un seul chiffre]

① ————— ② ————— ③ ————— ④ ————— ⑤  
Aucunement En partie Entièrement

**10** Dans quelle mesure les biens et les services produits par les opérations de votre entreprise au Canada sont : [cochez un seul chiffre par énoncé]

① ————— ② ————— ③ ————— ④ ————— ⑤  
Aucunement En partie Entièrement

- a) des biens et services finis destinés à être vendus directement aux consommateurs ? . . . . . ① ② ③ ④ ⑤  
b) des biens et services finis destinés à des détaillants? . . . . . ① ② ③ ④ ⑤  
c) des biens et services destinés à d'autres établissements de votre entreprise situés dans d'autres pays ? . . . . . ① ② ③ ④ ⑤  
d) des biens et services destinés à d'autres entreprises ? . . . . . ① ② ③ ④ ⑤

**11** Quel est votre degré d'accord avec les énoncés suivants relatifs au rôle des opérations canadiennes au sein de votre entreprise multinationale ? [cochez un seul chiffre par énoncé]

① Entièrement en désaccord ② En désaccord ③ Ni en désaccord ni en accord ④ En accord ⑤ Entièrement en accord

- a) La recherche et le développement nécessaires aux opérations de notre entreprise au Canada sont réalisés par notre multinationale à l'extérieur du Canada . . . . . ① ② ③ ④ ⑤  
b) Nos opérations canadiennes réalisent de la recherche et du développement utilisés par notre multinationale à l'extérieur du Canada . . . . . ① ② ③ ④ ⑤  
c) Les produits vendus par notre entreprise au Canada sont fabriqués par notre multinationale à l'extérieur du Canada . . . . . ① ② ③ ④ ⑤  
d) Le service à la clientèle rattaché aux activités de notre entreprise au Canada est assumé par notre multinationale à l'extérieur du Canada . . . . . ① ② ③ ④ ⑤  
e) Certains services internes et de gestion (comptabilité, informatique, rémunération, etc.) nécessaires à nos opérations canadiennes sont exécutés par notre multinationale à l'extérieur du Canada . . . . . ① ② ③ ④ ⑤

**12 En ce qui concerne les activités de votre entreprise au Canada, indiquez comment chacun des indicateurs suivants a évolué au cours des trois dernières années : [cochez un seul chiffre par énoncé]**

① Fortement diminué    ② Diminué    ③ Resté dans le même état    ④ Augmenté    ⑤ Fortement augmenté

- a) Le pourcentage des syndiqués parmi la catégorie d'employés la plus nombreuse (CEN) . . . . . ① ② ③ ④ ⑤ (S/O) ▼
- b) Vos parts de marché au Canada . . . . . ① ② ③ ④ ⑤
- c) Vos parts de marché à l'extérieur du Canada . . . . . ① ② ③ ④ ⑤
- d) Le niveau de rentabilité des opérations de votre entreprise au Canada . . . . . ① ② ③ ④ ⑤
- e) La productivité de la main-d'oeuvre . . . . . ① ② ③ ④ ⑤
- f) Les transferts d'emplois des établissements de votre entreprise au Canada vers ceux situés à l'extérieur du pays . . . . . ① ② ③ ④ ⑤
- g) Les contrats de sous-traitance confiés à d'autres entreprises au Canada . . . . . ① ② ③ ④ ⑤
- h) Les contrats de sous-traitance confiés à d'autres entreprises à l'extérieur du Canada (*offshoring*) . . . . . ① ② ③ ④ ⑤

**13 Les aspects suivants liés aux politiques publiques canadiennes représentent-ils une entrave ou un facteur incitatif pour l'obtention de nouveaux investissements ou nouveaux mandats pour votre entreprise au Canada ? [cochez un seul chiffre par énoncé]**

① Facteur hautement négatif    ② Facteur négatif    ③ Facteur neutre    ④ Facteur positif    ⑤ Facteur hautement positif

- a) La réglementation environnementale . . . . . ① ② ③ ④ ⑤
- b) Les impôts sur les sociétés . . . . . ① ② ③ ④ ⑤
- c) La disponibilité de subventions et de crédits d'impôts pour la recherche et le développement . . . . . ① ② ③ ④ ⑤
- d) La qualité des services publics tel que le système de santé ou d'éducation . . . . . ① ② ③ ④ ⑤
- e) Les cotisations sociales obligatoires de l'employeur (assurance emploi, régime des rentes et autres contributions) . . . . . ① ② ③ ④ ⑤
- f) L'appui gouvernemental en matière de formation et de développement des compétences . . . . . ① ② ③ ④ ⑤
- g) Les obligations légales relatives à la fermeture d'établissement ou aux mises à pied . . . . . ① ② ③ ④ ⑤
- h) L'Accord de libre-échange avec les États-Unis et le Mexique (ALÉNA) . . . . . ① ② ③ ④ ⑤

---



---

## Section I: Profil du répondant

---



---

**1** Quel est le titre du poste que vous occupez présentement?

\_\_\_\_\_ (titre du poste)

**1a** À quel niveau des opérations de votre entreprise au Canada se situe votre poste ?

- Au siège social canadien . . . . . ①
- Au niveau d'un établissement . . . . . ②
- Autre (spécifiez) : \_\_\_\_\_ ③

**2** Êtes-vous le gestionnaire détenant la responsabilité ultime en matière de GRH au sein des opérations de votre entreprise multinationale au Canada ?

