

LES PRATIQUES des ENTREPRISES MULTINATIONALES en MATIÈRE D'EMPLOI au CANADA : développer les capacités organisationnelles & les institutions pour favoriser l'innovation

Jacques Bélanger
Pierre-Antoine Harvey
Patrice Jalette
Christian Lévesque
Gregor Murray

Février 2007

Résumé



Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail
Interuniversity Research Centre on Globalization and Work

Université de Montréal, Université Laval, HEC Montréal

**LES PRATIQUES des ENTREPRISES MULTINATIONALES en
MATIÈRE D'EMPLOI au CANADA : développer les capacités
organisationnelles et les institutions pour favoriser l'innovation**

Jacques Bélanger, Pierre-Antoine Harvey, Patrice Jalette, Christian Lévesque et Gregor Murray¹

*Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail
(CRIMT – Université de Montréal, Université Laval, HEC Montréal)*

La présente étude sur les entreprises multinationales au Canada cherche à comprendre les changements organisationnels qui ont cours au sein de leurs établissements canadiens, les innovations en matière d'emploi et d'organisation du travail, ainsi que l'influence des politiques publiques sur leurs décisions. Elle a été réalisée par des chercheurs du CRIMT (www.crimt.org), avec l'appui du Conference Board du Canada et du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH), à partir d'une enquête auprès des cadres détenant la responsabilité principale en matière de gestion des ressources humaines dans 168 entreprises représentatives des multinationales au Canada.

La réalité des entreprises multinationales au Canada n'a rien d'uniforme ou de monolithique. Les entreprises contrôlées par des capitaux canadiens tendent à vendre davantage leurs produits sur les marchés internationaux, mais la majorité des entreprises étrangères sont également largement présentes sur les marchés étrangers, particulièrement celui de l'Amérique du Nord. Les opérations canadiennes de ces entreprises étrangères sont généralement bien intégrées dans la configuration mondiale des activités de ces firmes, mais beaucoup ne s'approvisionnent pas sur le marché canadien, font peu de recherche et développement au Canada et n'y accomplissent pas d'activités utilisées ensuite dans leurs établissements situés à l'extérieur du pays. Ce sont d'ailleurs les entreprises d'origine canadienne ou européenne ou encore les entreprises multinationales concurrençant sur les marchés internationaux qui investissent le plus dans des activités de recherche et développement. Il apparaît également, de manière générale, que l'externalisation de certaines activités productives au Canada (*outsourcing*) est une tendance encore plus

1. Jacques Bélanger est professeur titulaire au Département des relations industrielles de l'Université Laval et codirecteur du CRIMT. Pierre-Antoine Harvey est chercheur associé au CRIMT et doctorant à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal. Patrice Jalette est professeur adjoint à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal et membre du CRIMT. Christian Lévesque est professeur titulaire à l'École des HEC de Montréal et codirecteur du CRIMT. Gregor Murray est directeur du CRIMT et professeur titulaire à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal.

importante que la délocalisation à l'extérieur du pays (*offshoring*). Ces résultats illustrent l'importance pour les entreprises multinationales de construire des rapports intrafirmes efficaces et de faire le point sur la place qu'occupent les opérations canadiennes au sein de leurs activités globales.

Les directeurs et les employés des entreprises multinationales semblent avoir un degré relativement important d'autonomie en ce qui a trait à la mise au point de nouveaux produits et à l'établissement de certaines politiques et pratiques en matière d'emploi dans leurs établissements. Les entreprises d'origine étasunienne, qui représentent approximativement les deux tiers des entreprises étrangères implantées au Canada, tendent toutefois à accorder moins d'autonomie à leurs travailleurs et leurs dirigeants locaux. Dans ces mêmes entreprises, le développement de pratiques innovatrices en matière de gestion des ressources humaines et l'établissement de nouvelles formes d'organisation du travail sont rapportés à un degré moindre. Les firmes multinationales contrôlées par des capitaux canadiens, quant à elles, sont plus susceptibles de faire participer leurs employés syndiqués dans les prises de décisions concernant les pratiques d'emploi. De façon générale, ces dernières de même que les établissements canadiens des multinationales concurrençant sur les marchés internationaux sont davantage susceptibles de chercher des innovations en matière de pratiques d'emploi qui seront par la suite diffusées plus largement. Une conclusion clé de cette enquête est d'ailleurs que l'innovation dans les pratiques d'emploi au Canada n'a pas la portée qu'elle devrait avoir, d'où l'importance de mettre en place des mécanismes pouvant favoriser l'innovation dans les établissements canadiens des entreprises multinationales.