Oui... ① → passez à la question 3

Non... ②



**2a** Quel est le titre du gestionnaire à qui vous devez rendre compte au sein de votre entreprise au Canada ?

\_\_\_\_\_ (titre du gestionnaire)

**3** Le gestionnaire détenant la responsabilité ultime en matière de GRH au Canada doit-il rendre compte directement au chef de la direction (ex : président directeur général) ou à un autre haut dirigeant de l'entreprise ?

- Au chef de la direction . . . . . ①
- À un autre haut dirigeant (spécifiez) : \_\_\_\_\_ ②

**4** Le gestionnaire détenant la responsabilité ultime en matière de GRH au Canada doit-il rendre compte à un autre gestionnaire de l'entreprise multinationale travaillant à l'extérieur du Canada qui consacre l'essentiel de son temps à la GRH ?

Oui . . . . . ①

Non . . . . . ②

**5** Depuis combien d'années travaillez-vous au sein des opérations de votre entreprise au Canada ? \_\_\_\_\_ (Années)

### Commentaires ou observations

Si vous souhaitez recevoir un rapport exclusif, veuillez nous laisser une adresse de courriel à laquelle il pourra vous être envoyé : \_\_\_\_\_

Cette adresse de courriel sera uniquement utilisée pour vous informer des résultats de notre enquête.

## ANNEXE B: Tableaux de régression linéaire supplémentaires

*Tableau XXXI : Régression linéaire de la variable implication syndicale dans la prise de décision (F7) sans la variable poids des opérations dans l'EM*

<b>Variables indépendantes</b>	<b>B</b>	<b>E.S.</b>	<b>Bêta</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>	<b>R2</b>	<b>R2 ajusté</b>	<b>ΔR2</b>
Bloc 1						,35	,29	,35
Secteur primaire	2,21**	1,10	,20	2,00	,05			
Secteur tertiaire	-1,21	1,13	-,11	-1,07	,29			
Comité RH mondial	-4,94***	1,00	-,51	-4,92	,00			
Évaluation à l'étranger	,62***	,23	,28	2,72	,01			
Philosophie propre de la filiale nationale	-,56	,96	-,06	-,58	,56			
Autonomie de la filiale en matière de RH	,15	,14	,10	1,06	,29			
Transfert des pratiques	,41*	,22	,19	1,93	,06			
Constante	11,64***	1,84		6,32	,00			
<b>Variables indépendantes</b>	<b>B</b>	<b>E.S.</b>	<b>Bêta</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>	<b>R2</b>	<b>R2 ajusté</b>	<b>ΔR2</b>
Bloc 1								
Secteur primaire	1,17	1,17	,10	1,00	,32			
Secteur tertiaire	-1,06	1,11	-,10	-,96	,34			
Comité RH mondial	-4,65***	1,02	-,48	-4,54	,00			
Évaluation à l'étranger	,65***	,23	,30	2,87	,01			
Philosophie propre de la filiale nationale	-,40	,92	-,04	-,43	,67			
Autonomie de la filiale en matière de RH	,15	,14	,10	1,05	,30			
Transfert des pratiques	,29	,21	,13	1,35	,18			
Bloc 2						,43	,35	,08
Canada	2,98**	1,24	,27	2,41	,02			
Europe	,63	1,09	,06	,58	,57			
Reste du monde	-2,78	2,41	-,12	-1,16	,25			
Constante	11,07	1,81		6,12	,00			
Modèle								
Variation de F	5,23***				,00			
n =81								

\* p < 0,10; \*\* p < 0,05; \*\*\* p < 0,01

*Tableau XXXII : Régression linéaire de la variable implication syndicale dans la prise de décision (F7) sans la variable Canada*

<b>Variables indépendantes</b>	<b>B</b>	<b>E.S.</b>	<b>Bêta</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>	<b>R2</b>	<b>R2 ajusté</b>	<b>ΔR2</b>
Bloc 1						,41	,35	,41
Poids des OC dans l'EM	4,96***	1,85	,26	2,68	,01			
Secteur primaire	1,48	1,10	,13	1,35	,18			
Secteur tertiaire	-,99	1,09	-,09	-,90	,37			
Comité RH mondial	-4,83***	,96	-,50	-5,01	,00			
Évaluation à l'étranger	,63***	,22	,29	2,88	,01			
Philosophie propre de la filiale nationale	-,27	,93	-,03	-,29	,77			
Autonomie de la filiale en matière de RH	,19	,14	,13	1,38	,17			
Transfert des pratiques	,35*	,21	,16	1,68	,10			
Constante	10,37***	1,83		5,66	,00			
<b>Variables indépendantes</b>	<b>B</b>	<b>E.S.</b>	<b>Bêta</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>	<b>R2</b>	<b>R2 ajusté</b>	<b>ΔR2</b>
Bloc 1								
Poids des OC dans l'EM	4,92***	1,96	,26	2,51	,01			
Secteur primaire	1,57	1,1	,14	1,43	,16			
Secteur tertiaire	-,96	1,11	-,09	-,87	,39			
Comité RH mondial	-5,13***	,99	-,53	-5,21	,00			
Évaluation à l'étranger	,70***	,22	,32	3,14	,00			
Philosophie propre de la filiale nationale	-,22	,93	-,02	-,24	,82			
Autonomie de la filiale en matière de RH	,14	,14	,09	,99	,32			
Transfert des pratiques	,35*	,21	,16	1,67	,10			
Bloc 2						,43	,35	,02
Europe	,69	1,09	,06	,63	,53			
Reste du monde	-3,11	2,37	-,13	-1,31	,19			
Constante	10,56***	1,85		5,70	,00			
Modèle								
Variation de F	5,31***				,00			
n =81								

\* p < 0,10; \*\* p < 0,05; \*\*\* p < 0,01