Les entreprises multinationales tendent à avoir une évaluation très positive de leur main-d'œuvre canadienne, notamment en ce qui concerne l'éthique et la rigueur de travail, la capacité de fonctionner en équipe et de faire usage des nouvelles technologies. Cette évaluation positive s'applique également aux compétences des dirigeants canadiens lorsque vient le temps de négocier de nouveaux investissements ou d'obtenir de nouveaux mandats de production au sein de la firme. Les multinationales étrangères sont d'ailleurs plus positives dans l'évaluation des activités de leur entreprise au Canada que ne le sont les entreprises contrôlées par des capitaux canadiens. Ces dernières ainsi que les firmes étrangères possédant des structures intermédiaires de direction au Canada et les entreprises concurrençant sur les marchés internationaux sont toutes plus susceptibles de s'engager dans les réseaux locaux, à travers leur participation à des associations sectorielles, des forums en matière de formation et des réseaux cherchant à établir les normes à respecter dans la conduite et la

gestion des entreprises. Le libre-échange, la disponibilité de subventions ou de crédits d'impôts pour la recherche et le développement, la qualité des services publics en matière de santé et d'éducation, ainsi que le soutien gouvernemental pour la formation de main-d'œuvre sont autant de facteurs fréquemment signalés comme étant favorables à une meilleure compétitivité des entreprises au Canada. En contrepartie, les coûts directs de main-d'œuvre, le niveau d'imposition des entreprises et la réglementation en vigueur en matière d'environnement semblent avoir un effet plus ambigu. Les établissements canadiens en mesure de s'intégrer dans leur milieu par le développement de réseaux et d'alliances et d'utiliser judicieusement les ressources disponibles dans l'environnement institutionnel canadien peuvent davantage renforcer leur rôle au sein des firmes multinationales dont ils relèvent.

Deux images contrastantes des entreprises multinationales au Canada émergent de cette étude. La première est celle de l'entreprise principalement concentrée sur le marché canadien, qui fait peu ou pas de recherche et développement sur ce territoire national. Les dirigeants locaux de ces entreprises ont généralement moins d'autonomie et sont peu susceptibles d'innover dans les pratiques en matière d'emploi. Ces entreprises sont également moins susceptibles d'avoir des liens substantiels avec des réseaux d'affaires au Canada, en particulier avec les établissements de formation, et ne se mêlent que très peu des questions entourant les normes nationales de gouvernance des entreprises. Ces firmes multinationales conservent en ce sens une figure d'étranger du fait qu'elles ne possèdent généralement pas de structure intermédiaire de direction au Canada et qu'elles s'en tiennent à une participation minimale au sein des réseaux d'affaires et des institutions nationales.

Contrastant avec cette première image, certaines entreprises multinationales cherchant à pénétrer les marchés internationaux assurent une présence beaucoup plus dynamique au Canada. Elles investissent davantage dans certaines activités de recherche et développement et leurs dirigeants locaux peuvent compter sur une plus grande marge d'autonomie leur permettant de développer des pratiques de gestion de ressources humaines mieux adaptées et d'établir des partenariats de toute sorte avec leurs employés. Le fait qu'elles doivent concurrencer sur les marchés internationaux semble fortement les inciter à innover. Ces entreprises multinationales développent davantage leurs capacités organisationnelles et s'engagent de manière plus soutenue dans leurs communautés et dans différents réseaux d'affaires, en plus de participer à l'établissement de mécanismes institutionnels visant à promouvoir le développement économique. De telles entreprises ont également des structures

intermédiaires de direction au Canada afin de les aider à s'intégrer à un environnement institutionnel qui, pour l'essentiel, est davantage perçu comme présentant des opportunités pour leur développement plutôt que des contraintes.

Ces deux prototypes d'entreprises multinationales peuvent constituer des modèles viables d'affaires, mais le second recèle davantage de potentiel en ce qui concerne le bien-être des employés et le développement de l'économie canadienne dans un contexte de mondialisation. Sur le plan des politiques publiques, la question centrale est donc de savoir comment stimuler le développement de ce deuxième modèle. Premièrement, il apparaît clairement que l'existence de structures intermédiaires de direction et un investissement soutenu dans différents réseaux et institutions au Canada permettent aux activités canadiennes des entreprises multinationales de se positionner avantageusement dans la configuration plus globale des activités des entreprises multinationales. Deuxièmement, les instances gouvernementales et les politiques publiques doivent favoriser activement la mise en place de ces conditions favorables. Les politiques publiques constituent un levier important dans les rapports économiques globaux et elles peuvent contribuer à la définition de politiques d'emploi plus progressistes et plus sociales, qui englobent également les modes de représentation des employés.

La version complète de cette étude (en anglais) est disponible sur le site Web du Centre interuniversitaire de recherche sur la mondialisation et le travail (CRIMT), www.crimt.org